

**Rekstrarafkoma
Arnarflugs og Flugleiða
1978 - 1988**

Flugmálastjórn

Janúar 1990

Unnið af: Sveini V. Guðmundssyni MBA, MS

Efnisyfirlit

| | Bls. |
|---|------|
| I. Skrá yfir töflur..... | 3 |
| II. Skrá yfir myndir..... | 4 |
| III. Inngangur..... | 5 |
| 1. Hvað hefur áhrif á rekstrarafkomuna?..... | 6 |
| 1.1 Stjórnunin..... | 6 |
| 1.2 Markaðssetningin..... | 6 |
| 1.3 Ytri aðstæður..... | 7 |
| 2. Fylgja íslensku flugfélögin afkomuþróun erlendra flugfélaga?..... | 8 |
| 2.1 Samanburður á rekstrarafkomu flugfélaga. | 8 |
| 2.2 Samanburður á skiptingu rekstrargjalda.. | 12 |
| 3. Afkoma Arnarflugs hf. 1978 - 1988..... | 14 |
| 4. Afkoma Flugleiða hf. 1978 - 1988..... | 16 |
| 4.1 Hve mikið hækkuðu fargjöld í innan- landsflugi?..... | 18 |
| 4.2 Farþegafjöldi í flugi yfir N-Atlantshaf árin 1979 til 1983..... | 18 |
| 5. Tekjur á hvern farþega..... | 21 |
| 5.1 Tekjur Flugleiða á hvern farþega..... | 22 |
| 5.2 Tekjur Arnarflugs á farþega fara lækkandi..... | 23 |
| 5.3 Farþegafjöldi flugfélagana..... | 23 |
| 5.4 Tekjur Flugleiða á tonn kílómetra..... | 26 |
| 6. Mat á áhrifum efnahagsumhverfis á stöðu flugfélagana..... | 29 |
| 7. Niðurstöður..... | 31 |
| 7.1 Stjórnunin..... | 31 |
| 7.2 Markaðssetningin..... | 31 |
| 7.3 Ytri aðstæður..... | 32 |

Skrá yfir töflur

| | Bls. |
|--|------|
| Tafla 1. Rekstrarafkoma..... | 9 |
| Tafla 2. Samanburður skiptingu rekstrargjalda.. | 12 |
| Tafla 3. Afkoma Arnarflugs 1978 - 1988..... | 14 |
| Tafla 4. Afkoma Flugleiða 1978 - 1988..... | 16 |
| Tafla 5. Hve mikið hækkuðu fargjöld í innanlands- flugi?..... | 18 |
| Tafla 6. Farþegafjöldi í flugi yfir N-Atlantshaf árin 1979 til 1983..... | 18 |
| Tafla 7. Meðaltekjur á hvern farþega og sætanýting í áætlun..... | 21 |
| Tafla 8. Heildarfarþegafjöldi Flugleiða eftir markaðssvæðum Flugleiða 1978 - 1988... | 23 |
| Tafla 9. Heildarfarþegafjöldi Arnarflugs 1978 - 1988..... | 25 |
| Tafla 10. Flutningstekjur, framboðnir tonn kílómetrar og flutningstekjur á framboðinn tonn km, hjá Flugleiðum hf. | 26 |
| Tafla 11. Vísitala samkeppnisstöðu og vísitölur hagnaðar sem hlutfall af rekstrartekjum Flugleiða og Arnarflugs..... | 29 |

Skrá yfir skýringamyndir

| | bls |
|---|-----|
| Mynd 1. Vísitölur hagnaðar af rekstrartekjum Flugleiða, Arnarflugs og alþjóðaflugfélaga (ICAO)..... | 9 |
| Mynd 2. Skipting rekstrargjalda..... | 12 |
| Mynd 3. Rekstrarstærðir Arnarflugs 1978 - 1988 | 14 |
| Mynd 4. Rekstrarstærðir Flugleiða 1978 - 1988. | 16 |
| Mynd 5. Tekjur íslensku flugfélagana á hvern farþega..... | 22 |
| Mynd 6. Farþegafjöldi Flugleiða og rekstrarhagnaður..... | 24 |
| Mynd 7. Farþegafjöldi Arnarflugs og Flugleiða. | 26 |
| Mynd 8. Rekstrarhagnaður Flugleiða og tekjur á framboðinn tonn kílómetra..... | 27 |
| Mynd 9. Farþegafjöldi Flugleiða og tekjur á framboðinn tonn kílómetra..... | 28 |
| Mynd 10. Samanburður á vísitölu samkeppnisstöðu og vísitölum hagnaðar sem hlutfalls af rekstrartekjum Flugleiða og Arnarflugs | 30 |

Inngangur

Í skýrslunni er leitast við að skoða rekstrarafkomu en ekki nettó afkomu íslensku flugfélaganna. Þannig kemur betur í ljós hvort sjálfur flugreksturinn og rekstur tengdur honum er ábatasamur eða ekki. Ekki er tekið tillit til einstakra atburða í rekstrinum s.s. sölu eigna.

Athugað var hvort rekja mætti breytingar á rekstrarafkomu til þróunar í efnahagsmálum, breyttra aðstæðna erlendis, eða til stjórnunar flugfélaganna.

Stuðst var við ársskýrslur flugfélaganna að mestu leiti í athuguninni.

1. Hvað hefur áhrif á rekstrarafkomuna?

Við rannsókn á afkomu flugfélaganna er nauðsynlegt að skipta áhrifavöldum í þrjá megin þætti: Stjórnunarþátt, markaðsþátt og ytri aðstæður.

1.1 Stjórnunin

Með stjórnunarþætti er átt við hvernig æðstu stjórn fyrirtækisins ferst úr hendi að halda jafnvægi milli tekna og kostnaðar. Eitt meginhlutverk yfirstjórnar er stefnumótun fyrirtækisins. Sú stefnumótun hefur áhrif á afkomuna eins og fram kemur síðar.

1.2 Markaðssetningin

Markaðsþátturinn hefur áhrif á tekjumyndun flugfélaganna. Spurningin er ávallt sú hvernig flugfélagi tekst að höfða til mismunandi þarfa neytenda.

Mælikvarði á árangur markaðsstjórnunar er tvíþættur:

1. Sætanýting/hleðslunýting
2. Þróun tekna á hvern farþega/tonn km (Yield)

Það er hægt að halda uppi góðri sætanýtingu með mjög lágum fargjöldum. Því fæst góð mynd af nýtingarhlutfalli þegar tekjur á flutta einingu eru skoðaðar. Flugfélög í Evrópu keppast nú við að laða til sín herra borgandi viðskiptavinum með boðum um aukna þjónustu og sveigjanleika í ferðatilhögun. Flestar rannsóknir á sviði tekjustjórnunar (yield/revenue management) sýna að flugfélög sem bjóða fleiri en eitt farrými í vélum sínum sýna meiri hagnað í samkeppnisumhverfi.

1.3

Ytri aðstæður

Ytri aðstæður eru efnahagsumhverfið og stjórnvöld. Eðlilegt er að gera ráð fyrir því að í kjölfar rýrnandi kaupmáttar minnki eftirspurn. Ef ekki er brugðist við minnkandi eftirspurn leiðir það til offramboðs á sætum og þar af leiðandi lægri sætanýtingar. Afleiðingin er því sem næst óbreyttur rekstrarkostnaður en lægri tekjur á hvern framboðinn tonn kílómetra.

Grundvallarbreytingar á flugmálastefnu geta haft afgerandi áhrif á rekstrarafkomu flugfélaga. Oft er talað um tvær meginstefnur í flugmálum, neytendastefnu og verndarstefnu. Íslendingar hafa fylgt verndarstefnu um langt árabíll. Slík stefna byggist á veitingu einkaleyfa á flugleiðum milli Íslands og annarra landa.

Efnahagslíf áráanna 1978 til 1988 var sveiflukennt. Gengislækkun krónu að meðaltali á tímabilinu 1977 til 1983 var 32.2 prósent en á tímabilinu og 1983 - 1988 13.2 prósent. 1) Meðalhækkun erlendra gjaldmiðla fyrir sömu tímabil var 47.5 og 15.2 prósent.

Miklar sveiflur í sjávarútvegi skapa sveiflur í eftirspurn eftir vöru og þjónustu. Góð aflaár skapa aðstöðu til launahækkana sem síðan valda hækkun almenns verðlags og rekstrarkostnaðar. Þessi þróun veldur ójafnvægi á milli rekstrarkostnaðar flugfélaganna og leyfilegra hækkana fargjalda.

Hátt raungengi krónunnar veikir samkeppnisstöðu flugfélaganna í ljósi þess að mesti kostnaður við reksturinn á sér stað hér á landi, en samkeppnin er að miklu leiti við erlend flugfélög.

1) Meðalgengi erlendra gjaldmiðla. Heimild: Fjármálatíðindi Maí-júlí 1989, bls. 125.

Hækkun raungengis felur í sér, að innlendur rekstrarkostnaður hækkar meira en erlendur, mældur í sömu mynt. Gerður er samanburður á afkomu flugfélaganna og vísitölu samkeppnisstöðu í 6. kafla hér á eftir.

Lög og reglugerðir um efnahagsþátt flugreksturs taka oft lítið mið af þörfum neytenda, en það gerir flugfélögum erfitt fyrir að aðlagast breyttum aðstæðum í samkeppnisumhverfi.

Ljóst er af reynslu bandaríkjamanna að stjórnunarstíll forráðamanna flugfélaga breytist mikið þegar horfið er frá verndarstefnu til neytendastefnu. Í vernduðu umhverfi byggist stjórnunarstíllinn oft á tíðum ekki á því að ná hagkvæmni í rekstri eða fullnægja þörfum neytenda, heldur að mynda hagsmunatengsl í stjórnkerfinu. Þetta er almennt viðurkennt af helstu flugmálasérfræðingum Bandaríkjanna. Eins og eftirfarandi fullyrðing ber með sér:

Lobbying the CAB became more important than what the customer may have wanted. 2)

Minni afskipti stjórnvalda af efnahagsþætti flugsins þýðir meiri ábyrgð stjórnenda, sem verða þar með að treysta á eigin mátt og megin við lausn vandamála.

