

Frode Steen og Lars Sørgard:

Hva gikk galt i norsk luftfart?

For drøyt syv år siden var det store forhåpninger til norsk luftfart. Deregulering sto for døren. Åpningen for konkurranse ville lede til et bedre og billigere tilbud til flypassasjerene. I hvert fall var det hva vi alle håpte på. Men slik har det ikke gått i konkurransen mellom SAS og Braathens. Prisene på de mest fleksible billettene, kalt fullprisbilletter, gikk ikke ned etter dereguleringen. I de siste årene steg disse prisene endog betydelig. Den store valgfriheten uteble, da selskapene i stor grad fløy vinge til vinge (parallele avgangstidspunktet). Flyene var halvtomme. Og Braathens var på randen av konkurs og ble til slutt oppkjøpt av SAS. Hva har skjedd? For å forstå det, må vi se utviklingen i et historisk lys. La oss starte med å gå tilbake til før dereguleringen i 1994.

Fra regulering til fredelig sameksistens

Frem til 1987 hadde enkeltelskaper legalt monopol på spesifikke flyruter i Norge. I 1987 fikk selskap nummer to, såkalt andrekonseksjonær, anledning til å tilby inntil fire flygninger på de fire mest trafikkerte rutene. I april 1994 ble det åpnet for fri etablering av norske flyselskaper på innenlandsruter (med unntak av kortbanenettet). Det viste seg at de eneste to aktive selskapene ble SAS og Braathens. I tiden rett før dereguleringen ble det fra flere hold spådd at dette ville lede til priskrig. Det viste seg at det i svært liten grad ble konkurranse, i hvert fall om de mest fleksible billettene, det vil si fullprisbilletterne som var tiltenkt forretningsreisende.

Det er flere forhold som kan forklare liten grad av priskonkurranse i forretningssegmentet. For det første var det i perioden etter dereguleringen kun to aktive selskaper, og det gir potensiale for fredelig sameksistens snarere enn priskonkurranse. For det andre hadde (og har) selskapene tillatelse til å konsultere hverandre jevnlig om prisene på en del billett-typer, og da spesielt på de mest fleksible billettene (fullprisbillettene). Dette er det såkalte Interlinesystemet, som skal gjøre det mulig for passasjerene å benytte en billett kjøpt hos ett selskap hos det andre selskapet. En slik koordinering av priser gir selskapene mulighet til å enes om hva som menes med en høy

pris. For det tredje var de to selskapene svært jevnbyrdige, de delte det innenlandske markedet ganske nøyaktig likt mellom seg, noe som gjorde at begge selskaper hadde mye å tape på å utløse en eventuell priskrig om sine mest lukrative kunder. Det viste seg at det ble ingen dramatiske endringer. På 24 av 32 ruter forble førstekonsesjonæren enerådende også etter dereguleringen, og på de 8 rutene med konkurranse fikk førstekonsesjonæren en gjennomsnittlig reduksjon i sin markedsandel på 13 %-poeng i 1995.

For det fjerde hadde de to selskapene signalisert at de ville respondere aggressivt på ethvert fremstøt fra sin rival. Når et selskap introduserte en ny type rabattordning, matchet rivalen umiddelbart. Det er en rekke eksempler på dette. Braathens SAFE introduserte Billy-billett som svar på SAS sin Jackpotbillett, men priset billetten 5 kroner under SAS sin pris. Dette svarte SAS på umiddelbart ved å sette sin pris ned med 5 kroner. SAS introduserte en såkalt Norges-billett, noe som Braathens SAFE responderte på umiddelbart ved å introdusere et likelydende tilbud med tittelen Budsjett-billett. I august 96 kunngjorde SAS, gjennom sitt kundeblad EuroBonus News, at for hver 10. enkeltreise skulle det gis en ekstra Eurobonus på 10.000 poeng. Kort tid etter kom Braathens hefte BRACard, nr. 4 1996, med et vedlegg med et ett siders rykende ferskt vedlegg med overskriften 'STOPP PRESSEN':

'Etter at vi trykket vedlagte utgave av BRACard Nytt har vi 4-doblet ekstrabonus! På s. 3 står det at du får 2.500 ekstra bonuspoeng for hver 10. enkeltreise til normalpris eller med Budsjettbilletten. Det riktige er at du får 10.000 ekstrapoeng.'

