

# Amerikansk luftfart frem til 1970 – en opsummering

*Af Knud Kevin Brandt, Research Assistant, MSc. Student  
Center for Tourism and Culture Management  
Copenhagen Business School  
2000 Frederiksberg, Denmark  
Mail: knbr02ab@student.cbs.dk*



*August 2005*

*Mange af de elementer, der den dag i dag eksisterer i luftfartsbranchen, og mange af de problematikker og udfordringer, branchen i dag står overfor, udspringer af historien langt tilbage – traditionen for tætte bånd mellem stater og flyselskaber, og opfattelsen af flyvning som en helt særlig og eksklusiv transportform er blot to ting, der blev opbygget for lang tid siden, men som stadig præger luftfartsbranchen i dag.*

## **Den spæde start**

Den amerikanske luftfartsindustri så sin spæde begyndelse i perioden efter 1. Verdenskrig, bl.a. som følge af en stor flåde af fly, der nu ikke længere skulle anvendes i krig. De små og få selskaber var primært mindre afdelinger af store Wall Street foretagender<sup>1</sup>, og i begyndelsen var fokus rettet mod postflyvninger frem for transport af passagerer. For at fremme industrien – og dermed forsøge at høste de samfundsmæssige fordele af luftfart, bl.a. hurtig transport af post – indførtes i 1926 statssubsidier til postflyvning med *The Kelly Act*. Således fødtes allerede dengang tætte bånd mellem stat, regering og luftfartsindustri (Peterson & Glab, 1994).

Under den spæde start i første halvdel af de glade 20'ere var fokus således på postflyvning; midt i årtiet var der således kun beskedne 6.000 årlige passagerer, men sidst i årtiet var passagerflyvning gået kraftigt frem. *Kelly Act* gav støtte til selskaberne per fløjet mile, og det var *The Postmaster General*, der som øverste chef tildelte postruter til forskellige selskaber, der ytrede ønskede om at beflyve dem<sup>2</sup>. Den primære indtægtskilde for flyselskaberne var således posten, mens de få passagerer i de fleste tilfælde blot var en ekstra gevinst.

---

<sup>1</sup> Det amerikanske postvæsen var faktisk de allerførste til at drive kommerciel luftfart i USA, men postflyvningerne blev hurtigt outsourcet og overtaget af private selskaber (Sinha, 2001:88).

<sup>2</sup> *Kelly Act* i sin fulde form kan ses på

[http://www.centennialofflight.gov/essay/Dictionary/Kelly\\_Act\\_Legislation/DI109.htm](http://www.centennialofflight.gov/essay/Dictionary/Kelly_Act_Legislation/DI109.htm).

## Regulering

Året for starten på reguleringen af den amerikanske luftfart omtales oftest som 1938 – det år, hvor *Civil Aeronautics Board* bliver dannet. Men reelt var der også tale om regulering af luftfarten i årene før – ja faktisk lige fra den spæde start med postflyvninger omkring 1918 (bl.a. Meyer et al, 1981). Dog må det nok siges, at det første større forsøg på regulering først finder sted i 1930 med dannelsen af *The Big Four*.

### The Big Four – og de andre

Op gennem 1920'erne var dannet en hel række, mindre selskaber, der befløj postruterne tildelt af The Postmaster General. Men præsident Hoover's Postmaster General, W.F. Brown, havde andre tanker – han mente, at USA ville være bedre tjent med nogle få, store selskaber, frem for en masse små, konkurrerende selskaber (Peterson & Glab, 1994). Ikke nødvendigvis fordi han mente, at konkurrence som sådan ville være en dårlig ting, men luftfarten var simpelthen for vigtig i forbindelse med at få opfyldt samfundsmæssige, politiske og sociale mål, til blot at lade markedet om det. Bl.a. krævede det store investeringer i fly; investeringer, der lettere ville kunne gennemføres, hvis konkurrencen var mindre intens. En forstærkende faktor for Brown's synspunkt har formentlig også været, at man ovenpå krakket i 1929 har været ekstra nervøs for luftfartsindustriens helbred – modsat mange andre brancher, der også var ramt af de særdeles dårlige tider, havde luftfartsindustrien netop disse samfundsmæssige eksternaliteter, der gjorde den særlig vigtig; måske specielt i forbindelse med at få økonomien i gang igen.

Således blev det i maj 1930 med Brown i spidsen i al hemmelighed besluttet, at fire af ham udvalgte selskaber skulle kontrollere det amerikanske luftrum<sup>3</sup> – det drejede sig om de selskaber, der senere blev kendt som *American Airlines*, *United Airlines*, *Eastern* og *TWA*<sup>4</sup>, og de fik som gruppe hurtigt tilnavnet "*The Big Four*" – og de skulle vise sig at dominere det amerikanske luftrum i mange, mange år fremover. Eastern fik Østkysten, og de øvrige tre fik de transkontinentale ruter. *Pan Am*, der blev startet i 1927, fik samtidig stort set monopol på alt hvad der hed internationale ruter<sup>5</sup> (Peterson & Glab, 1994). Man havde nu – faktisk dybt ulovligt, da alle ruter skulle have været i udbud – reelt skabt et kartel i luften med myndighedernes velsignelse, i det The Big Four aftalte ikke at byde imod hinanden på ruter, mens Brown undlod at give ruter til andre end The Big Four for indenrigstrafik og Pan Am for internationale strækninger. Nærmest symbolsk havde alle "Big Four" samt Pan Am hovedkvarterer tæt ved hinanden på Manhattan i New York – med Pan Am-bygningen som den nok mest kendte. Selskaber, der i 1930 ikke var en del af det gode selskab, så hurtigt, hvor det hele bar hen – enten giftede man sig ind i The Big Four, eller også gik man konkurs – og inden for få år havde en stor del af de øvrige selskaber gjort en af delene.

I 1933 modtog The Big Four 94 % af alle statssubsidier til postbefordringen, og var således på få år blevet stort set altdominerende på den amerikanske luftfartsscene. Samtidig gjorde et nyt incitamentssystem, at det nu også begyndte at blive attraktivt at flyve mere

---

<sup>3</sup> For uddybning af dette henvises til Peterson & Glab, 1994, eller Sinha, 2001.