2. Fylgja íslensku flugfélögin afkomuþróun erlendra flugfélaga?

2.1 Samanburður á rekstrarafkomu flugfélaga

Til að gera sér betur grein fyrir rekstrarafkomu íslensku flugfélaganna þá er gott að skoða eftirfarandi töflur.

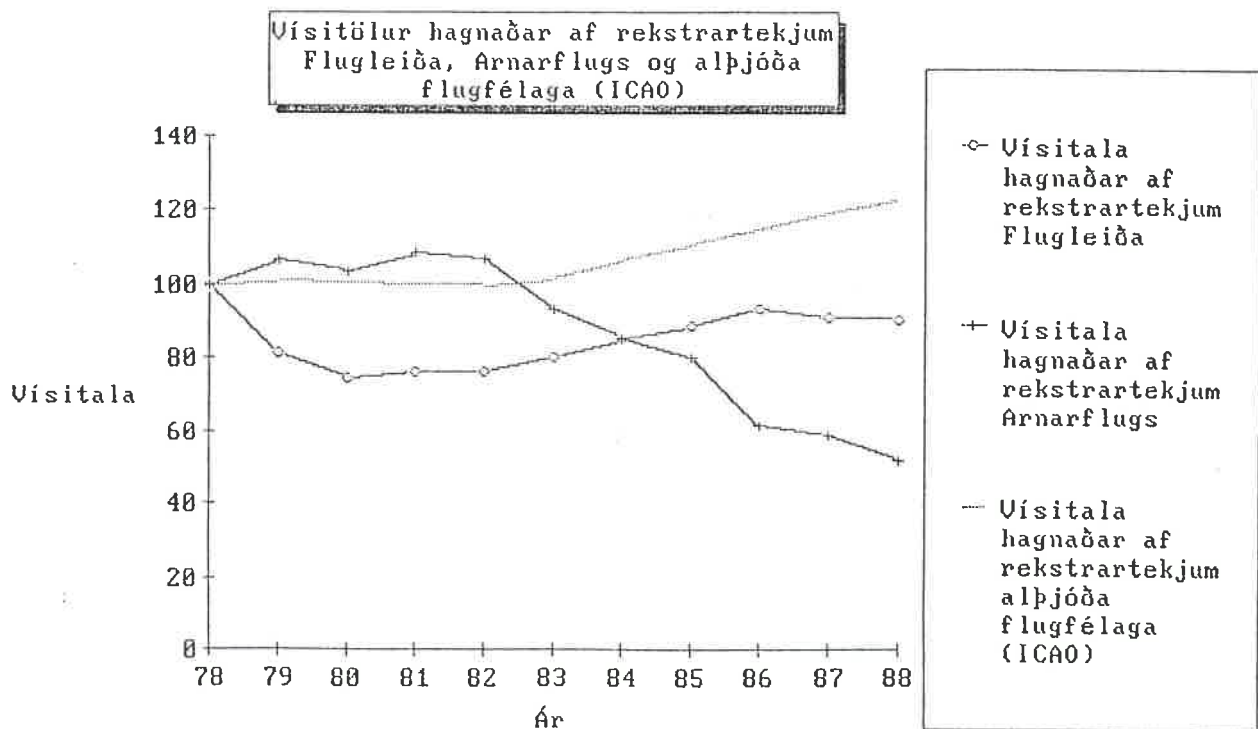
2) Gialloredo, Louis. Strategic Airline Management.

Tafla 1. Rekstrarrafkoma

| Ar | Flugleiðir | % 1) | Arnarflug | % 1) | Heimurinn % 2) |
|------------------------------|--------------|-------|------------------|-----------------|----------------|
| 1978 | -7.061.550 | -2.9 | -699.874 | -3.0 | 5.3 |
| 1979 | -74.392.810 | -19.0 | 1.235.420 | 6.6 | 1.0 |
| 1980 | -40.549.330 | -8.3 | -922.310 | -3.0 | -0.7 |
| 1981 | 18.858.871 | 2.4 | 7.605.270 | 4.8 | -0.7 |
| 1982 | 1.223.975 | 0.1 | -5.144.747 | -1.8 | -0.2 |
| 1983 | 176.529.625 | 5.5 | -55.349.450 | -12.4 | 2.1 |
| 1984 | 251.801.772 | 6.0 | -33.337.258 | -8.4 | 4.9 |
| 1985 | 208.344.031 | 3.6 | -71.995.900 | -6.2 | 3.6 |
| 1986 | 349.764.172 | 5.4 | -181.664.188 | -23.2 | 3.6 |
| 1987 | -194.081.304 | -2.5 | -25.861.190 | -4.7 | 4.3 |
| 1988 | -43.213.385 | -0.5 | -98.953.163 | -11.3 | 3.3 |
| | | | Flugleiðir (þús) | Arnarflug (þús) | |
| Rekstrarhagnaður 1978 - 1988 | | | 1.006.523 | 8.840 | |
| Tap 1978 - 1988 | | | 359.298 | 473.972 | |
| Mismunur | | | + 647.225 | - 465.132 | |

1) Rekstarhagnaður/tap sem hlutfall af rekstrartekjum.
2) Heimild ICAO.

Mynd 1.



Tafla 1. Sýnir samanburð á rekstrarafkomu íslensku flugfélaganna og rekstrarafkomu flugfélaga um allan heim (meðaltal). Hagnaður og tap er sýndur sem hlutfall af rekstrartekjum. Meðaltal ICAO er grófur mælikvarði en gefur þó vísbendingar um þróun rekstrarafkomu.

Flugleiðir sýna svipaða þróun rekstrarafkomu og flugfélög í heiminum, ef árin 1978 - 1980 eru undanskilin (sjá mynd 1). Arnarflug sýnir hinsvegar mun meiri sveiflur í rekstrarafkomu.

Árin 1978 til 1982 einkennast af olíukreppu og efnahagskreppu. Efnahagsstjórnun flugmála var afnuminn í Bandaríkjunum og aukin áhersla var lögð á tvíhliða loftferðasamninga milli Bandaríkjanna og annarra landa. Í kjölfarið jókst samkeppnin í flugi yfir Atlantshafið. Flugleiðir sem höfðu einbeitt sér að lágfargjaldamarkaðnum stóðu frammi fyrir gjörbreyttum aðstæðum. Breiðpotur með lægri kostnað á hvert sæti urðu ráðandi og flugfélögin kepptust við að lækka fargjöldin. Laker flugfélagið átti stóran þátt í þeirri þróun. Flugleiðir sýna rekstrartap á árunum 1978 til 1980. Meðaltal ICAO flugfélaga sýnir rekstrartap árin 1980 til 1982 (sjá töflu 1.).

Flugleiðir rétta úr kútnum árið 1981. 2.4 prósent hagnaður verður af rekstrartekjum Flugleiða það ár. Aðgerðir Flugleiða til að rétta félagið við báru því árangur. Þessar aðgerðir árið 1981 fólust meðal annars í því að minnka sætaframboð á N-Atlantshafsleiðinni og fækka starfsfólki.

Árið 1982 hefur Arnarflug áætlunarflug milli landa og leggur strax mikla áherslu á þann rekstur. Arnarflug hafði eingöngu sinnt leiguflugi fram að þeim tíma.

Áætlunarflug kallar á annarskonar þekkingu og starfsaðferðir en leiguflug. Áætlunarflugið olli því auknum tilkostnaði vegna breyttra aðferða við bókhald og markaðsmál. Á sama tíma og þessi mikla breyting á sér stað hjá félaginu eru gerðir viðamiklir samningar um píligrímaflug sem urðu félaginu þungir í skauti.

Frá árinu 1982 hefur verið stöðugt rekstrartap hjá Arnarflugi. Einmitt það ár hóf félagið áætlunarflug milli Íslands og annarra landa. Ekki er þó ástæða til að ætla að hér sé um beint orsakasamband að ræða, heldur samspil fleiri áhrifapátta. Rekja verður sveiflurnar að miklu leiti til innri aðstæðna hjá félaginu. Ytri aðstæður eins og efnahagsumhverfið og afstaða stjórnvalda hafa þó einnig haft áhrif þar á. Einstakir samningar um leiguflug og ýmiskonar áföll í beinum flugrekstri réðu þar miklu, ásamt stefnu félagsins á hverjum tíma.

Athyglisvert er hversu ör framkvæmdastjóraskipti hafa verið hjá Arnarflugi. Fjórir framkvæmdastjórar hafa starfað hjá félaginu frá stofnun þess þ.e. frá árinu 1976. Jafnhliða áttu sér stað örar breytingar á skipan í aðrar stöður og í hluthafahóp félagsins. Þessar tíðu breytingar hafa án efa haft áhrif á rekstrarafkomu félagsins.

2.2 Samanburður á skiptingu rekstrargjalda

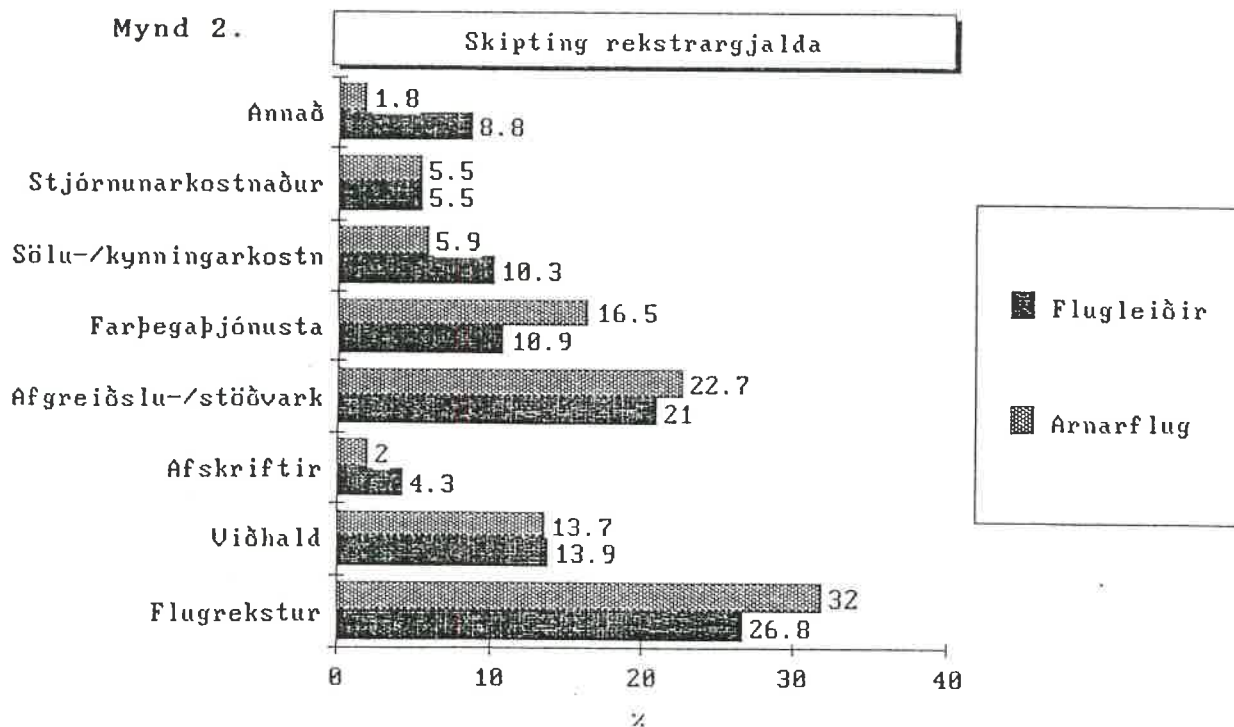
Tafla 2. Samanburður á rekstrargjöldum íslensku flugfélaganna og nokkurra Evrópskra flugfélaga (meðaltal).