Denne typen rask respons er åpenbart bevisst, noe som illustreres med utsagn fra Anders C. Fougli i Braathens:

'Vi kommer til å matche ethvert tilbud fra SAS i løpet av en time, og vi kan heller ikke se på at SAS får billigere rabattpriser enn oss' (Dagens Næringsliv, 20/1/94)

Denne tilsynelatende aggressive adferden kan imidlertid i et dynamisk perspektiv ha den motsatte effekten på konkurransen. Når rivalen blir gjort oppmerksom på at du umiddelbart vil svare på et priskutt ved selv å senke prisen, vil den kortsiktige gevinsten av en priskutt være svært begrenset. Følgelig er det ingen grunn til å senke prisene. Under overskriften *'Visst er det konkurranse i luften'* har Audun Tjomsland, Braathens, argumentert akkurat slik vi her antyder:

‘De to norske selskapene på norske ruter, Braathens SAFE og SAS, er tilnærmet like sterke og kan følge hverandre i en priskrig. Det selskapet som starter en priskrig, vil raskt bli innhentet av det andre selskapet, slik at det selskapet som starter krigen ikke vil få noen fordel lengre enn en dag eller to. Dermed er selskapene lite villige til å starte en priskrig.’ (Bergens Tidende, 31/7/95)

I sum antyder dette at selskapene i den første perioden etter dereguleringen hadde et de facto priskartell hva angår tilbudet rettet mot forretningskunder.

Men konkurranse – allikevel

Men det betydde ikke at de ikke konkurrerte langs andre dimensjoner for å tilrekke seg flest mulig av de forretningsreisende.

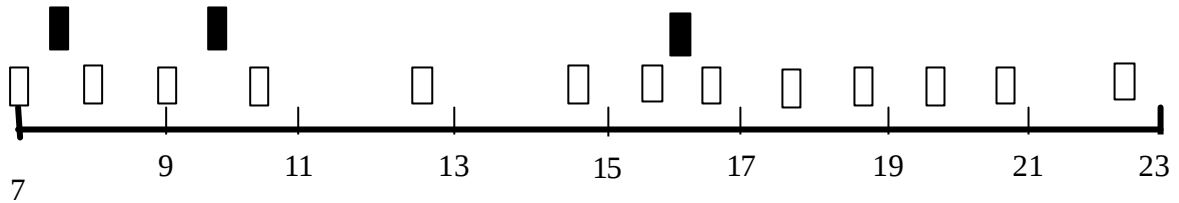
For det første er det vist at selskapene konkurrerte på avgangstidspunkt (se Salvanes, Steen og Sørgard, 2000a). På ruter der de konkurrerte var det typisk slik at vi observerte parvise avganger, det vil si at et selskap la sitt avgangstidspunkt tett inntil sin rivals avgangstidspunkt. Dette synes særlig å være tilfelle om morgen og ettermiddag, tidspunkter da de reisende for det meste var forretningsreisende. I figur 1 har vi vist lokalisering av avgangstidspunkt før og etter dereguleringen i 1994 på ruten Oslo - Stavanger.

En medvirkende årsak til det observerte mønsteret var mangelen på priskonkurranse i forretningssegmentet, som var dominerende om morgen og ettermiddag. Hvis det hadde vært noen grunn til å frykte priskonkurranse, kunne det være problematisk å legge en avgang tett opp til konkurrentens avgang. Grunnen er at selskapene dermed ville kjempe om de samme kundene, og det kunne bety intensivert priskonkurranse. Når priskonkurranse var lite aktuelt i forretningssegmentet, som forklart over, var det liten grunn til å ikke legge sine avganger tett opp til rivalen. Tvert i mot, en slik strategi ville kunne bety at en stjal markedsandeler fra rivalen. Følgelig har mangelen på priskonkurranse i selskapenes viktigste nisje bidratt til parvise avganger.

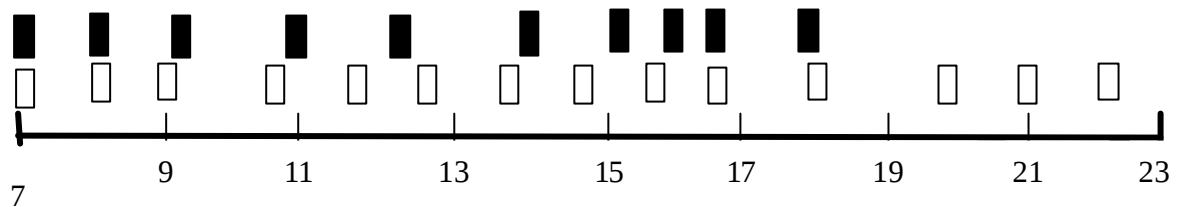
For det andre er det vist at selskapene konkurrerte på kapasitet (se Salvanes, Steen og Sørgard, 2000b). På de ruter der begge selskapene hadde rutetilbud var det en signifikant økning i kapasitet som følge av dereguleringen. Dette er illustrert i figur 2.