<sup>4</sup> Selskaberne havde dengang tilsvarende navne, der blev ændret moderat – mere om dette senere i afsnittet

<sup>5</sup> Pan Am havde som rent internationalt selskab lidt en særstatus, der gjorde at det aldrig kom ind under *The Big Four*, eller *Big Five*, som det vel ville have heddet i det tilfælde.

med passagerer (Sinha, 2001:88). Men da luftkartellet blev opdaget i 1934, blev det for meget for daværende præsident Roosevelt, der straks annullerede alle kontrakter med selskaberne og i stedet satte militæret til at flyve post. Efter *The Airmail Scandal*, som det blev kaldt, var der en masse tumult<sup>6</sup>, der i sidste ende endte med, at der blev lavet helt nye budrunder for de forskellige ruter. The Big Four, der ellers alle var bandlyst fra at byde på ruterne, lod sig dog blot genopstå som ”nye” selskaber med lidt navneændringer<sup>7</sup>, og så bød de ellers også.

The Big Four havde opnået en enorm styrke i begyndelsen af 1930’erne, hvorfor de havde nemt ved at vinde over andre selskaber, der forsøgte sig. Ved udgangen af 1934 var man således omtrent tilbage hvor man startede godt et år før – med medlemmerne af The Big Four som langt de mest dominerende selskaber. Videre op gennem 30’erne kom der dog også andre til, bl.a. i andre dele af landet<sup>8</sup>, og særligt selskaberne *Continental* med base vestpå i Denver og *Delta* fra Sydstaterne, begge selskaber vi kender den dag i dag, voksede ganske pænt (Peterson & Glab, 1994).

Op gennem 1930’erne så man stadig en stigende andel af flyselskabernes indtægter komme fra passagerflyvning, og i 1936 overhalede indtægterne fra passagerflyvning indtægter fra postflyvning (Sinha, 2001:89).

### **Baggrunden for yderligere regulering**

Mens man op gennem 30’erne således på nogle punkter havde regulering i den forstand, at det stadig var The Postmaster General der tildelte ruter, og dermed også de livsnødvendige postsubsidier, dukkede der efterhånden en række nye selskaber op, og konkurrencen begyndte at blive intensiveret – m.a.o. var den eksisterende regulering åben for, at nye selskaber kom til og bød på ruterne.

Denne intensiverede konkurrence var dog medvirkende til, at selskaberne begyndte at klare sig dårligt; oveni at det i forvejen var elendige tider under Depressionen i 30’erne. Regeringen var meget interesseret i en stærk og blomstrende luftfartsindustri, der bl.a. kunne være med til at opbygge landet og få økonomien i gang igen<sup>9</sup>, men med hård konkurrence oven i recession i økonomien, var der ikke råd til ekspansion og/eller nye fly, ligesom der heller ikke var nogen investorer, der var interesserede i at sætte penge i en så usikker branche.

Den hårde, og på mange måder ødelæggende konkurrence, der eksisterede blandt selskaberne, var der på mange måder af de samme årsager, som også den dag i dag ligger til

<sup>6</sup> For detaljerne henvises til Peterson og Glab, 1994.

<sup>7</sup> F.eks. blev American Airways til American Airlines – og så var man med igen!

<sup>8</sup> The Big Four opererede primært i det Nordøstlige USA, den nordlige Mid West samt langs Østkysten; dog opererede United Airlines en del længere vestpå, bl.a. gennem Denver. Dette hænger naturligvis sammen med, at det var i disse dele af landet, hvor der økonomisk og passagermæssigt var det bedste grundlag for luftfart, eftersom de sydlige og sydvestlige stater på det tidspunkt ikke var nær så udviklede.

<sup>9</sup> Ydermere var man også interesseret i at have en stærk flåde af fly, der ville kunne tages i anvendelse af myndighederne i forbindelse med krig o.l. Da luftfartsbranchen i sin tid blev startet i tiden efter 1. Verdenskrig blev *markedet* nærmest skabt af Staten og regeringen, fordi man så muligheden i at have en stor flåde af civile fly og en hær af trænede piloter på ”stand-by” i tilfælde af krig, frem for at have en dyr park af militære fly og piloter, der blot samlede støv og mistede styrke i fredstid (Sinha, 2001:86). Sådanne argumenter omkring nationale sikkerhedsinteresser har den dag i dag stadig væsentlig indflydelse på beslutninger omkring tilladelse af fremmed ejerskab af nationale flyselskaber.

grund for en stor del af den intense konkurrence vi ser i branchen – nemlig to karakteristiske tegn ved luftfart: *Perishable assets* og *minimale marginalomkostninger* (bl.a. Dempsey & Goetz, 1992). Med førstnævnte menes, at aktivets, f.eks. et flysæde, værdi forsvinder, så snart et fly er lettet med et tomt sæde. Med sidstnævnte menes, at de marginale omkostninger ved at fylde et flysæde på kort sigt er meget små – måske en sandwich, en kop kaffe og lidt ekstra fuel – hvorfor blot en lille indtægt fra det solgte sæde bidrager positivt til bundlinien.

Samlet betyder dette, at selskaber i hård konkurrence ofte ”glemmer”, at der altså på et tidspunkt f.eks. skal investeres i nye fly – og det er altså en ”marginal”-omkostning af den sjældne, men til gengæld helt store, slags. Men i kampens hede bliver der ofte kun tænkt på, at der kortsigtet er et plus på bundlinien; særligt hvis flyene er købt eller leaset i lang tid, og der ikke er gode muligheder for afsætning til anden part<sup>10</sup>. Samlet set bliver resultatet, at selskaberne ofte konkurrerer hinanden ihjel, i det ingen tør begynde at sætte penge til side til bl.a. nyinvesteringer af frygt for at blive sat ud af spillet. 1930’erne viste med al tydelighed disse tendenser, og med Depressionen oveni var hele branchen simpelthen ved at gå bankerot i 1935 (Sinha, 2001:89).

Gennem at indføre regulering ville man forsøge at dæmpe denne ødelæggende konkurrence, der eksisterede i luftfartsbranchen, og dermed søge at skabe stabilitet, således at der kunne skabes vækst i branchen; dels gennem at branchen selv kunne begynde at tjene nogle penge til nyinvesteringer, dels gennem at stabiliteten ville tiltrække investorer til at finansiere disse. Således var luftfartsindustrien også selv interesseret i en regulering for netop at kunne styrke sig – modsat i mange andre tilfælde, hvor brancher er imod at skulle være underlagt regulering (Peterson & Glab, 1994).