| | Flugleiðir | Mis- munur | Arnarfflug | Evrópsk flugfélög |
|-------------------------------------|------------|---------------|------------|----------------------|
| Beinn flugrekstur | 26.8 | -5.2 | 32.0 | 24.0 |
| Viðhald | 13.9 | 0.2 | 13.7 | 11.3 |
| Afskriftir | 4.3 | 2.3 | 2.0 | 7.0 |
| Afgreiðslu og stöðvarkostn. | 21.0 | -1.7 | 22.7 | 21.6 |
| Farþega þjón. | 10.9 | -5.6 | 16.5 | 10.9 |
| Kynninga-, sölu- og auglýsingak. | 10.3 | 4,4 | 5.9 | 16.1 |
| Skrifstofu-og stjórnunarkostn. | 5.5 | 0,0 | 5.5 | 5.3 |
| Annað | 8.8 | 7.0 | 1.8 | 2.6 |

Heimild: Ársskýrslur flugfélaganna 1988 og Airline Business, júlí 1988. Bls. 31.

Evrópsk flugfélög: British Airways, Air France, Swissair, SAS, KLM, Alitalia, UTA, BCAL, Air Europe. Tölur frá árinu 1986.

Mynd 2.



Ef tekin er fyrir beinn flugrekstur sést að Arnarflug er með óvenju hátt kostnaðarhlutfall eða 32%. Viðhaldskostnaður er 13.9 prósent hjá Flugleiðum og 13.7 prósent hjá Arnarflugi en aðeins 11.3 prósent hjá evrópsku flugfélögunum. Þetta má eflaust rekja til aldurs flugflotans á þessum tíma. Afskriftir beggja flugfélaganna er nokkru lægri en hjá evrópsku flugfélögunum, sem helgast af aldri flugvélaflota Flugleiða og leigufyrirkomulagi véla Arnarflugs (á þessum tíma). Afskriftir munu hækka verulega hjá Flugleiðum á næstu árum vegna endurnýjunar flugflotans.

Afgreiðslu- og stöðvarkostnaður er nokkru hærri hjá Arnarflugi eða 22.7% á móti 21% hjá Flugleiðum. Farþegaþjónusta er mun herra hlutfall af rekstrargjöldum Arnarflugs eða 16.5% á móti 10.9% hjá Flugleiðum. Þetta gæti helgast af stofnkostnaði við uppsetningu séríþróttis (Gullíþróttis) hjá Arnarflugi á þessu tímabili. Sölu- og kynningarkostnaður er mun minna hlutfall hjá Arnarflugi eða 5.9% á móti 10.3% hjá Flugleiðum. Arnarflug notar auglýsingastofur lítið og leggur megin áherslu á ferðaskrifstofur sem dreifiaðila. Flugleiðir notar aftur á móti mikið auglýsingastofur.

Athyglisvert er að bæði íslensku flugfélögin eru með svipað hlutfall skrifstofu- og stjórnunarkostnaðar. Undir "annað" fellur ýmis kostnaður sem tengist t.d. veitingarekstri á flugvöllum, kostnaður vegna bílaleigu, aðstöðugjöld ofl. Þessi liður er 8.8% af gjöldum Flugleiða en aðeins 1.8% hjá Arnarflugi. Þessi munur helgast af því að Arnarflug er með minni hliðarrekstur en Flugleiðir.

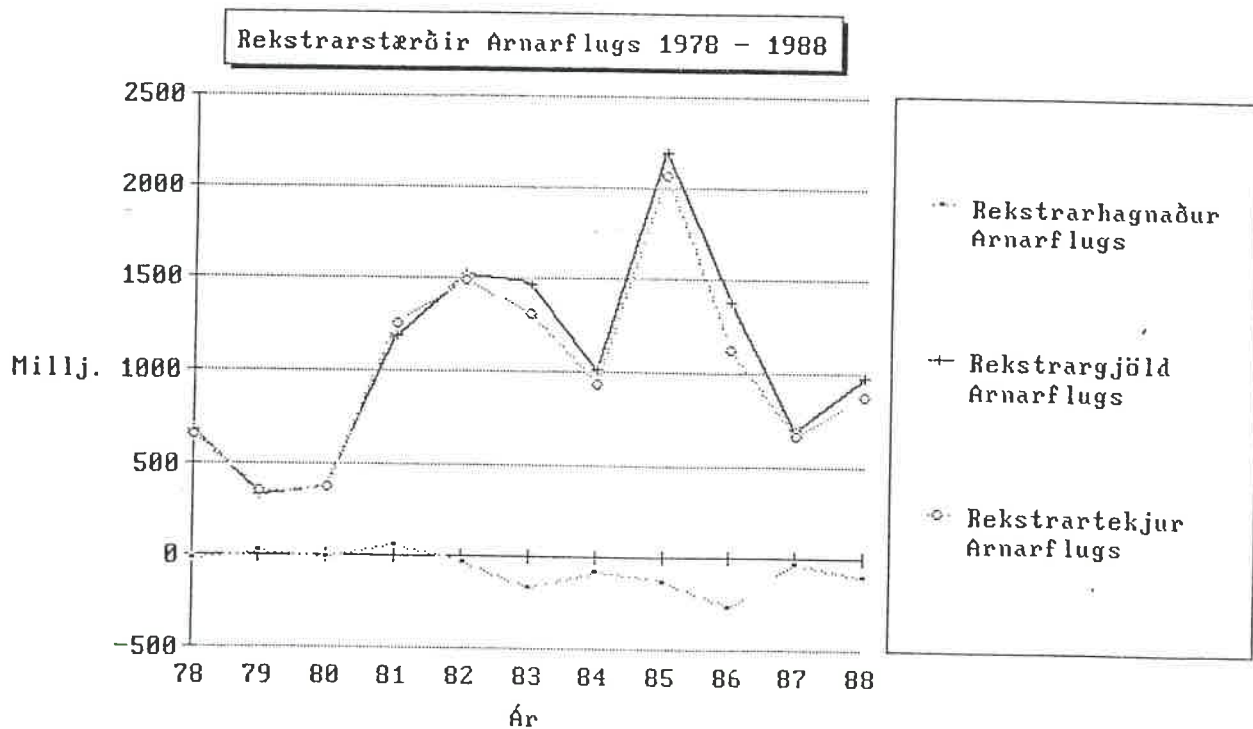
3. Afkoma Arnarflugs 1978 - 1988

Tafla 3. Rekstrarstærðir Arnarflugs á verðlagi ársins 1988.

| Ár | Rekstrartekjur (þús) | Rekstrargjöld (þús) | Rekstrar- hagnaður (tap) (þús) |
|----------|-------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| 78 | 650.950 | 670.312 | (19.334) |
| 79 | 355.466 | 332.075 | 23.391 |
| 80 | 369.716 | 380.884 | (11.156) |
| 81 | 1.254.717 | 1.194.097 | 60.612 |
| 82 | 1.492.910 | 1.519.663 | (26.754) |
| 83 | 1.307.333 | 1.470.059 | (162.726) |
| 84 | 931.142 | 1.009.153 | (78.009) |
| 85 | 2.066.617 | 2.194.770 | (128.153) |
| 86 | 1.117.900 | 1.377.679 | (259.780) |
| 87 | 663.894 | 695.187 | (31.292) |
| 88 | 874.843 | 973.796 | (98.953) |
| Hagnaður | | | 84.003 |
| Tap | | | 816.157 |
| Mismunur | | | - 732.154 |

Allar tölur á verðlagi ársins 1988.

Mynd 3.



Skýringar forráðamanna Arnarflugs samkvæmt ársskýrslum
eru í stuttu máli eftirfarandi:

Rekstrarhagnað árin 1979 og 1981 má rekja til hagstæðra samninga um leiguverkefni.

Árið 1982 var ein af vélum félagsins dæmd ónýt vegna tæringar sem leiddi til þess að leigja þurfti vél til að anna flutningum, sem var kostnaðarsamt fyrir félagið.

Árið 1984 varð verulegt tap á leiguverkefni í Nígeríu vegna óróa í landinu sem leiddi til þess að hætt var við verkefnið af hálfu Arnarflugs. Annar samningsaðili stóð ekki í skilum og var því samningi rift. Afleiðing þessa varð verkefnaleysi um nokkurn tíma.

Næstu ár heldur tap á leiguverkefnum áfram. Árið 1987, verður stefnubreyting hjá Arnarflugi sem fólst í því að hætta leiguverkefnum erlendis. Leiguflug fyrir íslenskar ferðaskrifstofur og ferðaskrifstofur í Sviss og Þýskalandi til og frá landinu hélt þó áfram.

