

Forretningsmodeller i lavprisflybranchen

Gruppenummer: 4, 2.Semester

Gruppemedlemmer: Andreas Aziz Hur Nielsen (69170), Jonas Vanglund Christensen (69150), Mikkel Bæk Rasmussen (68475) og Simone Juul Christensen (68570)

Vejleder: Niels Espersen

Antal anslag: 140.393



Abstract

This paper examines, how business models are driven in the low fare flight industry. The paper aims to answer how Ryanair and Norwegian run their business model. Through a comparative study, this paper analyses differentiation in business modelling by examining internal and external factors of the two companies. The used analyses are to describe how value is created to customers, and which external factors might affect a company's business model. Through these analyses it becomes evident, that cost structure in business models are a factor, in the low fare flight industry. Furthermore, this paper discusses the lack of turnover in Norwegians business model, as accredited to its service cost structure in their business model. The paper evidently points out how a low-cost structure, efficiency and scale in value production, ultimately thrives better, than that of a service scaled in its comparative analyses.

Indholdsfortegnelse

1. Figur oversigt	5
2. Indledning	6
3. Problemfelt	7
2.1 Southwest Airlines.....	7
4. Afgræsning	10
5. Motivation	11
5.1 Problemformulering	11
5.2 Arbejdsspørgsmål.....	11
6. Teoretiske perspektiver	12
6.1 Neoklassisk teoretisk afsæt.....	12
6.2 Institutionel teoretisk perspektiv.....	13
7. Metodiske tilgange	14
7.1 Kvantitative metoder	14
7.2 Kvalitative metoder.....	15
7.3 Komparativ forståelse	16
7.4 Søgestrategi & kildehåndtering	16
7.5 Analysedesign	17
8. Liberaliseringen af det europæiske flymarked	18
9. Ryanairs og Norwegians historiske udvikling	19
9.1 Ryanair	19
9.1.1 Ryanairs missioner og visioner	20
9.2 Norwegian.....	21
9.2.1 Norwegians missioner og visioner	21
10. Økonomiske nøgletal	24
10.1 Virksomheds økonomiske nøgletal	26
10.2 Branchespecifikke nøgletal	30
11. Porters Five Forces	32
11.1 Potentielle indtrængere	33
11.1.2 Start og landingstilladelse - de såkaldte slotstider:.....	33
11.1.3 Lovgivning:	34
11.1.4 Startkapital:	34
11.2 Kunder.....	35
11.3 Substituerende produkter	36

11.4 Leverandører.....	37
11.5 Konklusion på Porters Five Forces: Den samlede konkurrencesituation i branchen	39
12. Værdikæde for Ryanair og Norwegian	40
12.1 Primære aktiviteter	41
12.1.1 Indgående logistik:	41
12.1.2 Udgående logistik & marketing og salg:	42
12.1.3 Service efter salg:	43
12.2 Støtteaktiviteter	44
12.2.1 Virksomhedens infrastruktur:	44
12.2.2 Menneskelige ressourcer:	45
12.2.3 Indkøb og forsyninger:	47
12.3 Konklusion på værdikæde	48
13. Porters generiske strategier	49
13.1 Norwegian.....	50
13.2 Ryanair	51
13.3 Konklusion på generiske strategier	53
14. PESTEL	53
14.1 Politiske- og lovgivningsmæssige forhold	53
14.1.1 Klima:.....	54
14.1.2 Sikkerhedsforanstaltninger:	54
14.1.3 Slot tider:.....	55
14.2 Økonomiske forhold	55
14.2.1 Konjunkturer & BNP:	55
14.2.2 Olie:	56
14.2.3 Lønniveau:	56
14.3 Sociale og kulturelle forhold.....	56
14.4 Teknologiske forhold	57
14.5 Miljømæssige forhold	58
14.6 Konklusion på PESTEL.....	59
15. SWOT	61
15.1 Styrker	62
15.2 Svagheder	62
15.3 Muligheder.....	63
15.4 Trusler	63
16. Diskussion.....	64
17. Konklusion	66
18. Litteraturliste	68