Op gennem 30’erne havde man også oplevet en række flystyrt, hvilket ligeledes var med til at presse på for en stærkere regulering af branchen (Peterson & Glab, 1994). Dette godt nok i sikkerhedsmæssig forstand, men mange har formentlig sat dårlig sikkerhed i forbindelse med dårlig økonomi, i det sidstnævnte kunne tænkes at føre til nedprioritering af sikkerheden<sup>11</sup>.

Oven i dette var 1930’erne også en tid, hvor man generelt indførte meget regulering for at bekæmpe de negative sider af kapitalisme – i mange henseender anså man simpelthen regulering som en nødvendighed. Samtidig så man, hvordan der var fuldkommen regulerede regimer i Sovjet og Japan (Dobson, 1995). Man kunne i denne forbindelse forestille sig, at tanken i USA på denne baggrund har været, at det trods alt var bedre at have reguleret kapitalisme, end måske en dag at komme til at stå over for et pres fra befolkningen om at få et fuldkommen reguleret regime. Således skal baggrunden for reguleringen af luftfartsbranchen også findes i noget ideologisk.

I slutningen af 1800-tallet havde man ligeledes indført regulering af jernbaneindustrien, da monopoler i branchen på det tidspunkt betød helt urimelige priser på transport. Man lagde her vægt på, at forhold i transportsektoren havde stor indflydelse på den øvrige økonomi, hvorfor monopolisering o.l. her var særlig problematisk – og derfor var det her særligt hensigtsmæssigt med regulering (Dobson, 1995). Erfaringer med jernbaneindustrien

---

<sup>10</sup> Er dette tilfældet repræsenterer flyene i højere grad *sunk costs*, hvorfor man i endnu højere grad vil have tendens til at se bort fra de store, faste omkostninger forbundet med driften.

<sup>11</sup> Med Kelly Act fra 1925 blev der dog indført visse standarder for sikkerhed, vedligeholdelse m.m.

har givet også givet inspiration til en reguleret luftfartsindustri, mens der også i andre brancher indenfor transport, både til lands og til vands, var indført regulering.

Der var således flere årsager til, at man i 1938 valgte at intensivere<sup>12</sup> reguleringen af luftfartsbranchen kraftigt med *Civil Aeronautics Act* og dannelsen af den regulerende myndighed *Civil Aeronautics Board*. De forskellige elementer er opsummeret i figur 1.

#### Pres for regulering – 1930'erne:

- Depression/recession
- Ødelæggende konkurrence
- Intet overskud til nyinvesteringer
- Ingen interesse fra investorer
- Dårlig sikkerhed
- Ideologiske årsager og tendenser
- Regulering af øvrig transport

#### Pres fra flere sider:

- Forbrugere (sikkerhed)
- Regering og myndigheder
- Luftfartsbranchen selv



***Civil Aeronautics Act***  
**1938**  
**Dannelsen af**  
***Civil Aeronautics Board***  
**1938**

Figur 1: Årsager til reguleringen af luftfartsindustrien

#### Dannelsen af Civil Aeronautics Board 1938

Efter flere års pres for en kraftigere regulering af den amerikanske luftfartsindustri blev *The Civil Aeronautics Act* vedtaget i Kongressen i 1938. I den forbindelse blev det regulerende organ *Civil Aeronautics Board*, eller *CAB*, dannet. CAB var ledet af fem personer udpeget af den amerikanske præsident, og opgaverne for myndigheden var følgende (Sinha, 2001:91):

- Regulere entry for nye selskaber
- Regulere entry for eksisterende selskaber på nye eller andre ruter
- Regulere exit fra ruter, dvs. bestemme, om et selskab måtte trække sig fra en rute
- Fastsætte alle billetpriser
- Bestemme eventuelle subsidier til selskaber
- Regulere fusioner og opkøb
- Regulere samarbejdsaftaler selskaberne i mellem
- Eliminere prisdiskrimination, unfair konkurrence og unfair forretningsmetoder i luftfartsbranchen generelt
- Bestemme standarder m.m. for sikkerhed, vedligeholdelse etc.

<sup>12</sup> Som tidligere nævnt taler man ofte om *indførelse* af regulering i luftfartsbranchen i 1938, men som tidligere argumenteret for er der snarere tale om en kraftig intensivering og *systematisering* af en allerede eksisterende regulering.

CAB skulle således regulere en hel række områder inden for luftfart – fra ruter og selskaber til billetpriser og sikkerhed<sup>13</sup>. Gennem regulering skulle myndigheden søge at skabe rammerne for en stabil, sikker og profitabel luftfartsindustri, der også opfyldte et mål omkring ”*public convenience*” – dvs. gennem CAB søgte man også at få opfyldt politiske og samfundsmæssige mål med luftfarten. Det kunne bl.a. dreje sig om ruter til mindre lokalsamfund, eller om hvorvidt det var i offentlighedens interesse at tillade en ekstra konkurrent på en rute<sup>14</sup>.

Da CAB blev dannet, gav man de 16 største flyselskaber med postkontrakter tilladelse til ruteflyvning, mens mindre selskaber med små fly var undtaget denne regulering<sup>15</sup>. Disse 16 selskaber, nu klassificeret som ruteflyselskaber og hurtigt kendt som *trunk carriers*, fik tildelt *grandfather rights* på de ruter, de befløj i 1938, samt de ruter de i fremtiden måtte få tildelt af CAB (Meyer et al, 1981).

De øvrige selskaber, der eksisterede i 1938, blev som sådan undtaget fra reglen om at skulle være indenfor rammerne af ”*public convenience*”. Disse selskaber fløj oftest mindre, lokale ruter på en irregulær basis, og blev senere kendt som hhv. ”irregulars” og ”supplemental” carriers alt efter størrelsen (Sinha, 2001:92). Selskaberne beskæftigede sig bl.a. med taxa- og charterflyvning. At disse selskaber ikke som sådan var blandt de 16 selskaber, der umiddelbart var målet for CAB’s regulering, betød dog ikke, at disse selskaber blot kunne gøre, hvad de havde lyst til. Indirekte var selskaberne nemlig også i høj grad underlagt CAB’s regulering, først og fremmest i forbindelse med, at CAB jo bestemte, hvilke nye selskaber, der kunne få hvilke ruter. Også mange andre forhold omkring de øvrige selskaber udenfor ”det gode selskab” var direkte eller indirekte styret af CAB, men at de øvrige selskaber på nogle områder havde lidt mere frihed end de 16, og på nogle områder var mere udsat for markeds kræfter end disse<sup>16</sup>, fordi de ikke i lige så stor grad var under den beskyttende hånd af CAB, skulle senere blot vise sig at gøre disse selskaber stærkere, særligt omkring dereguleringen i 1970’erne (Meyer et al, 1981:24).