Árið 1987 er rekstrarafkoman mun betri en árið á undan og forráðamenn félagsins rekja það til hlutafjárauðningar og aðstoðar stjórnvalda. Rekstrartap varð þó áfram sem rakið var til þess að hjöðnun verðbólgu varð ekki sem skildi, óhagstæðir samningar, að mati forráðamanna, voru gerðir við flugáhafnir og skuldir fyrri ára íþyngdu rekstrinum. Nettó hagnaður varð þó á rekstrinum árið 1987 sem rakin var til hagstæðrar gengispróunar. 3)

3) Bandaríkjadollar féll í verði og evrópugjaldmiðlar styrktust.

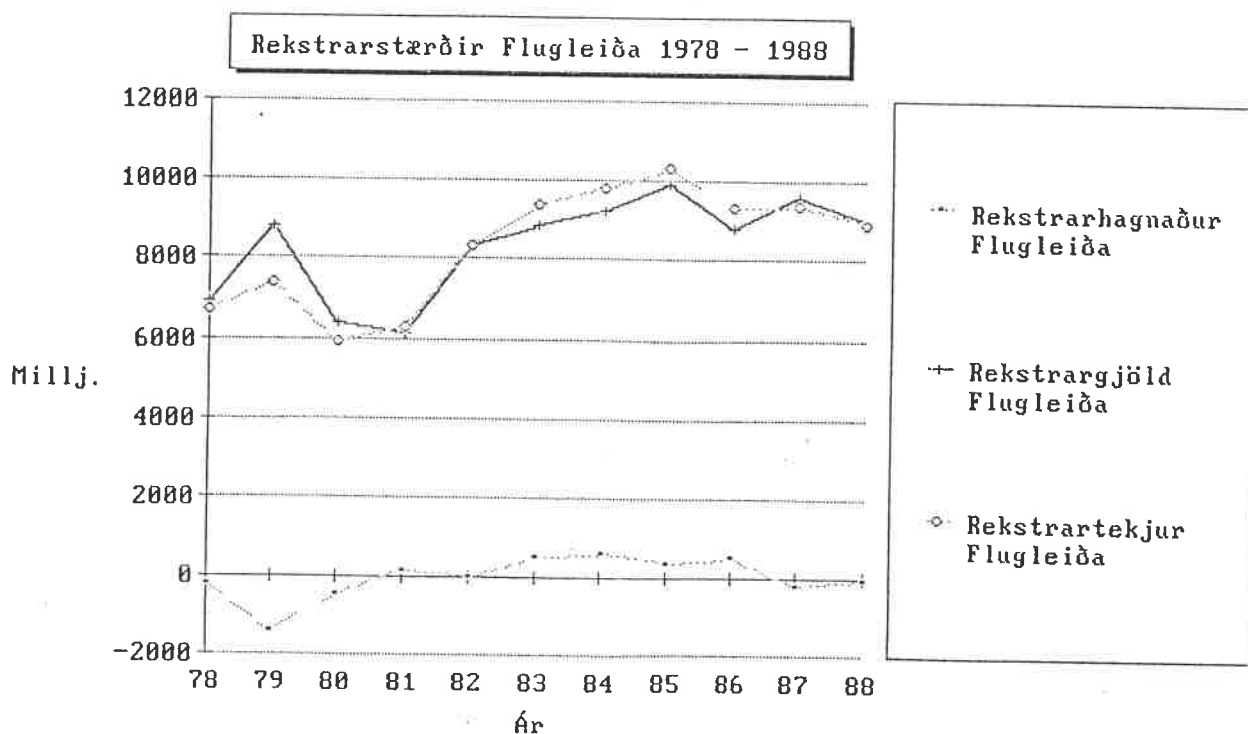
4. Afkoma Flugleiða hf 1978-1988.

Tafla 4. Rekstrarstærðir Flugleiða á verðlagi ársins 1988.

| Ár | Rekstrartekjur (þús) | Rekstrargjöld (þús) | Rekstrar- hagnaður (þús) |
|----------|-------------------------|------------------------|--------------------------------|
| 78 | 6.738.170 | 6.933.505 | (195.335) |
| 79 | 7.420.143 | 8.829.146 | (1.408.985) |
| 80 | 5.916.452 | 6.407.107 | (490.643) |
| 81 | 6.293.240 | 6.142.933 | 150.306 |
| 82 | 8.332.360 | 8.325.996 | 6.365 |
| 83 | 9.364.291 | 8.845.293 | 518.998 |
| 84 | 9.820.664 | 9.231.447 | 589.217 |
| 85 | 10.293.429 | 9.922.576 | 370.852 |
| 86 | 9.304.278 | 8.804.115 | 500.163 |
| 87 | 9.357.086 | 9.591.924 | (234.838) |
| 88 | 8.933.661 | 8.976.875 | (43.213) |
| Hagnaður | | | 2.135.901 |
| Tap | | | 2.373.014 |
| Mismunur | | | - 237.113 |

Allar tölur á verðlagi ársins 1988.

Mynd 4.



Skýringar forráðamanna Flugleiða samkvæmt ársskýrslum eru í stuttu máli eftirfarandi:

Árabilið frá 1978 til 1982 einkenndist af vaxtahækkunum og neikvæðum áhrifum olíukreppunnar á efnahagslíf.

Árin 1981 og 1982 sýnir félagið rekstrarhagnað en nettó tap. Tapið er rakið til óhagstæðrar gengisþróunar og rekstrartaps innanlandsflugs sem svo aftur er rakið til tregðu yfirvalda til að heimila hækkanir. Á móti kemur, að nokkru leiti, stuðningur ríkisstjórnar Íslands og Lúxemborgar við Flugleiðir í formi niðurfellingar lendingargjalda og annarra skatta.

Í ársskýrslu ársins 1983 er þess getið að eldsneytisverð fari lakkandi. Sú þróun átti sér stað alveg fram til ársins 1986, en það ár lækkaði eldsneyti um 42 prósent.

Rekstrarhagnaður verður hjá Flugleiðum árin frá 1981 til 1986. Hagnaðurinn er rakinn til betri stöðu innanlandsflugs, hækkun fargjalda á N-Atlantshafsleiðinni, mikils hagvaxtar í Bandaríkjunum, betra efnahagsástands í Evrópu og lægri vaxta.

Í skýrslu ársins 1986 er bent á óhagstæða gengisþróun dollars og kostnaðarhækkanir. Árið 1987 er sett fastgengisstefna og sama ár hækkar eldsneytisverð.

Árið 1988 er tekjutap vegna verkfalla nefnt sem ein skýring tapreksturs.

4.1 Hve mikið hækkuðu flugfargjöld í innanlandsflugi?

Tafla 5. Hækkun fargjalda í innanlandsflugi árin 1978 - 1988.

| Ár | Innanlandsflug | | Framfærsluvísit. | | Mismunur |
|------|----------------|----------|------------------|----------|----------|
| | Vísitala | Breyting | Vísitala | Breyting | |
| 1978 | 100 | | 100 | | |
| 1979 | 161 | 61% | 155 | 55% | 5 |
| 1980 | 253 | 57 | 233 | 50 | 20 |
| 1981 | 405 | 60 | 345 | 48 | 60 |
| 1982 | 765 | 89 | 552 | 60 | 213 |
| 1983 | 1400 | 83 | 1027 | 86 | 373 |
| 1984 | 1638 | 17 | 1222 | 19 | 416 |
| 1985 | 2064 | 26 | 1663 | 36 | 401 |
| 1986 | 2353 | 14 | 1895 | 14 | 458 |
| 1987 | 3129 | 33 | 2331 | 23 | 798 |
| 1988 | 3598 | 15 | 2867 | 23 | 731 |

Heimild: Verðlagsstofnun.

Þegar miðað er við vísitölur framfærslukostnaðar og flugfargjalda í innanlandsflugi sést að flugfargjöld í innanlandsflugi hafa hækkað meira en framfærslukostnaður.

4.2 Farþegafjöldi í flugi yfir N-Atlantshaf árin 1979 til 1983.

Tafla 6. Flugumferð yfir N-Atlantshaf 1979 - 1983.

| | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|
| Fjöldi flugfélaga | 43 | 46 | 47 | 45 | 51 |
| Fjöldi flugf. (þús) | 103 | 98 | 99 | 96 | 101 |
| Fjöldi farþ. (milj) | 18.6 | 18.6 | 19.0 | 18.5 | 19.7 |
| Fjöldi farþega á flugferð | 180 | 190 | 192 | 193 | 195 |
| Sætánýting (%) | 67.4 | 66.8 | 69.3 | 67.4 | 69.8 |

Heimild: Air Transport World, október 1984, bls. 61.

Ofangreind tafla sýnir þróun á N-Atlantshafsleiðinni á því tímabili sem erfiðleikar Flugleiða hf. voru hvað mestir á þeirri leið. Fæst flugfélög voru á leiðinni árið 1979 43 talsins, en árið 1983 voru þau flest eða 51. Fæst flug yfir N-Atlantshafið eiga sér stað árið 1982, 96 þúsund talsins, en flest árið 1979 103 þúsund. 18.5 milljónir farþega eru fluttir á leiðinni árið 1982 þegar minnst var, en 19.7 milljónir þegar mest var árið 1983. Árið 1980 er sætanýting lágst 66.8 prósent en mest árið 1983 þegar nýtingin var 69.8 prósent.

Til samburðar má geta þess að árið 1979 fluttu Flugleiðir u.þ.b. 255 þús. farþega á N-Atlantshafsleiðinni en árið 1981 var farþegafjöldinn kominn niður í 120 þúsund. Þessi ár frá 1979 til 1983 var afkoma flugfélaga á N-Atlantshafsleiðinni, samkvæmt upplýsingum ICAO, slæm yfir heildina. Það má því draga þá ályktun að flugfélögin hafi, þrátt fyrir verulega hækkun á eldsneytisverði, boðið mjög lág fargjöld miðað við tilkostnað. Afleiðingin er óbreytt framboð og sætanýting. Flugleiðir hf. hafa auðsjáanlega ákveðið að draga úr sætaframboði í stað þess að hlaða upp tapi. Óbreytt framboð, á því verði sem var boðið á markaðnum, hefði leitt til áframhaldandi tapreksturs.

Um langt árabil voru Loftleiðir í þeirri einstöku aðstöðu að geta boðið lægri fargjöld en önnur flugfélög á N-Atlantshafsleiðinni. Þetta var mögulegt vegna þess að félagið stóð utan IATA og var svo lánsamt að fá samþykki viðkomandi stjórnvalda.