1. Figur oversigt

Figur 1: Oversigt over Ryanair og Norwegian

Figur 2: Antal Passagerer

Figur 3 & 4: Ryanair og Norwegian Nøgletal

Figur 5: Total Omsætning i milliarder DKK

Figur 6: Totale Omkostninger i milliarder DKK

Figur 7: Årlige Medarbejderomkostninger i DKK

Figur 8: Overskud før & efter skat i milliarder DKK

Figur 9: Årlige Omsætning/Omkostning pr medarbejder i millioner DKK

Figur 10: Årlig Passagerer Omsætning/Omkostning i gennemsnit DKK

Figur 11: ASK i milliarder DKK

Figur 12: Load Factor

Figur 13: RPK i milliarder DKK

Figur 14: Porters Five Forces

Figur 15: Planlagte Passagerer på det globale marked i millioner

Figur 16: Antallet af fly tilføjet til den globale flåde fra 2009-2018

Figur 17: Porters Værdikæde

Figur 18: Porters generiske strategier

Figur 19: Placering af Ryanair og Norwegian i Porters generiske strategier

2. Indledning

I 1985, skete der en liberalisering i flybranchen (Jf. Side:18). Denne liberalisering medførte, et konkurrencedygtigt marked, hvor efterspørgslen på lavprisflybilletter steg. Denne udvikling muliggjorde, at middel- og underklassen blev segmentet for de nyoprettede lavprisflyselskaber. Liberaliseringen har været med til at omstrukturere og regulere flybranchens efterspørgsel på kundesegment og nyskabelse af forretningsmodeller.

Hvad vil det sige at have den helt rigtige forretningsmodel og, hvem knækker koden først? I dette projekt kigger vi på forretningsmodeller inden for flybranchen. Helt præcist, så sammenligner vi, gennem et komparativt casestudie, to af de største lavprisflyselskaber i Europa - Ryanair og Norwegian.

Vi har afgrænset os til en 10-årig periode for bedre at kunne præcisere, hvad der differentierer de to flyselskaber. For at forstå, hvordan anvendelsen af en forretningsmodel kan påvirke både negativt og positivt, belyser vi Ryanair og Norwegian med analyseredskaber som: Porters Værdikæde, Porters Five Forces, Porters Generiske Strategier, PESTEL og SWOT. Projektet leder op til en diskussion af, hvordan en forretningsmodel kan være med til at skabe værdi for en virksomhed og, hvordan den ligeledes kan være med til at svække en virksomhed. Ydermere vil dette projekt have et neoklassisk afsæt, med et institutionelt teoretisk perspektiv. Dette projekt skal belyse, hvordan og, hvilken indflydelse forretningsmodeller har for virksomheders eksistens, i dette tilfælde for Ryanair og Norwegian som lavprisflyselskaber.

3. Problemfelt

Flytransporten, har i dag udviklet sig til at blive en hel naturlig del af, hvordan vi vælger at rejse. Historisk, er det blevet billigere at anvende fly som transportmiddel, både inden - og udenrigs. I 2015, var der ifølge ICAO (International Civil Aviation Organization) i alt 3,5 milliarder passagerer med fly (Icao.int, 2015). På bare ét år skete der en stigning på 6,4%. Antallet af afgangene i 2015 var på global plan 34 millioner og RPK (revenue passenger-kilometres), havde en stigning på 6,8%, som resulterede i 6.562 milliarder på ren RPK.

Lavprisflyselskaber transporterede mere end 950 millioner passagerer i 2015, cirka 28% af de samlede rutepassagerer. Europa udgør 30% af den samlede lavprisfly luftfart. Den stigende tilstedeværelse af lavprisflyselskaber anses for at have været en vigtig medvirkende faktor til den samlede vækst i passagertrafik (Ibid.).

Dette er et tydeligt tegn på, at flymarkedet i stigende grad er voksende og konkurrencen stiger. Efterspørgslen på luftfart, som transportmiddel har været med til at udvikle konkurrencen og måden hvorpå, luftfartsselskaber i dag efterlever deres forretningsmodeller.

Flymarkedet er globalt og har udviklet sig til et meget konkurrencebaseret marked. Det interessante er at se, hvilken påvirkning særligt de europæiske lavprisflyselskaber har haft på dette marked.

Hvordan kan sådanne virksomheder opretholde en forretningsmodel, hvor de fortsat tjener penge? På det europæiske flymarked, er Ryanair og Norwegian nogle af de største lavprisflyselskaber. Det er derfor særligt interessant at undersøge, hvor forskellene og lighederne ligger i deres forretningsmodeller. Hvad tilbyder Ryanair, som Norwegian ikke gør og omvendt?