## Udviklingen frem til 1970

Efter dannelsen af CAB i 1938 blev der forholdsvis hurtigt skabt ro og stabilitet i luftfartsindustrien, nøjagtigt som det havde været tiltænkt. Selskaberne begyndte snart at vise positive regnskaber, og investorerne viste igen interesse. Reguleringen syntes umiddelbart at have haft de ønskede virkninger, men det viste sig forholdsvis hurtigt, at den også havde sine ulemper, fejl og mangler.

---

<sup>13</sup> CAB’s opgaver var primært koncentreret om økonomisk, og ikke sikkerhedsmæssig/teknisk regulering (kom også først til CAB i 1940 jf. Sinha, 2001:91), hvilket ligeledes vil være fokus her.

<sup>14</sup> Efter CAB’s og myndighedernes opfattelse var det jo ikke i offentlighedens interesse, hvis konkurrencen betød, at et af selskaberne begyndte at vakle.

<sup>15</sup> Mere om disse i næste afsnit.

<sup>16</sup> Mens CAB hele tiden var meget optaget af ikke at skabe for hård og ødelæggende konkurrence mellem de 16 trunk carriers, og i øvrigt optaget af kun i meget begrænset omfang at skabe konkurrence mellem disse og de øvrige selskaber generelt, var myndigheden mindre bekymret omkring konkurrence de øvrige selskaber i mellem – og det gjorde dem i mange tilfælde blot stærkere.

### En tredelt selskabsstruktur dannes

Under 2. Verdenskrig blev der igen vist tætte bånd mellem regering og luftfartsindustri, da militæret anvendte en del af ruteflyselskabernes fly, hvilket disse tjente store penge på. Oveni havde de fly, der blev tilbage på ruterne under krigen, høje belægningsprocenter, hvilket også var en gevinst for selskaberne. Efter CAB's opfattelse begyndte ruteflyselskaberne ligefrem at klare sig lidt *for* godt, og man gennemtvang prisreduktioner hos flere selskaber (Meyer et al, 1981).

De 16 trunk carriers var altid de første til at blive spurgt af CAB, om de ville beflyve bestemte ruter – men under 2. Verdenskrig begyndte der at komme en række små ruter, disse ikke ønskede at beflyve, bl.a. med baggrund i, at deres fly var for store til mange af disse. CAB begyndte derfor at give de ruter, som ingen af trunks'ne ville have, til de øvrige, små selskaber med mindre fly, der i en sådan sammenhæng fik en status af *Local Service Airline* eller *LSA* (Meyer et al, 1981:21). Således ønskede man ikke at give dem status af trunk carrier, blot fordi de fik tilladelse til ruteflyvning.

Der begyndte at dukke en række LSA'er op i anden halvdel af 1940'erne og i 1950'erne, bl.a. også med baggrund i, at der var mange piloter og fly i overskud efter 2. Verdenskrig. CAB gav således disse selskaber tilladelser til ruteflyvning, men det var altid på betingelse af, at det ikke gik ud over de store trunks i væsentligt omfang. Således bestemte CAB ofte, at LSA'erne f.eks. kun måtte have et begrænset antal flyvninger om ugen, eller at de på længere ture *skulle* mellemlande for ikke at konkurrere for meget med en trunk, der fløj nonstop på samme rute (Meyer et al, 1981:24).

Både de store trunks og LSA'erne fik fortsat store mængder statsstøtte op gennem 1950'erne, og særligt sidstnævnte fik mange subsidier i forbindelse med, at disse befløj mange små ruter, der ikke kunne eksistere på markedsvilkår. Mens støtten til de store trunks faldt gennem årtiet og forsvandt i 1959<sup>17</sup>, blev LSA'erne fortsat subsidieret.

For at begrænse støtten søgte CAB at uddele ruter således, at en tabsgivende rute, f.eks. en kort rute til en mindre destination, blev uddelt sammen med en profitabel rute, f.eks. en transkontinental rute mellem to større byer. Denne krydssubsidiering var bl.a. medvirkende til, at støtten til de store trunks kunne afskaffes<sup>18</sup>. Men ofte blev de mindre, tabsgivende ruter efterladt til LSA'erne, der ikke havde mulighed for at krydssubsidiere med en profitabel rute – for dem fik de jo ikke lov til at beflyve af CAB – og så endte det blot med, at LSA'erne skulle have endnu mere støtte.

Udover LSA'erne var der også kommet en række *supplemental carriers* til efter 2. Verdenskrig, der i 1950'erne begyndte at flyve en del charter. Men på samme måde som LSA'erne, var disse indirekte også underlagt strenge restriktioner af CAB, til trods for, at de teoretisk set ikke direkte var underlagt CAB's regulering – f.eks. måtte de ikke sælge individuelle billetter, men skulle sælge til grupper og kun med mange ugers forsalg; dette gjorde bl.a., at de mange forretningskunder havde meget svært ved at tage en charterflyver frem for en trunk. CAB vogtede over de store trunks, og skyede stort set ingen midler – da charterselskabet North American Airlines begyndte at flyve transkontinentalt med 40 % rabat, blev det simpelthen lukket af CAB. Men charterselskaberne (the supplemental

<sup>17</sup> Trunk-selskabet *Northeast Airlines* kom dog tilbage "på støtten" et enkelt år i 1963.

<sup>18</sup> En anden model for at kompensere for tabet ved at tildelt en tabsgivende rute var at give det pågældende selskab tilladelse til prisforhøjelser på andre ruter, hvor en prisforhøjelse ville give større indtægter.

carriers) havde fået fært af noget, de store trunks hidtil havde ignoreret – nemlig en stigende efterspørgsel blandt den almindelige befolkning efter flyvning, der var til at betale (Peterson og Glab, 1994:28). Samtidig var militæret en stor kunde hos charterselskaberne, der kunne tilbyde billig troppetransport. Modsat de øvrige to grupper af selskaber, modtog charterselskaberne ikke statsstøtte, bl.a. med baggrund i, at disse selskaber som sådan ikke skulle opfylde samfundsmæssige mål.