Figur 1. Oslo-Stavanger før og etter dereguleringen

Før dereguleringen (vinter 93-94):



Etter dereguleringen (vinter 96-97):

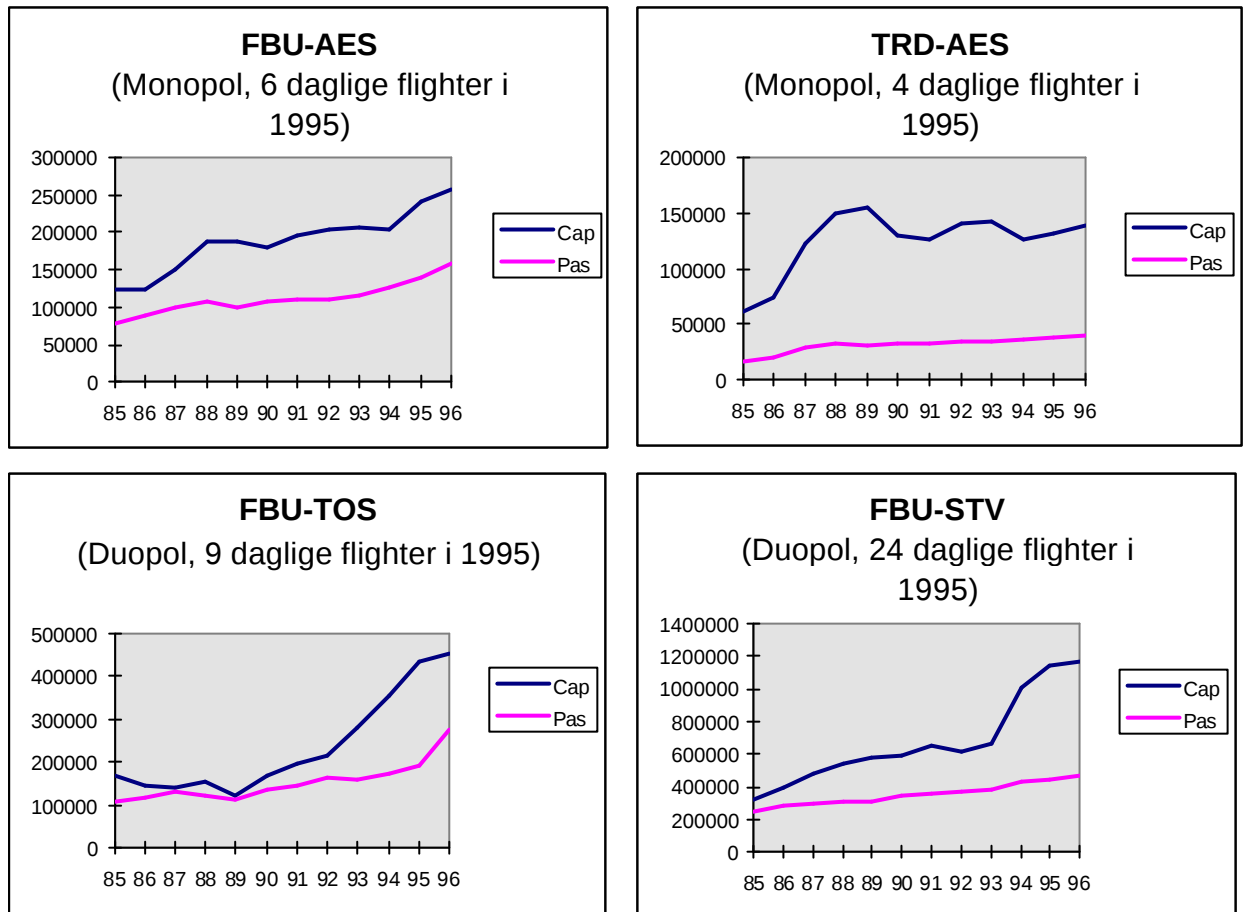


□ = Braathens og ■ = SAS

Som vi ser av figur 2 følger økningen i kapasitet passasjerutviklingen på de to viste monopolrutene (Oslo-Ålesund og Trondheim-Ålesund) også etter dereguleringen. På duopolrutene ser vi imidlertid en økning i kapasiteten utover passasjerveksten, spesielt på den største ruten: Oslo-Stavanger. Dette fant vi også gjaldt systematisk og signifikant over de rutene vi analyserte.