2.1 Southwest Airlines

I 1970'erne kom lavprisflyselskaberne for alvor ind på flymarkedet. Southwest Airlines, var et af de første flyselskaber, som arbejdede ud fra en helt ny strategi – en forretningsmodel, hvor omkostningsstrukturen blev skruet helt i bund (Investopedia, 2019). Southwest Airlines fremgangsmåde har vist sig at være ekstrem effektiv. Deres model er bygget op omkring god kundeoplevelse, lav omkostning, lav prissætning, god logistik og fokus på medarbejdere. Denne model siges at være den mest effektive og den tager højde for en god økonomi (Ibid.).

Southwest Airlines strategi, inspirerede Ryanair til at ændre deres forretningsmodel. I 1984, blev det europæiske flyselskab Ryanair oprettet. Efter 5 år i luften, hvor Ryanair endnu ikke havde sat sit præg på det europæiske flymarked, valgte de grundet dårlige økonomiske resultater at omstrukturere deres forretningsmodel. Ryanair adopterede Southwest Airlines forretningsmodel, og er sidenhen blevet et af de mest succesfulde lavprisflyselskaber på det europæiske flymarked og har været i eksplosiv udvikling lige siden (Andersen & Poulfelt, 2006:133). Udviklingen tog for alvor fat da en liberalisering af flytrafikken fik sit tilløb i midten af 80'erne. Den Europæiske Union begyndte i 1993 at nedbryde nationale kvoter, og monopoler blev brudt. Dette gav for eksempel et lavprisflyselskab som Ryanair mulighed for frit at udvikle sig. Liberaliseringen åbnede op for billigere flyrejser og flere afgange (Europa Kommissionen, 1996).

Da Ryanair i 1984 blev oprettet som en del af den irske luftfarts transport, var det på et flymarked, hvor nationale kvoter, flykapacitet og fastsatte priser var fundamentet. Med deres nye 'No Frills, Low-Cost' strategi og flytrafikkens liberalisering i midt 80'erne, vendte Ryanair deres interesse mod hele Europa. Lavprisflyselskaber som Ryanair havde nu til hovedfokus at etablere alliancer og point-to-point ruter på alle afgange (Andersen & Poulfelt, 2006:108, 110).

Norwegian blev i 1993 etableret i samarbejde med Braathens SAFE, hvor flytransporten udelukkende foregik indenrigs. I 2002, ophørte samarbejdet grundet Braathens SAFE måtte erkende sig konkurs. 2003, var vendepunktet for Norwegian – de valgte at ændre strategi, og er sidenhen blevet det fjerde største lavprisflyselskab i Europa (Norwegian.com 2019). Norwegian fandt som Ryanair inspiration i Southwest Airlines forretningsmodel, hvor omkostningsstrukturen blev skruet i bund og profitten steg. Norwegian har som lavprisflyselskab sidenhen skiftet fokus og det kan diskuteres, om der er flere forskelle end der er ligheder i måden, hvorpå Ryanair og Norwegian hver især fører forretning? I 2013, omlagde Norwegian deres forretningsmodel til at fokusere på: Vækst, udvidelse af nye ruter, nye fly og ligeledes videreudvikling af deres position på lavprisflymarkedet. Denne strategi blev grundet dårlige økonomiske resultater ændret i 2019 til i stedet at fokusere på: Profit og cash-flow, fortsat reducere omkostninger, og optimering af deres struktur (Norwegian, 2019).

Disse omlægninger som Norwegian har gennemgået, er interessante at se nærmere på og vigtige at have med i de kommende analyser, for at forstå eventuelle forskelle og ligheder der er mellem de to lavprisflyselskabers forretningsmodeller.

På trods af, at både Ryanair og Norwegian er europæiske og henholdsvis begge er lavprisflyselskaber, er det spændende at undersøge, hvilke parametre der er med til at adskille dem og ligeledes, om hvilken lighed der er i deres forretningsmodeller. Hvem er de mest konkurrencedygtige og, hvem er stærkest på parametre som for eksempel: Pris, produkter, service, geografi og omkostninger? Ydermere er det ikke kun interessant at dykke ned i deres forretningsmodeller med et økonomisk-, men ligeledes også med et politologisk perspektiv.