Op gennem 1950'erne blev der således opbygget en tredelt luftfartsbranche<sup>19</sup>. Man havde de store trunks til primært de tunge og lange ruter, LSA'erne til primært de små og tabsgivende ruter, og charterselskaberne til at tage sig af det løse (se figur 2). Trunks'ne var dog på dette tidspunkt stadig altoverskyggende i forhold til markedsandel, og med medlemmerne af The Big Four langt foran de øvrige trunks.

Figur 2: Opdelingen af luftfartsbranchen i USA omkring første halvdel af 1950'erne

<u><b>Trunk Carriers</b></u>	<u><b>Local Service Airlines</b></u>	<u><b>Supplemental Carriers</b></u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ca. 15 selskaber</li> <li>• Store selskaber</li> <li>• Primært profitable, tunge og/eller lange ruter</li> <li>• Store, moderne fly</li> <li>• Ruteflyvning</li> <li>• Point-to-point flyvning</li> <li>• Lave load-factors</li> <li>• Statsstøttede (dog på retur)</li> <li>• Selskaber som <i>The Big Four</i>, <i>Pan Am</i>, <i>Delta</i>, <i>Northwest m.fl.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ca. 13 selskaber</li> <li>• Mindre selskaber</li> <li>• Primært små, korte og tabsgivende ruter</li> <li>• Små, ofte ældre fly</li> <li>• Ruteflyvning</li> <li>• Lokal- og feederflyvning</li> <li>• Lave load-factors</li> <li>• Statsstøttede</li> <li>• Selskaber som <i>Allegheny</i>, <i>Piedmont</i>, <i>Ozark m.fl.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varierende antal</li> <li>• Mindre selskaber</li> <li>• Lange og korte ruter</li> <li>• Små og store ældre fly</li> <li>• Charterflyvning</li> <li>• Point-to-point</li> <li>• Høje load-factors</li> <li>• Ikke statsstøttede</li> <li>• Selskaber som <i>Capitol</i>, <i>Overseas National</i>, <i>World Airways</i>, <i>Trans International m.fl.</i></li> </ul>

Denne opdeling af luftfartsindustrien i USA i midten af 1950'erne minder meget om den situation man havde i store dele af Europas luftfartsindustri langt op i 1980'erne. Europas svar på trunks'ne var *flag-carriers* som SAS, Lufthansa og Air France, Europas svar på LSA'erne var regionale selskaber som Maersk Air i Danmark, TAT i Frankrig og Tyrolean i Østrig, og Europas svar på supplemental carriers var charterselskaber som Sterling Airways i Danmark, Hapag-Lloyd i Tyskland og Monarch i Storbritannien.

### **Jetalderen kommer, LSA'erne vinder terræn, og The Big Four mister**

I starten af 1950'erne havde CAB havde et ambivalent forhold til LSA'erne i den forstand, at man på den ene side ikke ville give dem nogle af de profitable ruter for at beskytte de store trunks, mens man på den anden side postede penge i LSA'erne for at opretholde de mange urentable ruter, man mente var i samfundets interesse at bibeholde. For at forsøge at nedbringe støtten liberaliserede man delvist ruterestriktionerne i 1955 (Meyer et al, 1981:29), således at LSA'erne nu kunne søge at komme ind på flere, også

<sup>19</sup> For mere detaljeret opdeling af selskaberne henvises til Taneja, 1976.

profitable ruter, netop for at selskaberne selv kunne krydssubsidiere frem for at modtage direkte statsstøtte. Man mente også på dette tidspunkt, at de store trunks godt kunne klare noget mere konkurrence nu.

Op gennem 1950'erne havde man også begyndt at se en række fusioner, selvom CAB langt fra tillod alle ansøgninger om sammenlægning, heller ikke for LSA'erne (Sinha, 2001:94).

I 1958 kom jetmotoren og Boeing 707'eren, og selskaberne stod i kø for at træde ind i jetalderen. De nye fly var over dobbelt så hurtige som de gamle propelfly, havde langt større kapacitet og rækkevidde og var mere komfortable. Men det var ikke blot flyselskaberne selv, der var interesserede i de nye maskiner – også regeringen var tilsyneladende meget interesseret i, at den nationale flåde af fly, der jo bl.a. skulle kunne anvendes i krig<sup>20</sup>, var moderne og effektiv. I hvert fald var regeringen så interesseret, at der blev udstedt lånegarantier på alle lån til opkøb af nye fly hos både trunks og LSA'er (Meyer et al, 1981:29). I en forholdsvis usikker og volatil luftfartsbranche har lånegarantierne givet betydet store besparelser på kapitalomkostningerne for flyselskaberne.

Efterhånden som luftfarten voksede, var der dukket en hel række administrative problemer op – og det var efterhånden blevet svært for CAB at overskue reguleringen af alle selskaber, ruter, statstilskud, billetpriser m.m. Eftersom ruter, billetpriser m.m. bl.a. blev administreret i forhold til, hvordan det økonomisk gik for selskaberne, var man nødt til at have et pejlemærke at gå efter i forhold til, hvad der måtte anses som at være et rimeligt afkast på flyselskabernes investeringer. Efter en lang proces fastsatte man i 1960 en *fair rate of return* på omkring 11 % årligt for flyselskaberne; lidt mindre for de store og lidt mere for de mindre selskaber (Sinha, 2001:96). Dvs. CAB skulle regulere branchen på en sådan måde, at ovennævnte afkast blev opnået.

Det gav naturligvis flyselskaberne incitament til at investere så meget som muligt<sup>21</sup>, og oven i lånegarantierne satte dette yderligere skub i køb af dyre jetfly. Men nu hvor mange af LSA'erne også var begyndt at have jetfly, var disse naturligvis også begyndt at være interesserede i ikke blot at flyve korte ture i små markeder.

LSA'ernes køb af jetfly samt CAB's ændrede politik, bl.a. for at begrænse statsstøtten, betød at LSA'ernes betegnelse – *Local Service Airline* – i mange tilfælde begyndte at blive misvisende. Mange af LSA'erne begyndte således at få træk af trunk airline op gennem 1960'erne, med Allegheny, der af snørklede veje, fusioner og opkøb i dag er blevet til US Airways, som nok bedste eksempel (Meyer et al, 1981:31). På trods af dette, og på trods af, at mange både LSA'er og supplemental carriers søgte om at få status af trunk airline, udstedte CAB ikke én eneste ny trunk tilladelse – og kom i øvrigt aldrig nogensinde til det i hele myndighedens levetid.