Árið 1970 leyfir IATA hinsvegar aðildarflugfélögum sínum verulega lækkun flugfargjalda vegna mikillar samkeppni frá leiguflugfélögum. Loftleiðir tapa að mestu sérstöðu sinni ekki bara varðandi verðlagningu heldur einnig varðandi lágan rekstrarkostnað. Á markaðinn koma breiðþotur 4) með lægri rekstrarkostnaðar á hvert sæti en áður hafði þekkt.

Að ná lægri rekstrarkostnaði er grundvallaratriði þegar eldsneytisverð er hátt. Flugleiðir hafa því að öllum líkindum mun minna svigrúm en samkeppnisaðilarnir til að aðlaga sig að breyttum aðstæðum. DC-8 þoturnar voru ekki fyllilega samkeppnisfærar við breiðþotur samkeppnisaðilanna. Sparnaður erlendra ferðamanna af því að fljúga með Flugleiðum á milli Evrópu og Bandaríkjanna var ekki nægilega mikill til að réttlæta lengri flugtíma og minni þægindi.

Flugfélag sem býður lágsta mögulega verð miðað við kostnað, verður að minnka sætaframboð eða nota stærri og hagkvæmari flugvélar og dreifa þannig rekstrarkostnaði á fleiri sæti. Flugleiðir festu kaup á DC-10 breiðþotu sem tekin var í notkun 4. janúar 1979. Vegna slyss í Bandaríkjunum þar sem hreyfill losnaði frá væng DC-10 þotu voru allar slíkar þotur kyrrsettar í nokkrar vikur meðan rannsókn fór fram. Þetta olli miklu óhagræði fyrir félagið. Stuttu seinna var vélin seld frá félaginu.

Á tímabilinu eykst áhersla á hærri fargjöld hjá flestum evrópskum flugfélögum. Flugfélögin ná betur að stjórna tekjum sínum með því að bjóða sérfarrými sem höfða til mismunandi markhópa.

4) Fyrsta flug Boeing 747 var árið 1969, DC-10 árið 1970, L-1011 árið 1970 og Airbus A300 árið 1972.

Því herra hlutfall sætanýtingar sem skrifast á sérfarrými (F,C fargjöld) því meira svigrúm skapast til fargjaldatilboða. Þetta helgast af því að jafnstöðupunktur 5) næst miðað við lægra nýtingarhlutfall.

5. Tekjur á hvern farþega

Tafla 7. Meðaltekjur á hvern farþega og sætanýting í áætlun.

| Ár | Flugleiðir | | Arnarflug | | Meðal- tekjur Flugleiða í saman- burði við Arnarflug |
|------|--|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| | Meðal- tekjur á farþega í áætlunarfl. í áætlun | (%) Sæta- nýting í áætlun | Meðal- tekjur á farþega í áætlunarfl. í áætl. | (%) Sæta- nýting í áætl. | |
| 1978 | 8.579 | 70.2 | - | - | - |
| 1979 | 8.272 | 69.4 | - | - | - |
| 1980 | 8.268 | 68.0 | - | - | - |
| 1981 | 8.563 | 68.0 | - | - | - |
| 1982 | 9.317 | 67.2 | 14.490 | 42.0 | - 5.173 |
| 1983 | 11.743 | - | 12.211 | 66.0 | - 468 |
| 1984 | 11.475 | - | 10.424 | 76.0 | + 1.051 |
| 1985 | 11.356 | 69.9 | 11.547 | 77.0 | - 191 |
| 1986 | 9.346 | 71.3 | 10.091 | 76.0 | - 745 |
| 1987 | 8.661 | 69.8 | 8.871 | 65.2 | - 210 |
| 1988 | 8.733 | 65.5 | 8.601 | - | + 132 |

Heimild: Ársskýrslur.

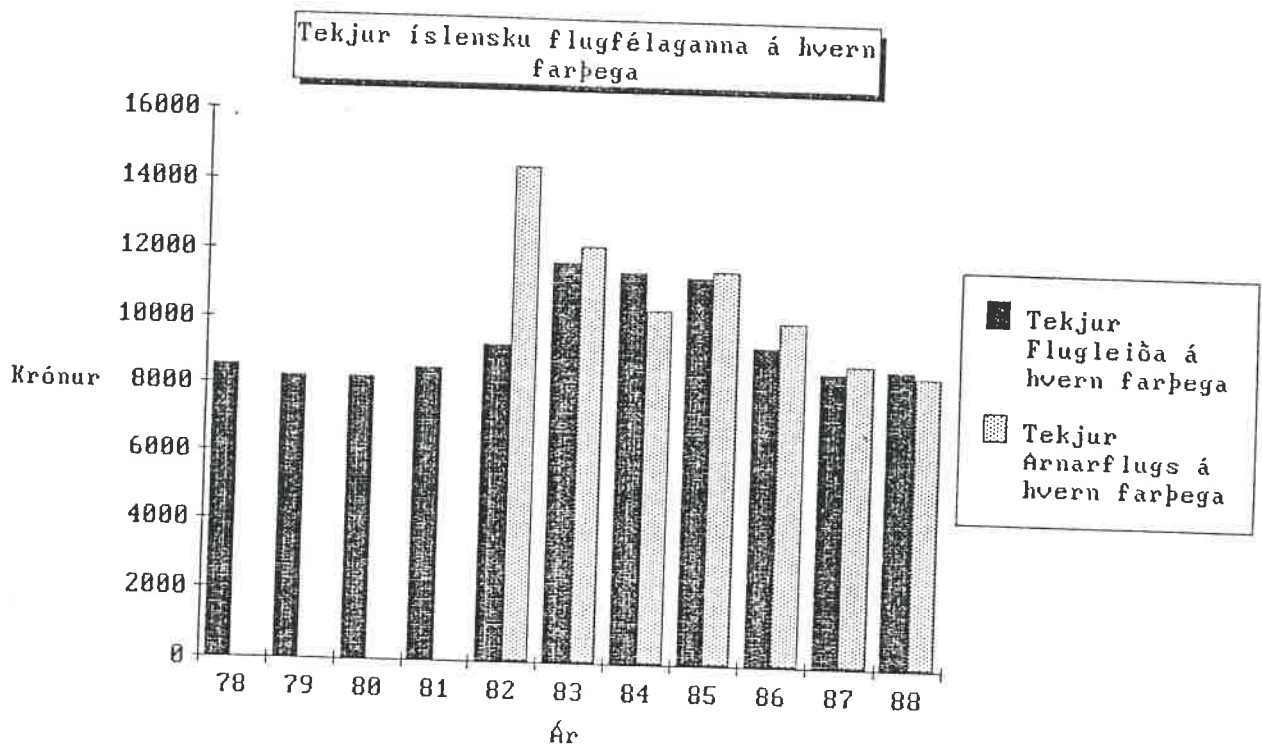
Tekjur á hvern farþega, á verðlagi ársins 1988.

Sætanýting Flugleiða er metin miðað við flutninga í innanlandsflugi og skiptingu svæða í millilandaflugi.

Ofangreindar tölur sýna meðaltekjur á hvern farþega sem fluttur er með áætlunarflugi. Ekki er tekið tillit til lengdar flugleiða.

5) Rætt er um "jafnstöðupunkt" þegar tekjur samsvara kostnaði.

Mynd 5.



5.1 Tekjur Flugleiða á hvern farþega.

Hjá Flugleiðum vekja tölur árana '83 - '85 strax athygli. Meðaltekjur á hvern farþega þessi ár voru rúmlega 11 þúsund krónur á ári. Félagið sýndi verulegan rekstrarhagnað þessi ár eða liðlega 1.5 milljarð á verðlagi ársins 1988. Tekjur á hvern farþega árin 1987 og 1988 lækka í u.þ.b. 8.600 og 8.700 krónur. En þau ár sýnir félagið rekstrartap. Það vekur athygli að flutningar ná hámarki árið 1987 þegar fluttir voru 920 þúsund farþegar. Rekstrartap varð ca. 235 milljónir það ár á verðlagi ársins 1988. Þrátt fyrir mikla farþegaaukningu 1987 og 1988 varð ekki rekstrarhagnaður hjá félaginu þau ár. Í samanburði við Árnarflug sést að Flugleiðir eru aðeins tvisvar með hærri meðaltekjur á farþega þ.e. árin 1984 og 1988.

5.2 Tekjur Arnarflugs á farþega fara lakkandi

Tölurnar hjá Arnarflugi sýna að aukin farþegafjöldi hefur fengist með lægri fargjöldum og auknu sætaframboði. Í fyrsta lagi hafa meðaltekjur á hvern farþega farið lakkandi og í öðru lagi hefur sætanýting minnkað úr 76 prósentum árið 1986 niður í 65 prósent árið 1987. Þetta sýnir að framboð hefur verið aukið verulega. Arnarflug hefur því lagt megin áherslu á að auka markaðshlutdeild sína síðastliðin ár.

Á árinu 1988 er flutningsgeta Arnarflugs aukin um 100 prósent með því að leigja eina B-737 vél, til viðbótar þeirri sem fyrir var. Þessi ákvörðun olli verulegum kostnaðarauka í beinum flugrekstri. Félagið jók þá sértilboð sín í von um aukinn farþegafjölda.

5.3 Farþegafjöldi flugfélagana

Tafla 8. Heildarfarþegafjöldi Flugleiða eftir markaðssvæðum 1978 - 1988.