Dette problemfelt, har samfundsvidenskabelig relevans, da flybranchen de sidste 10 år særligt har haft stor indflydelse på, måden vi tilpasser os globaliseringen og udviklingen af teknologi. Vi ser, at flyselskaber har mulighed for at sælge flybilletter til lav pris og skrue deres omkostningsstruktur helt i bund. Dette er et udelukkende økonomisk perspektiv, men i en dybere analyse af både Ryanair og Norwegians forretningsmodeller, kan vi ikke undgå at kigge på og diskutere, hvordan deres forretningsmodeller kan lade sig påvirke af politiske- og lovgivningsmæssige reguleringer. Dette problem skaber endnu et perspektiv, nemlig politologisk. En af de helt store debatter inden for verdenspolitik er i dag klima, så det kan ikke udelukkes, at nye tiltag vil påvirke flybranchen. Ydermere, så skete der som tidligere nævnt en liberalisering af flytrafikken. Alle disse faktorer gør dette problemfelt samfundsvidenskabelige, og vi vil gennem tværfaglighed kunne sætte endnu mere samfundsvidenskabelig relevans på problemet. Økonomisk perspektiv i form af analyser af forretningsmodeller, samt flybranchens eksterne faktorer. Et politologisk perspektiv i form af en dybere forståelse for lovgivningen omhandlende liberaliseringen i midt 80'erne, og ligeledes, hvordan politiske- og lovgivningsmæssige reguleringer, kan risikere at påvirke lavprisflyselskaber som Norwegian og Ryanair.

4. Afgræsning

I dette projekt, har vi valgt at afgrænse os til lavprisflyselskaberne Ryanair og Norwegian. Dette har været et bevidst valg, da vi finder det interessant at undersøge, hvor flyselskaberne differentiere sig i deres forretningsmodeller. Begge flyselskabers tager udgangspunkt i Southwest Airlines forretningsmodel, hvilket derfor gør Ryanair og Norwegian til et oplagt valg.

Ydermere, har vi valgt at afgrænse os til teoretiske perspektiver som kan understøtte et tværfagligt perspektiv. Vi har et neoklassisk økonomisk afsæt, fordi forretningerne drives neoklassisk og vi har institutionel teoretisk perspektiv, fordi markedet kan anses som en institution. Vi har ligeledes valgt denne teoretiske perspektivering, fordi vi skal kunne belyse de politiske og lovgivningsmæssige reguleringer i branchen. Metodisk, har vi benyttet os af kvantitative metoder i form af sekundære data. Den kvalitative metode er ikke nær så dybdegående som ønsket, grundet Corona pandemien. Vi har afgrænset os fra at udarbejde et feltstudie og lave semistrukturerede interviews. Dette har ikke været muligt i dette projekt, grundet restriktioner på flytransporten. Feltstudiet skulle bestå af at flyve med begge selskaber, og tage til Dublin for at udarbejde et semistruktureret interview med blandt andet Ryanairs medarbejdere.

Vi har valgt at afgrænse vores analyser til perioden 2009-2019, da vi behøver data for, hvordan markedet normalt agerer i branchen, med henblik på at kunne præcisere vores besvarelse af problemformuleringen. Derudover er analyseperioden valgt, da denne bedre kan fortælle om flyselskabernes udvikling, generalisering og værdiskabelsen i forretningsmodellerne. Vi mener, at det er nødvendigt at benytte data over en 10-årig periode, da forretningsmodeller (det analyserede) kræver tid til udvikling og kan opleve udsving i enkelte år. Analyse periodens længde kan derfor tage hensyn til disse faktorer, med henblik på at give generelle besvarelser i konklusionen om forretningsmodeller i lavprisflybranchen. Vi har ydermere valgt at afgrænse dataindsamlingen i vores analyseafsnit: Nøgletal. Vi har afgrænset os til et toårigt interval fra 2009 til 2019. Dette har vi gjort, fordi dataindsamlingen ellers ville blive en uoverskuelig mængde at behandle.

5. Motivation

Det overordnede emne vi motiveres af, er problemstillingen om, hvordan vi kan flyve så billigt på tværs af landegrænser i Europa. I dag kan du få billigere flybilletter på tværs af de europæiske landegrænser, billigere end mange andre indenrigs transportmidler. Som samfundsvidenskabelige studerende, undrer vi os over, hvilke faktorer der gør, at transporten ikke umiddelbart bliver dyrere, når der transporteres over større afstande.