Samtidig med at CAB således prøvede at styrke LSA'erne på bekostning af trunk-selskaberne efter 1955 og fremefter, begyndte CAB samtidig at styrke de mindre trunks på

---

<sup>20</sup> Og i høj grad blev anvendt i forbindelse med Vietnam-krigen.

<sup>21</sup> Ikke bare investeringer i fly, men i alt – jo flere penge investeret, jo mere i absolut, ikke relativt, afkast. Problematikken er også kendt fra andre brancher, f.eks. energisektoren, og går bl.a. under navnet *den guldrandede kildevandsmaskine* – for med et incitamentssystem baseret udelukkende på relativt afkast af den investerede kapital, er der jo incitament til at investere i f.eks. en guldrandet kildevandsmaskine til kontoret; eller i det her tilfælde f.eks. et ekstra dyrt jetfly, der måske, udover incitamentsstrukturen, ikke reelt var økonomisk belæg for at anskaffe.

bekostning af The Big Four, primært gennem at begrænse uddelingen af nye ruter til disse fire selskaber. Således faldt The Big Four's andel af fløjne passagerkilometer fra 73,8 % ved CAB's dannelse i 1938 til 45,4 % i 1972 (Taneja, 1976:30).

Når de lange ruter var særligt eftertragtede af selskaberne hang det ikke blot sammen med, at de korte ruter ofte gik til, fra eller i mellem mindre samfund, hvor markedet måske var småt og uattraktivt, og flyvningen ofte kun kunne overleve pga. statssubsidier. Årsagen var i høj grad også den måde, hvorpå CAB udregnede de billetpriser, myndigheden fastsatte på en bestemt rute. Disse blev basalt set udregnet på baggrund af flyvningens længde – jo længere flyvning, jo højere billetpris – men til trods for, at det var almindelig kendt og accepteret, at kortere flyvninger, ofte med mindre fly, relativt set var dyrere per kilometer, end længere flyvninger med større fly<sup>22</sup>, blev der ikke i tilstrækkelig grad kompenseret for dette af CAB. Indførelsen af store jettfly på mange mindre, korte ruter, betød blot en forværring af denne problematik, da disse var endnu dyrere i drift på korte strækninger. Således var de lange ture altså i sig selv ofte attraktive blot pga. længden, der gjorde, at billetpriserne ofte blev sat uforholdsmæssigt højt i forhold til omkostningerne i sammenligning med kortere ture.

CAB bestemte dog ikke blot billetpriserne med udgangspunkt i den fløjne distance – man så også på selskabernes bundlinie. Gik det dårligt for et selskab, tillod man forhøjelser i billetpriserne på det pågældende selskabs ruter, og gik det godt, bebudede man reduktioner som f.eks. omkring 2. Verdenskrig (Meyer et al, 1981:25). Det er klart, at hele denne struktur har været medvirkende til, at "the sky was the limit", bogstaveligt talt, for selskabernes omkostninger. Et selskab med en lidt "for god" økonomi har reelt stået med et valg der hed, at enten satte man f.eks. lønningerne op, købte unødvendigt stort ind af f.eks. nye jettfly e.l., eller også blev priserne på ens billetter sænket af CAB - udfaldet ville sådan set blive det samme. Bl.a. på denne baggrund steg lønningerne kraftigt, og fagforeningerne fik mere og mere magt op gennem 1950'erne og 60'erne (Peterson & Glab, 1994:30).

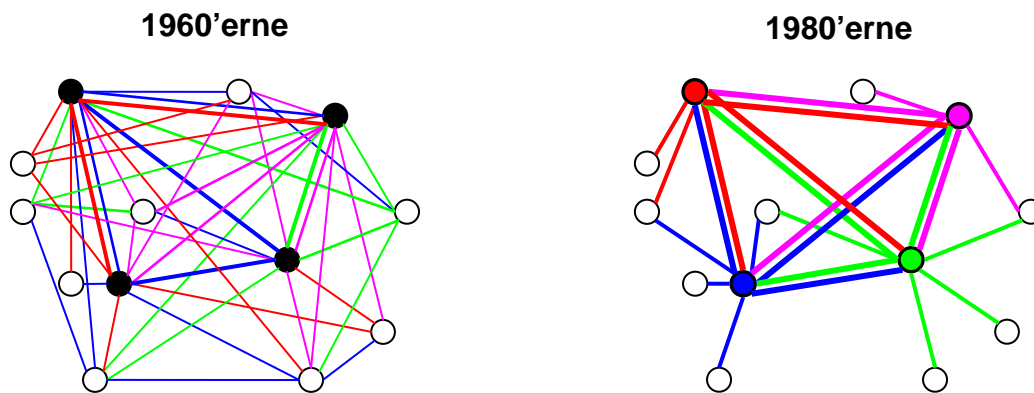
### **Rutestruktur baseret på point-to-point**

Som nævnt gav CAB op gennem 1960'erne mange mellem- og langdistanceruter til LSA'erne på bekostning af de store trunks, bl.a. for at mindske støtten til LSA'erne, men generelt blev der også åbnet flere og flere mellem- og langdistanceruter op gennem 60'erne. Både Boeing 707'eren og 727'eren, der kom til i 1963, gav store incitament til at flyve længere ture. Ikke blot fordi flyene i sig selv skabte bedre muligheder for længere flyvninger, men også fordi det af førnævnte årsager ofte var de længste ruter, der var de mest lukrative. Samtidig var rutestrukturen i 1960'erne generelt skruet sammen omkring point-to-point-flyvning. Dette indebærer lavere frekvenser, men til gengæld direkte flyvninger, ofte med jettfly; f.eks. fra mange mindre byer til Washington D.C. Man skal tænke på, at det var CAB, der hele tiden uddelte og bestemte nye ruter, og der har givet også ligget politiske elementer, prestige m.m. i at have direkte, om end lavfrekvente, jettflyvninger til store byer og i særlig grad landets hovedstad.

---

<sup>22</sup> Dette skyldes flere faktorer – men primært at større fly giver i sig selv skalafordele, og at CAB ofte ikke tog hensyn til *curcuity* – at flyvninger måske ser korte ud i fugleflugtslinie, men i praksis kan være væsentligt længere pga. geografiske forhold, start- og landingsbanernes retning m.m.