Ved å øke kapasiteten kunne hvert enkelt selskap gi et bedre tilbud til de forretningsreisende, og dermed kapre markedsandeler fra sin rival. Men når begge gjorde dette, kunne resultatet bli en fangens dilemma situasjon: Begge fant det individuelt rasjonelt å øke kapasiteten, men sluttresultatet ble at ingen av dem økte sin markedsandel. I så fall var det eneste de oppnådde å øke sine kostnader.

Figur 2 Kapasitet- og passasjerutvikling 1985 til 1997 (Kilde: Salvanes, Steen og Sørgard 2000b)



Ut fra det foregående er det grunn til å spørre om gevinsten forbundet med de facto priskartell mer enn oppveies av ressursene som medgår i kampen om å oppnå markedsandeler. Var dette tilfellet i norsk luftfart i tiden etter dereguleringen? Tilsynelatende dominerte de positive sidene i de første årene etter frisleppet i luften, da både SAS og Braathens SAFE hadde store overskudd både i 1994 og 1995. Men det kan synes som om situasjonen gradvis ble endret. I første kvartal i 1996 hadde både SAS og Braathens SAFE dårligere resultater enn samme periode i foregående år. Hvorfor var det slik?

‘Braathens SAFE forklarer dette med økt konkurranse. Selskapet har økt kapasiteten uten at dette har hjulpet noe. Veksten medfører økt bemanning og andre produksjonskostnader.’ (Dagens Næringsliv, 10/5/96).

Samtidig som Braathens SAFE satset på utvidelse av kapasiteten, intensiverte SAS sin innsats på en rekke områder:

‘Blant tiltakene er en rekke nyansettelser både på bakken og i flykabinen, justering av tidtabeller, økning av kapasiteten på 400.000 flyseter fra i fjor til i år, bedre mat på forretningsklasser mellom Norge og utlandet, og bedre samarbeidsklima med fagforeningene for å unngå nye lammende konflikter’ (Bergens Tidende, 9/3/96).

Det kan derfor synes som de to selskapene faktisk opplevde en ‘fangens dilemma’ situasjon, om ikke straks etter dereguleringen så i hvert fall etter noen få år.

Den økte kapasiteten ga seg utslag i konkurransen i det andre markedssegmentet, det vil si markedet for ikke-forretningsreisende. For å unngå kannibalisering av forretningssegmentet observerte vi nå nye billett typer som var svært restriktive og tidsbegrensede, både i salg og uttaksmuligheter. To eksempler kan illustrere dette. I april 1996 solgte Braathens SAFE 200.000 jubileumsbilletter for reise i Norge til kroner 500 t/r som måtte tas ut innefor kalenderåret. SAS på sin side solgte 80.000 jubileumsbilletter i Norden til en pris av 50 kroner hver vei som kunne benyttes en kort periode. Dermed fylte de opp med billigbilletter noen av nye setene som de forretningsreisende ikke benyttet.