Ligeledes portrætteres den nutidige mediedækning af lavprisflybranchen, som en af de store syndere i spørgsmål som: Klima, fagforeningspolitik og national politiske anliggender. Det er derfor yderst relevant at forstå, hvordan disse virksomheder driver deres prissætning på det lave niveau vi ser i dag.

Det bliver derfor interessant, med en dybdegående analyse af de virksomheder, som udbyder billige billetter. Ligeledes, hvilke differentieringer virksomheder i denne branche har, samt hvilke faktorer der driver forretningsmodeller. Ved at analysere forretningsmodeller, forstår vi essentielle faktorer ved en virksomheds drift, som i sidste ende betyder de billige billetter, som i dag bliver udbudt til et bredt segment af kunder. Ydermere motiveres vi af at forstå, hvad der kan true disse forretningsmodellers overlevelse, da dette kan have betydning for, hvordan den europæiske flytransport i fremtiden drives, samt hvilke muligheder vi som studerende, har for at rejse i et sammenflettet Europa.

5.1 Problemformulering

Hvordan, driver Ryanair og Norwegian i lavprisflybranchen deres forretningsmodeller?

5.2 Arbejdsspørgsmål

- Hvilken historisk udvikling har Ryanair og Norwegian gennemgået?
- Hvordan adskiller Ryanairs og Norwegians forretningsmodeller fra hinanden?
- Hvordan påvirker eksterne og interne markedsforhold forretningsmodeller i lavprisflybranchen?

6. Teoretiske perspektiver

Vi vil nedenfor beskrive, hvilke teoretiske perspektiver og afsæt, som vi vil benytte os af i de kommende analyser og den kommende diskussion. De nedenstående teorier har vi benyttet, fordi teorierne skal give en perspektivering til at forstå de større sammenhænge. Teorierne skal være hjælpemidler til at kunne belyse de faktorer, som kan være med til at forme en forretningsmodel og, ligeledes, hvordan flybranchen kan påvirkes af institutionernes magt.

6.1 Neoklassisk teoretisk afsæt

Neoklassisk økonomi, skal forstås som en teori og har været den mest dominerende teori siden 1870'erne (Rochon & Rossi, 2016: 51). Teoretikerne bag denne teori, er Stanley Jevons, Carl Menger Léon Walras og Alfred Marshall. Disse teoretikere udarbejdede den generelle ligevægtsmodel, hvor alle markeder er i ligevægt samtidigt. Denne model blev gradvist rammen om neoklassisk teori (Ibid.). Generel ligevægt bestemmes ved prisændringer med angivne mængder, som allerede er produceret (Rochon & Rossi, 206:49). Ligevægtspriserne er nødvendige og skal således være, at de leverede mængder udlignes, ligeledes de mængder, som kræves for hver vare. Denne teori er en ren udvekslingsmodel. Efterfølgende får produktion også en betydning for udvekslingen (Ibid.). De tilgængelige mængder af produktionsfaktorer kombineres i proportioner for hver virksomhed. Det vil sige, at hver en krone, som bruges på arbejdskraft, jord eller kapital, giver den samme additivproduktion for en supplerende enhed. Dette indebærer omkostningsminimering eller maksimering af overskud, hvilket ligeledes går sammen med optimal allokering af ressourcer - det er produktionsfaktoren (Ibid.).

I dette projekt arbejder vi ud fra en neoklassisk teoretisk afsæt, da flymarkedet primært er baseret på mikroøkonomi. Denne teori vil vi benytte til at belyse, hvilke faktorer der spiller ind, når der er tale om markedsligevægt. På trods af, at den Neoklassiske teori bliver anset som en økonomisk teori med stor kritik, er den stadig den mest anerkendte, samt beskrivende teori omhandlende det perfekte marked. Denne teori underbygger bedst vores problem, og vi kan ved hjælp af et afsæt i denne teori påpege, hvordan forretningsmodeller fungerer på lige netop det perfekte marked. Kritikken til teorien opstår, når den igennem sin tilgang henviser til det perfekte marked. Dog kan det perfekte marked være kompleks at definere, grundet at markedet er regulerende og et klart facit vil være svært at fastholde.