Hub-and-spoke-strukturen, vi kender i dag, var ikke helt ukendt tilbage i 1960'erne<sup>23</sup> (bl.a. Peterson & Glab, 1994:120), men bestemt ikke særlig udbredt. Selskaberne tog de ruter, de kunne få<sup>24</sup>, og generelt blev de store trunks, og særligt The Big Four, spredt forholdsvis jævnt ud over landet af CAB i forhold til ruter. LSA'erne blev primært omkring deres respektive hjemmemarkeder, mens charterselskaberne ikke umiddelbart havde noget specielt rutemønster<sup>25</sup>. Da selskaberne ikke selv kunne bestemme, hvilke ruter de fløj på, havde man heller ingen problemer med at *inter-line* med hinanden; dvs. f.eks. flyve med American fra Los Angeles til New York og herfra videre med Eastern til f.eks. Boston. Alt i alt havde man i 1960'erne en langt mere sporadisk rutestruktur i det amerikanske luftrum end det, man så i sidste halvdel af 80'erne, og det man også stadig et langt stykke hen ad vejen ser den dag i dag. Dette både mht. ruterne *i sig selv*, der som nævnt var langt mere sporadiske og spredt ud over USA jf. point-to-point-strukturen, men ligeledes mht. *selskaberne, der befløj ruterne*. Situationen i 1960'erne er søgt illustreret i nedenstående figur 3, med situationen i 80'erne (og altså også til dels i dag) vist for at sammenligne.



Figur 3: Rutestrukturer i 1960'erne og 1980'erne. Forskellige farver repræsenterer forskellige selskaber. Jo tykkere linjer, jo tungere ruter. I 1960'erne har man en point-to-point-struktur med lave frekvenser og mange non-stop-forbindelser. Selskaberne har hver noget, der kunne ligne et "hjemmemarked", men koncentrationen omkring hubs er forholdsvis behersket, og mange ruter går mellem mindre destinationer og en fjernliggende større by samt direkte mellem mindre destinationer. I sidste halvdel af 1980'erne har man opbygget hub-and-spoke-strukturen, vi kender i dag, og selskaberne koncentrerer sig om hver deres hub. Der er høje frekvenser på færre, og tungere ruter, samt færre direkte forbindelser.

Modellen er teoretisk og søger at illustrere typiske, idealiserede rutemønstre; den har således ingen direkte baggrund i et egentligt rutemønster et sted i USA.

Kilde: Egen tilvirkning

<sup>23</sup> Delta Airlines nævnes ofte som faderen til hub-and-spoke modellen, i det selskabet anvendte modellen langt før alle andre gennem selskabets hub i Atlanta – der gik et ordsprog, der hed "whether you're going to heaven or hell, you still have to connect in Atlanta".

<sup>24</sup> Og nogen gange skulle tage, for f.eks. at få en anden rute.

<sup>25</sup> Dog syntes der at være en tendens til, at charterne var særligt interesseret i at flyve transkontinentalt.

## Overkapacitet i luftfartsbranchen opbygges

De glade 60'ere gik bestemt ikke luftfartsbranchen forbi - med introduktionen af jetfly der gjorde luftfart billigere og nemmere, en blomstrende økonomi der øgede efterspørgslen efter luftfart markant, og en regering der for alt i Verden ønskede en stærk luftfartsbranche, var der i den grad basis for en enorm vækst i luftfarten. Det skulle der bestemt også vise sig at komme, om end det tilsyneladende begyndte at løbe af sporet i slutningen af årtiet.

Introduktionen af jetfly i 1958 betød som tidligere nævnt langt kortere flyvetid, hvilket dels gjorde flyvning mere attraktivt i forhold til f.eks. tog, særligt på korte strækninger, men mere vigtigt også betød, at piloter, stewardesser m.m. nu skulle arbejde langt mindre tid på en flyvning. Herudover var der stordriftsfordele i forbindelse med de større fly, også på landjorden, og alt i alt betød introduktionen af jetfly enorme produktivetsforbedringer, der til dels også kom forbrugerne direkte til gode gennem lavere billetpriser (bl.a. Dempsey & Goetz, 1992).

Alle selskaber, på nær de LSA'er og supplementals, der havde så beskedne ruter, at det trods alt stadig ikke ville kunne svare sig at have jetfly i lang tid fremover, ville have fingrene i spritnye jetfly som Boeing 707'eren (1958), dennes lillebror 720'eren (1959), 727'eren (1963), 737'eren (1967), 747'eren (1969), DC-8'eren (1959) og DC-9'eren (1965). Optimismen, udsigten til enorme produktivetsforbedringer, væksten i økonomien og de statsgaranterede lån til jetfly gjorde, at der blev købt stort ind hos flyselskaberne i 1960'erne, og særligt Boeing 727'eren og DC-9'eren, begge med plads til omkring de 100 passagerer<sup>26</sup>, var populære hos den købelystne luftfartsbranche (bl.a. Taneja, 1976:47). Flyproducenterne Boeing og Douglas havde selvsagt kronede dage, og udviklede stribevis af nye jetfly indenfor kort tid. Boeing udviklede således fire nye fly indenfor godt 10 år<sup>27</sup>. Til sammenligning har Boeing fra 1970 og frem til i dag også udviklet fire nye kommercielle fly; 757'eren, 767'eren, 777'eren og 717'eren – og med en femte, 787'eren (*Dreamliner*) på vej med forventet launch i 2008<sup>28</sup>.

De nye jetfly i 60'erne blev dels anvendt på nye, og gerne længere, ruter, dels på eksisterende, også kortere, ruter, hvor de erstattede propelflyvning. Samtidig blev noget "bus-stop-flyvning", dvs. flyvning med mellemlandinger, erstattet af direkte jetflyvninger, men jetflyene fløj stadig en del "bus-stop"; bl.a. som følge af krav fra CAB herom af hensyn til mindre samfund, der måske ellers bare ville blive overfløjet.

Selskaberne kunne stadig ikke konkurrere på prisen, hvorfor man måtte konkurrere på andre områder – f.eks. på service. Service kunne bl.a. bestå i, at man tilbød højere frekvenser, komfortabel flyvning med (ofte for store) jetfly, eller udsøgt service ombord. Sidstnævnte kunne f.eks. være finere mad og drikke, stewardesser som på en fin restaurant, anden luksus osv. Meget af kulturen omkring mad, drikke og luksus ombord på fly, vi stadig ser mange steder i dag, er i høj grad opstået med baggrund i, at man netop ikke har kunnet konkurrere på andet dengang<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> Dengang sad man noget mere komfortabelt; et tilsvarende fly vil i dag nok have plads til ca. 120 personer.

<sup>27</sup> 720'eren var som nævnt en forholdsvist nært beslægtet af 707'eren, hvorfor jeg ikke vælger at medtage den som et helt nyt fly.