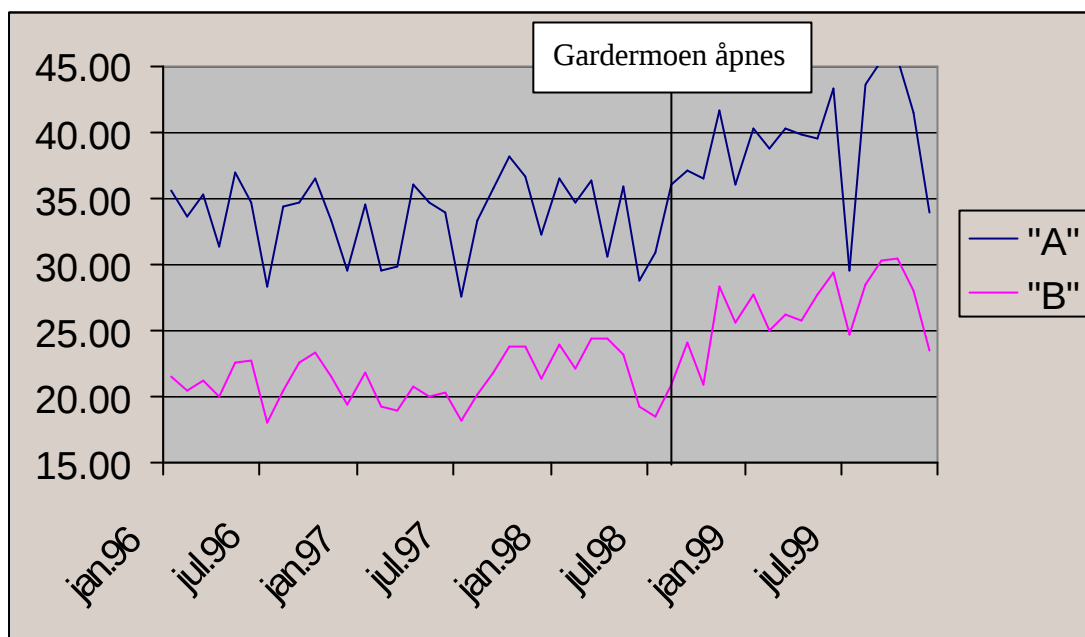
‘Problemet’ Color Air

Sommeren 1998 etablerte Color Air seg, og i oktober samme år åpnet Gardermoen. Slik vi ser det, skjedde det ikke noen kvalitativ endring i konkurranseforholdene i denne næringen. I stedet ble konkurransen forsterket langs de dimensjoner hvor bedriftene allerede konkurrerte.

Vi observerte en massiv oppbygging av kapasitet, med påfølgende økning i antallet tomme seter. I figur 3 ser vi en illustrasjon på dette. På denne ruten er det et klart brudd i trenden i oktober 1998 der kapasiteten økes betraktelig etter dette for både selskap ”A” og ”B”. Sammenligner vi med passasjerveksten kan vi ikke se et lignende trendsift. Vi ser dessuten at både SAS og Braathens øker kapasiteten. Dette ser vi systematisk over en rekke sør-norske ruter. I tillegg til de tre flyindividentene som Color Air

satt inn på nettet økte SAS og Braathens sin kapasitet med ytterligere 7 flyindivid ved åpningen av Gardermoen.¹

Figur 3 Kapasitetsutviklingen (tilbudte setekilometer) på en av de store duopolrutene i Sør-Norge, Januar 1996 til desember 1999 (Kilde: SAS og Braathens 2000)



Det er verdt å merke seg at det var særlig SAS som økte sin kapasitet betydelig i den perioden. Uttalelser kan tyde på at strategien bak en slik opptreden fra SAS sin side var å presse Color Air ut av markedet. Konsernsjef Jan Stenberg i SAS kommenterte i mai 1999 overkapasiteten på følgende måte:

'SAS har ingen aktuelle planer om å skjære ned på overkapasiteten på sine norske innenriksruter med det første. Planen er å satse på en enda mer aggressiv priskampanje på det norske markedet. – Jeg tror det bare er snakk om måneder før Color Air er ute'. (NTB-melding, 7.05.99)

Samtidig uttalte visekonsernsjef Vagn Sørensen, SAS, følgende:

' – Det hele er et spørsmål om hvem som gir seg først, og vi i SAS er meget utholdende. Vår målsetting er å vinne markedsandeler på norsk innenriks, og det vil vi gjøre.' (Dagbladet, 7.05.99)

¹ Et flyindivid er betegnelsen for et fly som kan nyttes gjennom hele dagen.

Det innebærer at selskapet er villig til å påta seg et tap en periode – de hevder selv at de tapte penger i den perioden – mot å oppnå en mer behagelig konkurransesituasjon i fremtiden når en konkurrent er tvunget til å gi seg. I teorien kalles dette rovadferd.

Vi fikk som følge av all overkapasiteten som nå ble etablert en signifikant økning i konkurransen om lavprispasasjerene. Color Air med sitt lavpriskonsept møtte dermed en kraftig konkurranse, og uten noe etablert bonusprogram og alliansepartnere, og med en helt marginal andel av forretningsreisende, klarte ikke Color Air seg lengre enn frem til oktober 1999 da de gikk konkurs. Også de store selskapene tapte mye penger i denne perioden. Etter dette fikk vi en konsolideringsfase der SAS og Braathens reduserte overkapasitet og økte prisene, spesielt da i lavprissegmentet. Mye av den ”koordinerte” avviklingen ble signalisert gjennom norske medier. Like etter konkursen leste vi i Bergens Tidende:

“SAS har ved flere anledninger tidligere i år sagt at selskapet er villig til å redusere sin del av den norske rute-overkapasiteten, dersom Braathens går foran”