6.2 Institutionel teoretisk perspektiv

Politiske valg, strategier og kampe er institutionelt betingede. Formen, indretningen og karakteren af politiske systemer, offentlige institutioner, administrative procedurer og internationale regimer påvirker vores politiske handlinger. Der handles ikke i et institutionelt tomrum, men i en institutionaliseret kontekst af regler, normer, viden og forestillinger. Dette er både med til at muliggøre og begrænse vores politiske holdninger (Torfing, 2014:45,47).

Institutionsanalysen, er i dag helt central for den politologiske analyse af den autoritative fastsættelse og fordeling af værdier i samfundet. I vores projekt, har vi brug for en politologisk vinkel, og den institutionelle teoretiske perspektivering kan være med til at forstå, hvordan institutioner kan påvirke Ryanair og Norwegians forretningsmodeller.

Institutioner defineres som en social praksis, der er gentagende og genskabende, og som derfor kan tages for givet af aktørerne. Den sociale praksis formår at være genskabende, fordi aktørerne socialiseres til at handle på bestemte måder (Ibid.). Institutioner involverer en systematisk social gentagelighed, og dette gør, at aktørerne netop handler indenfor de rammer de får givet.

Institutioner er reproducerende handlingsmønstre, som bliver skabt gennem en gensidig gyldiggørelse af strukturer og aktører (Ibid.). I en institution, finder vi social praksis baseret på mere eller mindre faste og formaliserede regler, normer, procedurer og rutiner. Det er knyttet til konkrete sanktioner til overtrædelsen af de institutionelle regler. Når institutionerne er bygget op omkring stabile mål/middel-hierarkier samt kontrolsystemer, der løbende bliver evalueret i kollektiv strategisk handling, udmunder det sig til organisationer, som blandt andet virksomheder Ryanair og Norwegian.

Den institutionelle teori indenfor politologien, kan forstås med den kinetiske æskemetafor (Ibid.). Med andre ord, er institutionerne den større æske udenom organisationerne og inde i organisationerne er endnu en æske med kultur. Dette viser, at alle organisationer er en delmængde af institutioner og, at institutionerne er kulturelle systemer. Distinktionen mellem institutioner og organisationer er flydende. Forholdet mellem de to kan bedst forstås ved at se organisationer som institutioner med operationelle kapaciteter. Institutioner bliver til organisationer, når de udstyres med faste kompetence- og ressourcestrukturer, beslutningsprocesser, målsætninger og handlingsanvisninger (Ibid.). Institutioner kan sætte rammen for handling, men kan ikke handle. Det er først, når institutioner bliver til organisationer at de er i stand til at konstituere sig som handlende aktører (Ibid.).

I dette projekt, vil vi benytte den institutionelle teoretiske perspektiv til at påpege én ud af det 5 institutionelle teorier, som Torfing nævner er: RCT, RCI, HI, PNI og KNI. Den hovedretning, vi har valgt til vores projekt, er PNI – politologisk nyinstitutionalisme. Denne teori er blevet udviklet af James G. March og Johan P. Olsen. March og Olsen fokuserer med PNI på politiske institutioner, da det er de politiske institutioner, som forhindrer, at politik bliver en tilfældig og potentielt kaotisk aktivitet. Politiske institutioner skaber rammer for politisk handling, civilisering af konflikter og styring af samfundet (Torfing, 2015: 54). Denne handlingsteori går ud på at individuelle og kollektive aktører handler på passende baggrund af identiteter og regler. Disse passende handlinger retfærdiggøres ofte med henvisning til rationelle nyttemaksimerende overvejelser (Torfing, 2015: 59). Den politiske holdning i denne handlingsteori defineres blandt andet ved skabelsen af en fælles meningshorisont, der hjælper med til at skabe orden og stabilitet i en potentielt set kaotisk verden (Torfing, 2015: 58).

Den institutionelle teoretiske perspektivering bliver særlig brugbar i den afsluttende PESTEL analyse, hvor interne og eksterne aktører kan vise sig at spille en væsentlig rolle i Ryanair og Norwegians forretningsmodeller. Denne teori samt med inddragelse af PESTEL analysen, skal blandt andet understøtte det politologiske perspektiv i projektet.

7. Metodiske tilgange

Vi vil nedenfor beskrive, hvilke metoder vi har benyttet under udarbejdelsen af dette projekt. Vi vil ligeledes beskrive, hvordan vi anvender vores metodiske deduktion til at besvare problemformuleringen. Det beskrives i nedenstående metoder, hvordan vi har forstået og gjort brug af vores kilder. Ydermere har disse metodiske tilgange givet os et mere kritisk og reflekterende perspektiv på kilder, teori og modelanvendelse, som er anvendt i projektet.