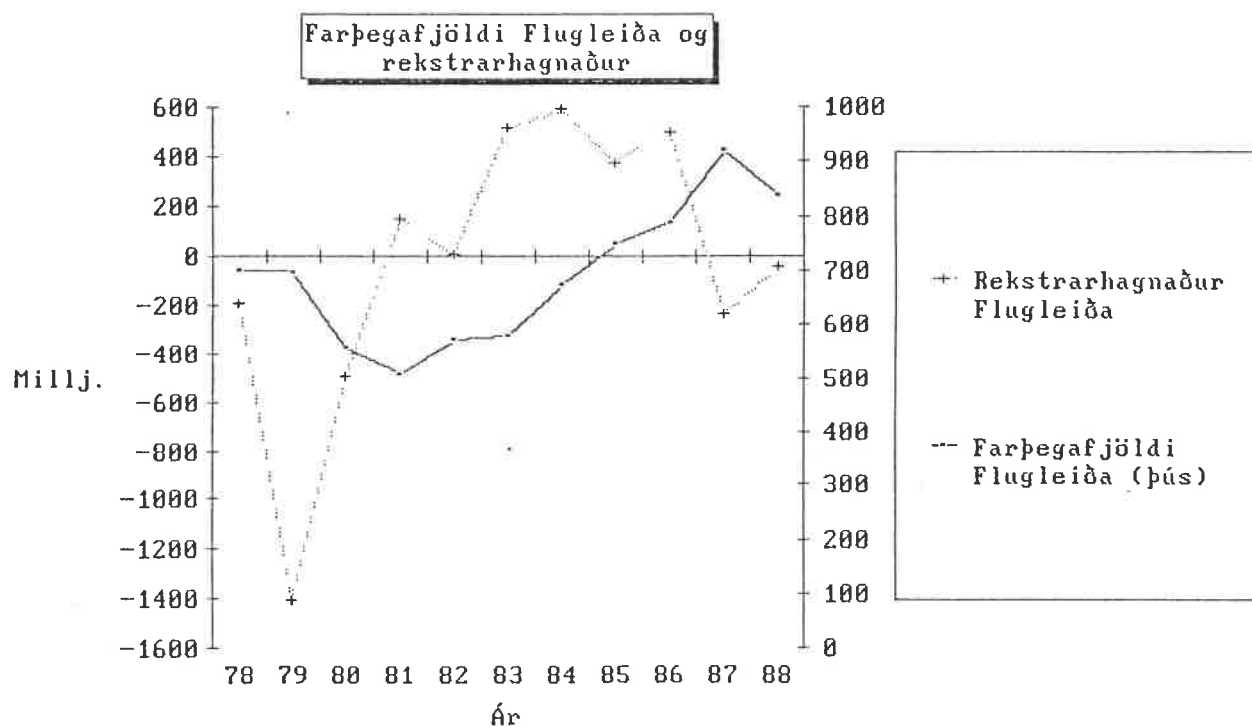
| Ár | Leigufl. | N-Atl | Evrópa | Innanl. | Samtals |
|--------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1978 | 29.593 | 274.989 | 151.130 | 243.485 | 699.197 |
| 1979 | 38.685 | 258.671 | 161.406 | 238.767 | 697.529 |
| 1980 | 29.244 | 150.369 | 152.262 | 221.861 | 553.736 |
| 1981 | 5.963 | 120.800 | 162.325 | 217.031 | 506.119 |
| 1982 | 23.717 | 159.677 | 165.197 | 221.296 | 569.887 |
| 1983 | 16.245 | 206.388 | 153.759 | 202.501 | 578.893 |
| 1984 | 12.408 | 248.349 | 194.486 | 217.112 | 672.355 |
| 1985 | 18.153 | 266.354 | 219.512 | 244.027 | 748.046 |
| 1986 | 20.605 | 253.569 | 256.856 | 257.801 | 788.831 |
| 1987 | 47.820 | 286.664 | 310.535 | 275.575 | 920.594 |
| 1988 | 45.587 | 239.631 | 295.256 | 257.939 | 838.413 |
| Samt.: | 288.020 | 2.465.461 | 2.222.724 | 2.597.395 | 7.573.600 |

Heimild: Hagdeild Flugleiða hf.

Eftirtektarvert er hve mikil aukning hefur orðið í evrópuflugi. Á tímabilinu var heildaraukningin u.þ.b. 95 prósent. Í leiguflugi var aukningin u.þ.b. 55 prósent. Á Norður-Atlantshafsleiðinni varð fækkun farþegafjölda u.þ.b. 13 prósent yfir allt tímabilið. Sveiflur í farþegafjölda urðu talsvert meiri á milli ára á Atlantshafsleiðinni.

Árið 1978 voru fluttir tæplega 275 þúsund farþegar en aðeins tæplega 120 þúsund farþegar árið 1981. Síðan fer farþegafjöldi upp í tæplega 287 þúsund árið 1987. Í innanlandsflugi varð aukning farþega 6 prósent yfir tímabilið. Flutningar í innanlandsflugi náðu hámarki 1987 þegar 275 þúsund farþegar voru fluttir. Heildaraukning farþega Flugleiða var 20 prósent á tímabilinu 1978 til 1988.

Mynd 6.



Þegar myndin er skoðuð sést að aukin farþegafjöldi virðist ekki vera grundvöllur aukins hagnaðar. Þetta sést ef til vill best á tímabilinu 1986 - 1988.

Tafla 9. Heildarfarþegafjöldi Arnarflugs
1978 - 1988

| Ár | Leiguflug millilanda | Áætlunarflug millilanda | Innan- landsflug | Samtals |
|--------|-------------------------|----------------------------|---------------------|---------|
| 1978 | 14.300 | - | - | 14.300 |
| 1979 | - | - | - | - |
| 1980 | 24.000 | - | 29.000 | 53.000 |
| 1981 | 26.000 | - | 28.000 | 54.000 |
| 1982 | 22.500 | 9.000 | 29.000 | 60.500 |
| 1983 | 15.000 | 23.000 | 30.000 | 68.000 |
| 1984 | 13.000 | 27.000 | 29.000 | 69.000 |
| 1985 | 11.500 | 26.600 | 27.000 | 65.100 |
| 1986 | 17.000 | 32.500 | 18.000 | 67.500 |
| 1987 | 15.000 | 40.100 | 22.000 | 77.100 |
| 1988 | 19.200 | 55.800 | 24.000 | 99.000 |
| Samt.: | 177.500 6) | 214.000 | 236.000 | 627.500 |

Heimild: Ársskýrslur Arnarflugs.

Tölur fyrir innanlandsflug innihalda leigu- og áætlunarflug.

Árið 1987 er stofnað hlútafélag um rekstur innan-

landsflugs. Eignarhluti Arnarflugs hf. er 99.2%.

Áætlunarflug milli landa hefst 4. júlí, 1982.

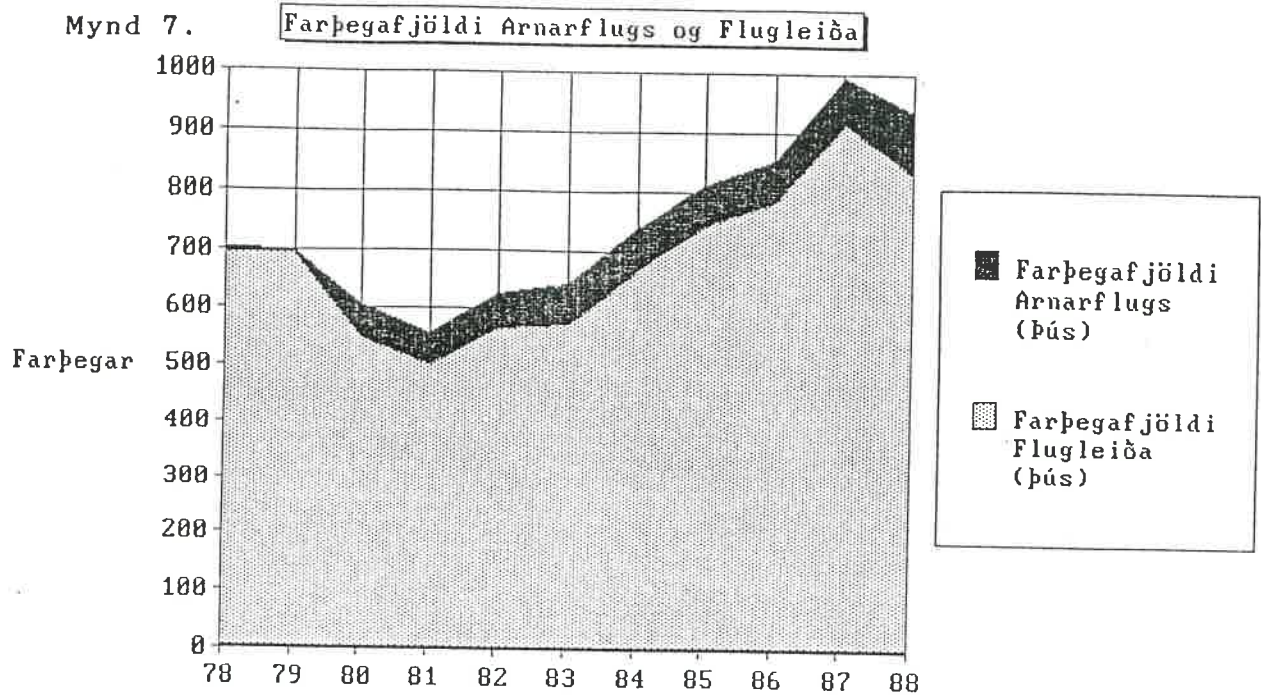
Pílagrímaflug er ekki meðtalið.

Aðeins er talið Leiguflug til og frá Íslandi.

Heildaraukningin í flutningum Arnarflugs er 87 prósent árin 1978 til 1988. Eru þá aðeins taldir flutningar sem tengjast Íslandi.

Ljóslega sést á tölunum að nokkuð miklar sveiflur hafa verið í leiguflugi á tímabilinu. Uppbygging áætlunarflugsins er athyglisverð í ljósi þess að áætlunarstaðirnir voru svo til óþekktir á Íslandi sem ferðamannastaðir áður en flugið hófst.

6) Inn í þessa tölu vantar farþegafjölda fyrir árið 1979.



Myndin sýnir glögglega markaðshlutdeild Arnarflugs í samanburði við Flugleiðir. Myndin sýnir jafnframt hversu lítilvæg aukning farþegafjölda Arnarflugs virðist vera miðað við farþegafjölda Flugleiða, en aukningin er vart greinanleg á myndinni. Jafnframt sést að heildarmarfarþegafjöldin hefur aukist töluvert.

5.4 Tekjur Flugleiða á tonn kílómetra

Tafla 10. Flutningstekjur, framboðnir tonn kílómetrar og flutningstekjur á framboðinn tonn km, hjá Flugleiðum hf.