Braathens følger nå opp og gjør faktiske kutt i kapasiteten

“Braathens reduserer sin rutekapasitet for å spare penger og øke lønnsomheten. ...selger 13 fly, leies delvis tilbake...reduksjon i kapasitet på 7%” (NTB, 27.10.99)

Og vi får et slags ”ping-pong” spill:

“Fra 15. november vil SAS redusere en rundflygning hver dag fra Gardermoen til henholdsvis Bergen, Trondheim, Stavanger, Kristiansand og Ålesund” , (Nettavisen 11.11.99)

“Fra 29 november vil Braathens operere med 16 færre flygninger daglig, SAS følger trolig etter...” (Nettavisen 19.11.99)

”SAS svinger øksa på nytt, kutter tre daglige rundturer fra Oslo til Bergen, Trondheim og Stavanger”, (Bergens Tidende 12.11.99):

Allerede våren 2000 var kapasiteten på det norske nettet redusert med 7 av de 10 flyindividene som ble satt inn ved Gardermøens åpning. Bare på ruten Bergen-Oslo

reduuerte for eksempel SAS og Braathens kapasiteten med 600 000 seter, noe som utgjorde 46% av trafikkgrunnlaget (antall passasjerer) i 1998.

Dette tyder på at de har lyktes i å komme tilbake til samme kabinfaktor som de hadde før Color Air etablerte seg, men at de fremdeles har overkapasitet på konkurranserutene. På sett og vis er vi tilbake til situasjonen før Gardermoen, til en situasjon hvor de fortsatt konkurrerer på kapasitet. Fangens dilemma situasjonen synes derfor fortsatt å være til stede: samlet vil de tjene på å redusere kapasitet, men ett selskap alene finner de ikke lønnsomt å redusere sin kapasitet. Et av hovedargumentene for den ønskede sammenslåingen er nettopp en koordinert nedbygging av kapasitet.

Ny konkurranse – storkundene

Parallelt med den økte konkurransen som Color Air og åpningen av Gardermoen skapte, ble storkundeavtalene av gradvis større omfang. Dette var avtaler som store kunder skrev med ett av selskapene, der den aktuelle storkunde ble gitt en rabatt. Den typiske storkundeavtale var en kombinasjon av rabatter på enkeltruter – og da typisk de rutene hvor selskapene konkurrerte – og rabatt på en kundes totale reisevolum. Det siste innebar at hver enkelt storkunde typisk skrev en avtale med enten SAS eller Braathens.

I prinsippet ville dette kunne føre til svært hard konkurranse om storkundene. Grunnen er at for hver storkunde er det langt på vei et spørsmål om enten alt eller ingenting for flyselskapet. Hvis en taper storkundeavtalen, vil det i realiteten innebære at en får liten, eller ingen kunder fra denne storkunden. Sagt med andre ord vil hver av de to selskapene SAS og Braathens stå overfor en svært priselastisk etterspørsel. Dette vil kunne stimulere til svært hard konkurranse. I henhold til teorien kan det endog føre til at pris presses helt ned mot grensekostnad (såkalt Bertrand-konkurranse).

Storkundeavtaler har vært aktuelt helt siden dereguleringen i 1994. Men de første årene etter dereguleringen var rabatten i den type avtale av svært begrenset omfang. Det antyder at de to selskapene klarte å unngå fristelsen til å konkurrere hardt om storkunder. Men dette har som nevnt over endret seg. I løpet av de tre-fire siste årene har storkundeavtalene fått et stort omfang, både i antallet storkunder som inngår avtaler og hvilken rabatt de gis. Per i dag har de to selskapene til sammen om lag 300

storkundeavtaler. Rabattene som gis varierer betydelig, som Dagens Næringsliv antyder i sin artikkel 12.9.01:

'Etter det DN erfarer, har enkelte storkunder fått inntil 50 prosent rabatt av flyselskapene på visse ruter. Normalt ligger rabattene mellom 5 og 50 prosent i forhold til fullpris'.

Det er liten tvil om at det er det faktum at vi har to selskaper i Norge, SAS og Braathens, som leder til disse rabattene i storkundeavtalene. Stein Bemer, ansvarlig i SAS for storkunder, bekrefter det som burde være åpenbart:

'Vi håper å få redusert rabattnivået. .. det er klart at en eventuell sammenslåing [med Braathens] vil gi oss bedre forutsetninger for å lykkes med et slikt mål, .. Når konkurransebildet endrer seg vil enkelte kunder ikke ha samme forutsetning for å få så store rabatter og bonuser som de pleide.' (Dagens Næringsliv, 12.09.01).