<sup>28</sup> Dette er ikke nødvendigvis en helt rimelig sammenligning, da der konstant udvikles på eksisterende modeller – f.eks. kan 737'eren fejre 40 års jubilæum i 2007, og man udvikler den stadig, senest med annoncering af produktion af en 737-900. Ligeledes er 747'eren, 767'eren og 777'eren stadig i produktion.

<sup>29</sup> Disse service-"kampe" blev senere i 70'erne bl.a. kendt som *sandwich wars*.

Når selskaberne ikke kunne tage forskellige priser, kunne de også prøve at differentiere sig ved at tilbyde højere frekvenser, hvilket man ligeledes så en tendens til. Men som årtiet skred frem kunne den ellers store vækst i markedet for luftfart ikke holde trit med den endnu større vækst i kapaciteten, og load-factoren hos trunks'ne faldt fra 59 % i 1960 til 50 % i 1969 (Meyer et al, 1981:32). Markedet blev efterhånden ramt af en enorm overkapacitet, som mange selskaber efterhånden begyndte at lide under.

Det gik ellers så godt, men i slutningen af 1960'erne begyndte overkapaciteten for alvor at gøre ondt på flyselskabernes bundlinier, og mange selskaber forsøgte at presse prisforhøjelser gennem hos CAB. CAB tillod ofte disse, men på den anden side ville man heller ikke have, at folk skulle betale for, at selskaberne ikke kunne styre deres kapacitet (Meyer et al, 1981:32). Men når CAB så tillod prisforhøjelser skabte det en ond cirkel, der gjorde overkapaciteten i visse markeder endnu større.

Der skete i grove træk det, at prisforhøjelserne umiddelbart gjorde det mere attraktivt for et selskab på en rute at sætte endnu en afgang ind, for så kunne man tilbyde højere frekvenser og altså bedre service i forhold til konkurrenten – man kunne jo som nævnt ikke tilbyde billigere billetter. Men dette betød blot endnu større overkapacitet på den pågældende rute, og endnu dårligere resultater. Dårlige resultater gjorde som bekendt, at CAB tillod prisforhøjelser, og så var den onde cirkel komplet.

Problemet var, at CAB og selskaberne opfattede markedet for luftfart som fuldkommen uelastisk; dvs. som om prisen ingen indflydelse havde på salget af flybilletter. Mens dette måske var gældende for de mest ihærdige forretningskunder, var det bestemt ikke gældende for mange andre grupper af kunder. Disse var der netop kommet mange flere af med jetalderen og de deraf følgende produktivitetsstigninger, der gjorde at flyvning kom en hel del tættere på den almindelige befolkning, som netop er meget prissensitiv, særligt i forhold til rejser o.l. luksusgoder. Men at luftfartsmarkedet bestemt var gået hen og blevet elastisk havde man ikke set hos CAB og selskaberne, hvorfor man blot regnede med, at man kunne sætte priserne op og ned uden at influere videre på salget.

Den store overkapacitet ville under markedsforhold formentlig have fået priser på flybilletter til at falde drastisk, men under reguleringen valgte man at beholde de høje priser, da man – formentlig både hos flyselskaberne og CAB – var af den overbevisning, at prisnedsættelser ikke ville skabe større indtjening. Men som det vil ses i de næste afsnit kunne noget tyde på, at luftfartsbranchen sidst i 60'erne bevægede sig på den elastiske del af efterspørgselskurven, mens man gik og troede, at man var på den uelastiske del, hvor prisforhøjelser netop burde give bedre indtjening. Charterselskaberne havde også fået flere beføjelser i sidste halvdel af 1960'erne, og disse kunne netop sætte lavere priser, når de endelig fik lov til en flyvning, hvilket blot gjorde det endnu sværere at være en trunk.

Nærmest som symbol på den voldsomme overkapacitet<sup>30</sup>, der var skabt særligt i sidste halvdel af 1960'erne, afsluttedes årtiet med, at den første enorme Boeing 747 i rutetrafik lettede fra New York med kurs mod London 30. december 1969 – i Pan Am's farver, naturligvis. Den karakteristiske 747'er skulle vise sig at revolutionere massetransport i luften, og sammen med to andre store wide-body-fly, DC-10'eren og L-1011'eren, der blev

---

<sup>30</sup> Man skal ikke glemme, at det ikke blot drejede sig om generel overkapacitet, men også om "overkill" – f.eks. at man indsatte unødvendigt store jettfly ind på korte ruter, bl.a. efter tilskyndelse fra CAB – bl.a. fordi de små samfund jo ikke skulle snydes for komfortabel jet service.

introduceret kort tid efter, var der lagt op til endnu mere overkapacitet i starten af 1970'erne – oveni at man kom til at stå over for en oliekrise i 1973, der ville ramme luftfartsbranchen hårdt. Det skulle vise sig bestemt ikke at være nogen dans på roser at være flyselskab i USA i første halvdel af 1970'erne – men denne kortere gennemgang af de første godt 50 år i amerikansk luftfart; med reguleringskaos, jetalder osv., stopper her...

### ***Bibliografi***

- |  |  |
|--|--|
| Dempsey, Paul Stephen & Goetz, Andrew R. | <i>Deregulation and Laissez-Faire Mythology</i><br>Quorum Books, Westport, Connecticut, 1992     |
| Dobson, Alan P.                          | <i>Flying in the Face of Competition</i><br>Avebury Aviation, 1995                               |
| Meyer, John R. & Oster, Clinton V. m.fl. | <i>Airline Deregulation – The Early Experience</i><br>Auburn House, Boston, 1981                 |
| Peterson, Barbara Sturken & Glab, James  | <i>Rapid Descent</i><br>Simon & Schuster, New York, 1994   |
| Sinha, Dipendra                          | <i>Deregulation and Liberalisation of the Airline Industry</i><br>Ashgate, Aldershot, U.K., 2001 |
| Taneja, Nawal K.                         | <i>The Commercial Airline Industry</i><br>Lexington Books, Toronto, 1976                         |

### ***Hjemmesider***

[www.al-airliners.be](http://www.al-airliners.be)  
[www.airliners.net](http://www.airliners.net)  
[www.boeing.com](http://www.boeing.com)

*Billede s. 1: En American Airlines Boeing 707-123 lander i Philadelphia en julidag i 1962  
Med tilladelse fra [airliners.net](http://airliners.net)*