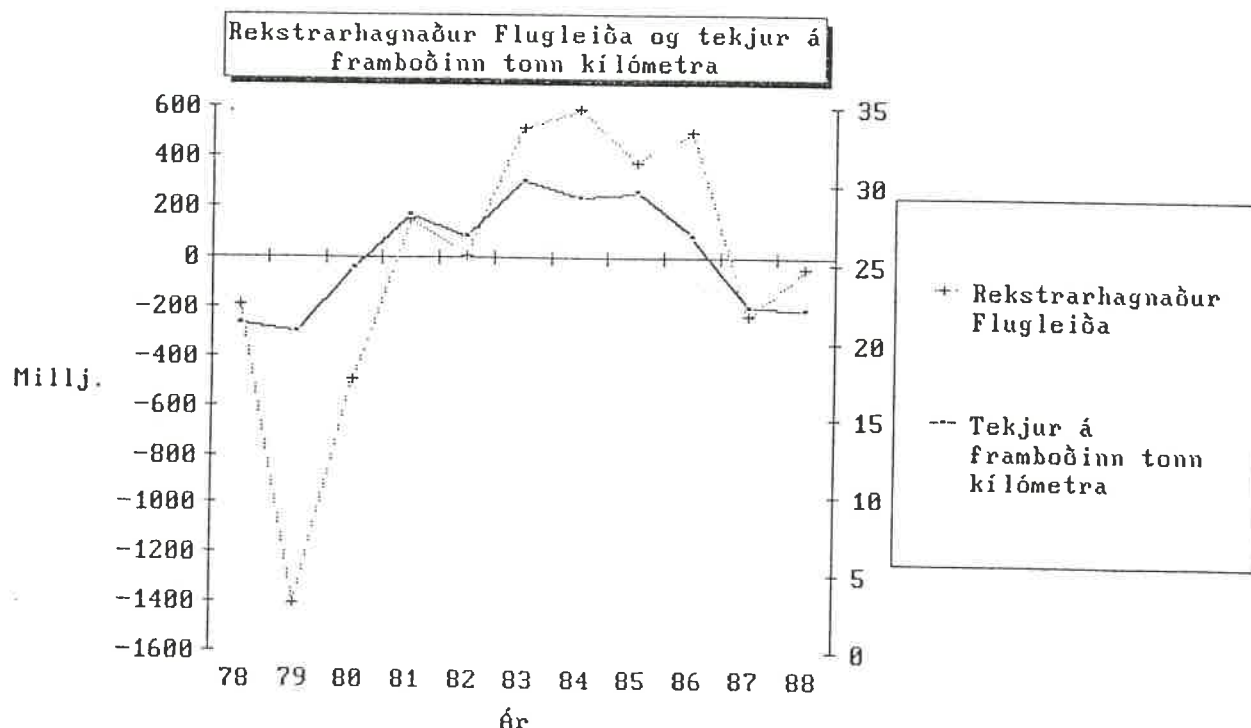
| Ár | Flutnings- tekjur (þús) | Tonn km (mlj) | | Hleðslu nýting (%) | Flutningatekjur á tonn km í kr. | |
|------|-------------------------------|---------------|--------|--------------------------|------------------------------------|--------|
| | | Framb. | Seldir | | Framb. | Seldur |
| 1978 | 6.840.287 | 322 | 245 | 76.1 | 21.2 | 27.9 |
| 1979 | 7.199.688 | 350 | 255 | 72.9 | 20.6 | 28.2 |
| 1980 | 5.393.248 | 218 | 160 | 73.4 | 24.7 | 33.7 |
| 1981 | 5.231.366 | 186 | 134 | 72.0 | 28.1 | 39.0 |
| 1982 | 6.827.765 | 256 | 183 | 71.4 | 26.7 | 37.3 |
| 1983 | 8.310.480 | 275 | 203 | 74.6 | 30.2 | 40.9 |
| 1984 | 8.949.473 | 307 | 229 | 73.7 | 29.1 | 39.1 |
| 1985 | 9.619.643 | 326 | 228 | 70.0 | 29.5 | 42.2 |
| 1986 | 8.532.213 | 318 | 230 | 72.0 | 26.8 | 37.1 |
| 1987 | 8.627.238 | 388 | 272 | 70.1 | 22.3 | 31.7 |
| 1988 | 8.018.989 | 363 | 245 | 67.4 | 22.1 | 32.7 |

Heimild ársskýrslur Flugleiða hf. Framboðnir tonn kílómetrar fyrir árin 1978-1980 eru áætlaðir samkvæmt línuriti í ársskýrslu Flugleiða hf. 1982, bls. 26.

Þessi tafla sýnir, á svipaðan hátt og tafla 4, tekjur á flutningseiningu. Ólíkt og í töflu 6. þar sem tekjum er deilt niður á hvern farþega, er tekjum í þessu tilfalli deilt á framboðin tonn kílómetra. Þetta sýnir betur tengsl tekna við heildarframboð Flugleiða.

Árið 1981 þegar verulega var dregið úr sætaframboði eru tekjurnar 28.1 króna á framboðinn tonn kílómetra, sem er mun herra en árin þar á undan. Einmitt þetta ár tókst Flugleiðum að snúa þróuninni við og sýna hagnað sem nam 2.4 prósentum af rekstrartekjum. Hæstar eru tekjurnar á framboðinn tonn kílómetra árin 1983 - 1985 en lægstar árin 1978 - 1980 og 1987 - 1988. Þegar tekjurnar á framboðinn tonn kílómetra ná hámarki verður jafnframt rekstrarhagnaður hjá félaginu en þegar tekjurnar ná lágmarki verður rekstrartap. Tengsl rekstrarafkomu og tekna á framboðinn tonn km eru mjög skýr þegar tafla 4. og tafla 10. eru bornar saman og mynd 8. skoðuð.

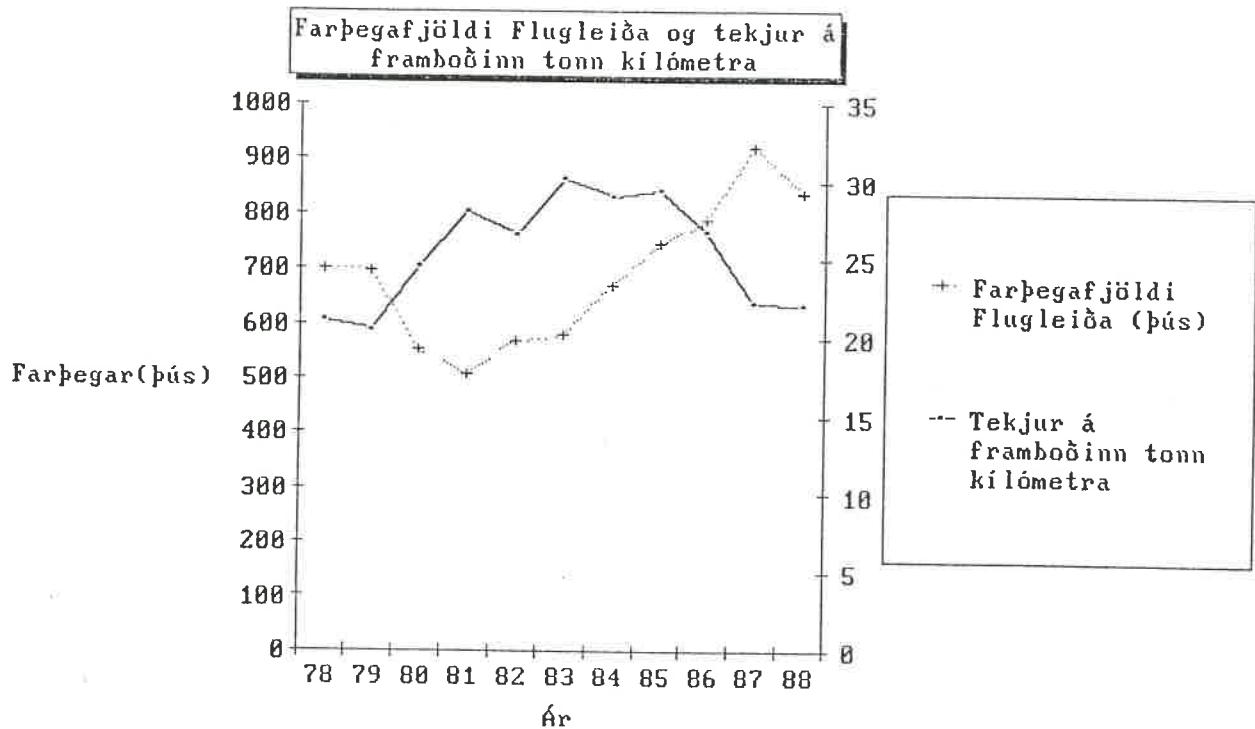
Mynd 8.



Mestu flutningatekjurnar eru árið 1985, en það ár eru tekjur á seldan tonn kílómetra mestar. Hinsvegar eru tekjur á framboðin tonn kílómetra mestar árið 1983, en það ár varð næst mesti rekstrarhagnaður á þessu tíu ára tímabili. Mismuninn á afkomu má í þessu tilviki rekja til hleðslunýtingar sem var mjög góð árið 1983 eða 74.6 prósent á móti 70.0 prósentum árið 1985.

Neikvæð fylgni virðist vera á milli farþegafjölda Flugleiða og tekna á framboðinn tonn kílómetra þ.e. þegar toppum er náð í farþegaflutningum eins og t.d. 1987 lækka tekjur á framboðinn tonn kílómetra. Þetta bendir til þess að aukin farþegafjölda sé hægt að skrifa á of lág fargjöld.

Mynd 9.



6. Mat á áhrifum efnahagsumhverfis á stöðu flugfélaganna.

Tafla 11. Vísitala samkeppnisstöðu og vísitölur hagnaðar sem hlutfall af rekstrartekjum Flugleiða og Arnarflugs.