Som nevnt er det slik at rabatten gis som fratrekk fra fullprisen. Men gitt at det er konkurranse om storkundene, hvordan vil eventuelt bruttoprisene (eller fullprisen) påvirkes? Vi vet at flyselskapene konsulterer hverandre om fullprisen, som rabatten trekkes fra, jfr. det vi skrev over om Interlinesystemet.

La oss nå ta for gitt som vi har antydnet tidligere, at selskapene gjennom sine konsultasjoner om prisen på de mest fleksible billettene har et de facto priskartell på denne type flybilletter. For å forenkle antar vi at storkundene kun etterspør de fleksible billettene. Etterspørselen etter disse flyreisene er gitt ved $X = A - P$, der P er prisen som settes på denne typen billetter (eksklusive rabatter) og A blir et mål på maksimal betalingsvilje for kunden. La oss videre anta at andelen s av de som etterspør denne type flyreiser har en storkundeavtale, og at r angir gjennomsnittlig rabatt (absolutt beløp) i storkundeavtalen. Dermed vil de to selskapene samlet sett ha følgende profitt fra dette markedssegmentet:²

$$\pi = (P - c)(A - P)[1 - s] + (P - c - r)(A - P + r)s$$

²Vi kunne alternativt antatt at rabatten var prosentvis i stedet for et absolutt tall. Det kan enkelt vises at en prosentvis rabatt har de samme kvalitative effekter som en absolutt rabatt. Videre kan det og vises at dersom storkunden forholder seg til bruttoprisen i stedet for nettoprisen, vil storkundeavtalene ha en mindre effekt på fullprisen.

Da har vi at bruttoprisen er følgende:

$$p^* = \frac{A + c + 2rs}{2}$$

Vi ser, ikke uventet, at prisen er økende i kostnaden (c) og i betalingsviljen (A). Mer interessant er effekten av storkundeavtalen. Desto flere kunder som har storkunde avtale, desto høyere bruttopris bør selskapene sette; desto større rabatt storkundene har, desto høyere bør bruttoprisen være. Grunnen til dette er ganske åpenbar. Selskapene kan gjennom å øke bruttoprisen delvis oppveie for den rabatten de har gitt storkundene. Desto større rabatt og desto flere storkunder, desto større er incentivet til å gjøre det. Problemet er at de dermed også øker prisen som andre kunder står overfor på den type billetter.

I tabell 1 har vi vist hvordan storkundeavtalen slår ut i bruttopris for ulike kombinasjoner av rabatt og andelen storkunder. Da ser vi at storkundeavtalene har en betydelig effekt på bruttoprisen. Hvis for eksempel rabatten tilsvarende halvparten av den opprinnelige pris-kostnads marginen, vil bruttoprisen øke med 10% dersom kun 30% av kundene omfattes av storkundeavtalen.

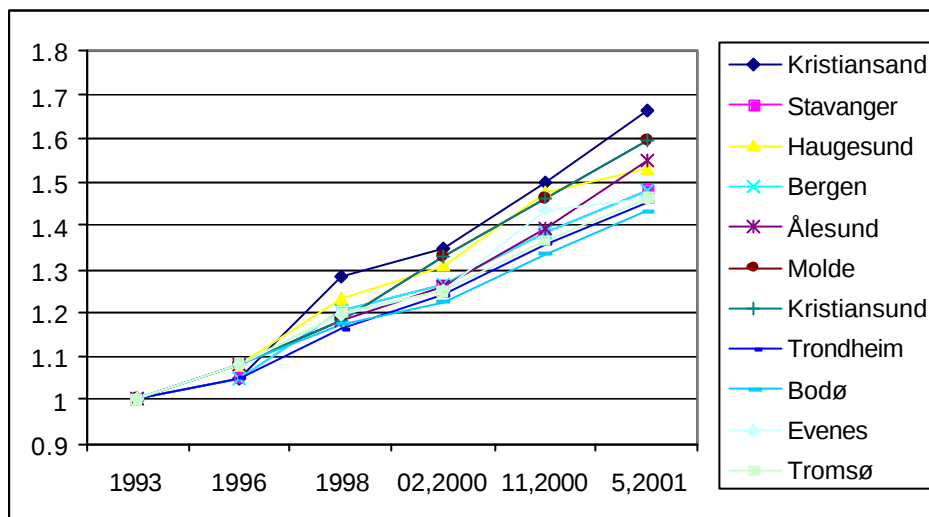
Tabell 1 Effekt av storkundeavtaler i henhold til teoretisk modell