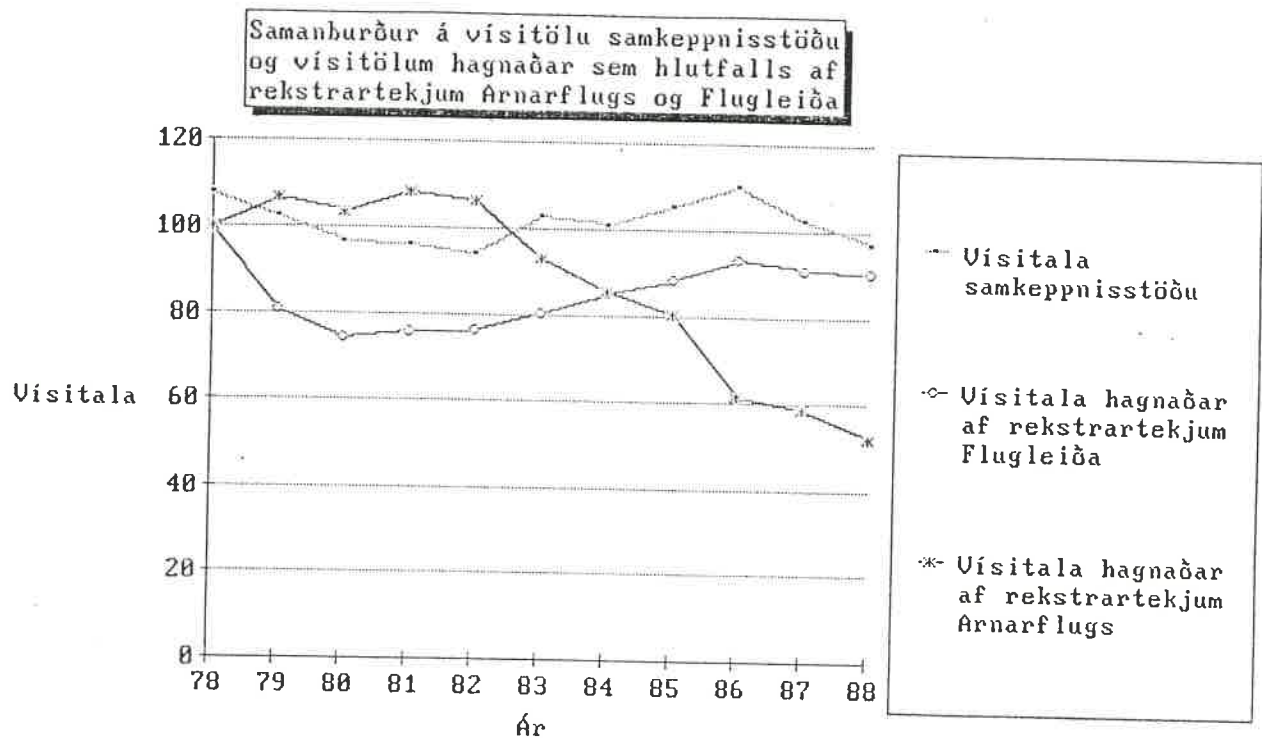
| Ár | Vísitala samkeppnisstöðu | Vísitala hagnaðar af rekstrartekjum | |
|------|--------------------------|-------------------------------------|-----------|
| | | Flugleiðir | Arnarflug |
| 1978 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 1979 | 95.0 | 81.0 | 106.6 |
| 1980 | 89.7 | 74.3 | 103.4 |
| 1981 | 89.3 | 76.1 | 108.4 |
| 1982 | 87.2 | 76.2 | 106.4 |
| 1983 | 95.2 | 80.4 | 93.2 |
| 1984 | 93.6 | 85.2 | 85.4 |
| 1985 | 97.7 | 88.3 | 80.1 |
| 1986 | 102.2 | 93.1 | 61.5 |
| 1987 | 94.8 | 90.8 | 58.6 |
| 1988 | 90.0 | 90.3 | 52.0 |

Heimild: Fjármálatíðindi Maí-júlí 1989, bls. 127.
Fjármálatíðindi Ágúst-september 1987, bls. 165-184.
Ársskýrslur Flugleiða hf. og Arnarflugs hf.
Árið 1978 voru bæði flugfélögin með svipað tap sem hlutfall af rekstrartekjum þ.e. um 3%.

Vísitala samkeppnisstöðu er hlutfall jafnstöðugengis og raunverulegs gengis íslensku krónunar. Því herra sem hlutfallið er því betri er samkeppnisstaðan.

Við útreikning jafnstöðugengis er tekið tillit til þróunar afurðaverðs útflutnings- og samkeppnisgreina og launakostnaðar á framleidda einingu. Einnig er tekið tillit til þróunar framfærslukostnaðar og innflutningsverðs.

Mynd 10.



Í töflu 1. má sjá að hagnaður sem hlutfall af rekstrartekjum er mestur á tímabilinu 1983 - 1986. Vísitala samkeppnisstöðu sýnir svipaða þróun hvað varðar meginbreytingar á afkomunni þ.e. er árin 1983, 1986 og 1987, en það ár fer að halla undan fæti. Þegar mynd 9. er skoðuð virðist fylgnin jafnvel meiri en tölurnar gefa til kynna.

7. Niðurstöður

7.1 Stjórnunin

Stjórnendum Flugleiða tókst að snúa verulegum taprekstri í hagnað í byrjun níunda áratugarins með því að draga úr sætaframboði á Norður-Atlantshafsleiðinni og minnka rekstrarkostnað með stórauknu aðhaldi í rekstri. Leiða má rök að því að slæma rekstrarafkomu Flugleiða árin fyrir 1982 megi rekja til rekstrarstefnu þar sem megin áherslan var lögð á lág fargjöld. Rekstrarhagnaður varð ekki hjá Flugleiðum né Arnarflugi á þeim árum sem flestir farþegar voru fluttir.

7.2 Markaðssetningin

Flest bendir til þess að of mikið sætaframboð flugfélagana hafi ráðið mestu um rekstrartap þeirra.

Markaðsstefna flugfélaganna hefur einkennst af því að ná til fjöldans með lágum fargjöldum. Því hafa tekjur þeirra á flutningseiningu lækkað verulega. Flugfélögin hafa á síðari hluta tímabilsins hafið tilburði til þess að hækka meðaltekjur sínar með því að höfða til herra borgandi farþega með farrýmisskiptingu. Áhrif þessa á meðaltekjur er þó ekki sjáanlegt enn sem komið er. Hugsanlegt er þó að þessi breyting hafi dregið úr lækkun meðaltekna að einhverju leyti.

Árið 1987 er stefnu Arnarflugs h.f. breytt þannig að megin áhersla er lögð á áætlunarflug ásamt leiguflugi til og frá Íslandi. Með þessu má segja að Arnarflug hafi sagt skilið við þann grunn (leiguflug erlendis) sem félagið var byggt á. Sú breyting mun líkast til hafa neikvæð áhrif á afkomu Arnarflugs til lengri tíma lítið vegna skorts á arðbærum flugleiðum og smæðar fyrirtækisins.

Slæma stöðu Arnarflugs árið 1988 má rekja til mikillar aukningar sætaframboðs á samdráttartíma og lækkunar meðaltekna á farþega vegna lágra fargjalda. Arnarflug sýnir þó stöðuga aukningu í farþegafjölda á tímabilinu. Aukinn farþegafjöldi er tilkominn vegna hagstæðra fargjalda, fyrst og fremst, og aukins sætaframboðs.

Samdráttur í efnahagslífinu veldur því að almenningur sækir í lægri fargjöld og fækkar ferðum sínum og fyrirtæki fækka utanferðum starfsmanna sinna og/eða senda þá á ódýrari fargjöldum.

Afkoma Flugleiða var góð á miðju tímabilinu en hefur farið versnandi 1987 og 1988. Þetta má rekja til minnkandi markaðshlutdeildar, lægri sætanýtingar 7) vegna of mikils framboðs flugsæta og lægri meðaltekna á hverja flutningseiningu. Sætanýting virðist sámileg ef miðað er við flugfélög í Evrópu. Hinsvegar er þörf á hærri sætanýtingu til og frá landinu á þeim tiltölulega lágu fargjöldum sem boðin eru, ef rekstrarhagnaður á að nást.

7.3 Ytri aðstæður

Ytri aðstæður mótast af aukinni samkeppni við erlend flugfélög. Erlendu flugfélögin hafa leitast við að höfða til hærri borgandi farþega en þarfir þeirra hafa einmitt gleymst í lágfargjaldastefnu íslensku flugfélaganna 8). Því hefur skapast svigrúm á íslenskum markaði sem erlendu flugfélögin hafa nýtt sér. Tekjumissir íslensku flugfélaganna er því mun meiri en aukinn farþegafjöldi og aukin markaðshlutdeild erlendu flugfélaganna segir til um.

6) Vegna lágra fargjalda þarf mun hærri nýtingu til að endar nái saman. Því getur nýting sem virðist góð verið í raun ófullnægjandi vegna lágra tekna á farþega.

7) Bæði íslensku flugfélögin hafa nú hafið tilraunir til að laða til sín hærri borgandi farþega.

Samkeppnisstaða íslenskra útflutningsfyrirtækja hefur farið stöðugt versnandi undanfarin ár. Fylgni er á milli breytinga á vísitölu samkeppnisstöðu og vísitölu hagnaðar af rekstrartekjum Flugleiða. Þetta er eðlilegt samband þar sem stór hluti tekna Flugleiða er í dollurum, en flestir kostnaðarliðir innlendir.

Stefnubreyting stjórnvalda varð í flugmálum 1982 þegar Arnarflugi var veitt áætlunarflugleyfi til borga á meginlandi Evrópu. Ekkert bendir til þess að þetta hafi haft afgerandi áhrif á rekstrarafkomu Flugleiða á þeim tíma. Hinsvegar hefur markaðshlutdeild Arnarflugs og Lufthansa og SAS frá Íslandi til meginlands Evrópu aukist umtalsvert frá árinu 1987.

Ljóst er að ef Flugleiðir ætla að ná hagnaði í náninni framtíð þarf að leggja megin áherslu á hærri borgandi farþega. Arnarflug aftur á móti hefur ekki rekstrargrundvöll eins og afkoma félagsins sýnir. Félagið þarf nauðsynlega að fá arðbærari leiðir milli Íslands og annara landa og/eða snúa sér aftur að leiguflugi erlendis. Félagið þyrfti að vera með minnst 3 flugvélar til að fyllstu hagkvæmni sé náð.

Að lokum er rétt að geta þess að langtíma flugmálastefnu sem tekur til þess hvort hér eigi að vera samkeppni, fákeppni eða einokun í flugsamgöngum er orðin mjög aðkallandi og mun gera rekstrarumhverfi flugfélagana mun traustara.