		S			
		0.1	0.2	0.4	0.6
r	0.1	0.61	0.62	0.64	0.66
	0.2	0.62	0.64	0.68	0.72
	0.3	0.63	0.66	0.72	0.76
	0.4	0.64	0.68	0.76	0.84

Ifølge vår stiliserte modell vil det økte omfanget av storkundeavtalene vi har observert de siste årene, både i antallet storkunder og i rabatten som gis, lede til høyere fullpriser. Ser vi på prisutviklingen de siste årene får vi også en klar indikasjon på at fullprisbillettene har steget kraftig i pris. I Figur 4 har vi vist prisutviklingen på noen ruter. Vi ser at etter hvert som vi har fått en signifikant økning i antall storkundeavtaler øker også fullprisbillettene kraftig. Bare siden 1998 og frem til mai 2001 har fullprisene på disse

rutene økt med 27%. Sammenligner vi med generell prisstigning (KPI) over perioden 1998 til 2001, eller andre transportformer som bil, båt eller tog, snakker vi om prisøkninger i størrelsesorden 10-20%, altså 10 prosentpoeng mindre enn for fly.

Figur 4 Normalisert nominell prisutvikling på 11 Oslo ruter perioden 1993 til mai 2001 (Kilde: norske reisebyrå, nettopriser eksklusive avgifter, C-klasse billett).



Så – hva gikk galt?

Som beskrivelsen over burde antyde, har det vært konkurranse mellom SAS og Braathens etter dereguleringen i 1994. Men problemet sett fra kundenes synspunkt er at konkurransen har til dels gått i helt gal retning. Mangel på priskonkurranse i forretningssegmentet ga konkurranse om markedsandeler langs andre dimensjoner enn pris, blant annet i form av kapasitetskonkurranse. Den gruppen som i størst grad nøy godt av det var ferie- og fritidsreisende, da tilbudet av billigbilletter økte betydelig. Men de forretningsreisende, det viktigste segmentet, hadde i liten grad glede av disse billigbillettene, da de typisk var beheftet med strenge restriksjoner hva angår reisetidspunkt og andre forhold.

Det endret seg for en del forretningsreisende, da de to selskapene gradvis begynte å konkurrere om storkundene fra rundt 1999. De fikk til dels betydelige rabatter. Den eneste gruppen som da ikke nøy godt av konkurransen var fullprisbetalende som ikke

reiste på storkundeavtaler. For dem ble det faktisk enda verre i den perioden, da økt omfang av storkundeavtaler ble delvis motsvart av økt fullpris.

Sett fra selskapenes synspunkt, var det heller ingen god løsning. Konkurransen om kapasitet var en svært kostnadskrevende form for konkurranse, noe det store antallet ledige seter illustrerer. På toppen av dette førte storkundeavtalene til store inntektstap nå de siste årene, og som forklart en uheldig prisstruktur i den forstand at hensynet til storkundene førte til svært høy pris for forretningsreisende uten storkundeavtaler. Dessuten betød det store omfanget av storkunder – som typisk fikk en avtale med ett selskap som gjaldt for alle ruter – at selskapene i enda større grad var tvunget til å opprettholde sin store kapasitet i hele nettet.

På toppen av dette hadde Braathens gjort en del feilbeslutninger som kostet selskapet dyrt. Det gjaldt ikke minst den feilslåtte satsningen i Sverige. SAS hadde gjennom sin adferd i kampen mot Color Air vist at selskapet hadde både vilje og ressurser til å presse en konkurrent ut av markedet. Kanskje Braathens følte at historien var i ferd med å gjenta seg, denne gang ved at Braathens og ikke Color Air var i ferd med å bli presset ut av markedet? Uansett bakgrunn, så kastet Braathens-ledelsen til slutt kortene. De proklamerte i mai 2001 at de ville gå konkurs innen kort tid. Det var nærmest et profetisk utsagn. Fem måneder senere stod selskapet på kanten av stupet, og SAS fikk aksept for å kjøpe Braathens.

Referanser:

K. G. Salvanes, F. Steen og L. Sjørgard (2000a): Hotelling in the Air? Flight Departures in Norway', Institutt for Samfunnsøkonomi, Norges Handelshøyskole.

K. G. Salvanes, F. Steen og L. Sjørgard (2000b): 'Collude, Compete, or Both? Deregulation in the Norwegian Airline Industry', Institutt for Samfunnsøkonomi, Norges Handelshøyskole.