7.1 Kvantitative metoder

Den anvendte empiri i projektet, er opnået gennem kvantitative tilgange. Vi har benyttet os af sekundære data, som er eksisterende data indsamlet af andre. Fordelene ved at benytte sekundære data til vores projekt, er at de datasæt som vi gør brug af i projektet, bliver mere håndgribelige og tydeliggør udviklingen i den afgrænsede analyseperiode. Dette resulterer i en mere præcis komparativ analyse, som er hovedessensen i projektets metodiske deduktion. I vores komparative metodiske tilgang, undersøger vi sammenlignelige datasæt, med henblik på at give en

præcis besvarelse af problemformuleringen (Ejrnæs, 2019: 228,229). Gennem hele projektet, har vi gjort brug af datatyper som interval variabler/kvantitative variabler, som er karakteriseret ved at udfaldene kan ordens, og afstanden mellem udfaldene har en præcis fortolkning (Ejrnæs, 2019:262). Ydermere er sekundære data som oftest af højere kvalitet end de data, vi selv indsamler, hvilket gør datasæt mere repræsentative (Ejrnæs, 2019:227,228).

Ulemperne ved brug af sekundære datasæt i kvantitativ tilgang, er at disses validitet kan være påvirket af kildens oprindelse, samt deres intention. Validiteten og reliabiliteten i kvantitative datasæt, er derfor gennemgået kildekritisk blandt andet på baggrund af undersøgte variabler, der er nødvendige for besvarelse af problemformuleringen. (Ejrnæs, 2019:228,229). Endnu en ulempe ved den sekundære data kan være, at data ofte er indsamlet til et andet formål, end det vi undersøger i projektet. Derfor kan det blive et problem at opnå validitet i operationaliseringen af de teoretiske begreber, vi søger at afdække (Ibid.).

De sekundære datasæt, som vi anvender i projektet, er blandt andet hentet ned fra årsrapporter, kvartalsrapporter, samt databaserne Statista og Danmarks Nationalbank.

7.2 Kvalitative metoder

Den kvalitative tilgang, som vi blandt andet har benyttet os af i projektet, er dokument- og dokumentation analyse. Denne metode har vi gjort brug af, da næsten alle samfundsvidenskabelige undersøgelser i større eller mindre grad er baseret på dokumentanalyser. I dette tilfælde analyser af dokumenttyper som: Bekendtgørelser, statistikker, love, tidsskrifter, videnskabelige artikler og i særdeleshed årsrapporter (Triantafillou, 2019:147,149).

Dokumentanalyser, har de fordele, at de er ressourceeffektive, de har stor tilgængelighed, upåvirkelighed og bred rækkevidde (Triantafillou, 2019:147). Anvendelsen af dokumentanalyser bliver i projektet ligeledes et redskab til bedre at analysere, belyse og konkludere pointer fra det kvantitative datasæt. Den kvalitative metode er baseret på dokumenter, som vi udelukkende har hentet ned fra henholdsvis Ryanair og Norwegians databaser, på den måde, har vi afgrænset os og forholdt os kritiske overfor den kvalitative indsamling af data. Vi anser denne metode som helt essentiel for at opnå en dybdegående besvarelse af vores problemformulering og for hele udmundingen af vores projekt.

7.3 Komparativ forståelse

Vi har valgt at belyse og analysere vores problemformulering gennem et komparativt casestudie. Denne metodiske tilgang er anvendt af flere årsager. For det første, fordi vi på forhånd er bekendt med væsentlige differentieringer i virksomhederne Ryanair og Norwegian. Denne viden, har været anvendt til at udvælge, hvilke cases (virksomheder), som bedst kan belyse, samt konkludere generelle faktorer i forretningsmodeller i flybranchen, med udgangspunkt i Ryanair og Norwegian. En af ulemperne ved et komparativt casestudie, i dette projekt, er at det komparative afgrænser det empiriske datagrundlag. Det bliver således sværere at konkludere generelle faktorer. Valget af vores komparative analysegrundlag, er med henblik på at opnå en større dybde i analyserne, for bedre at kunne belyse alle væsentlige variabler der vedrører Ryanair og Norwegian's forretningsmodeller.

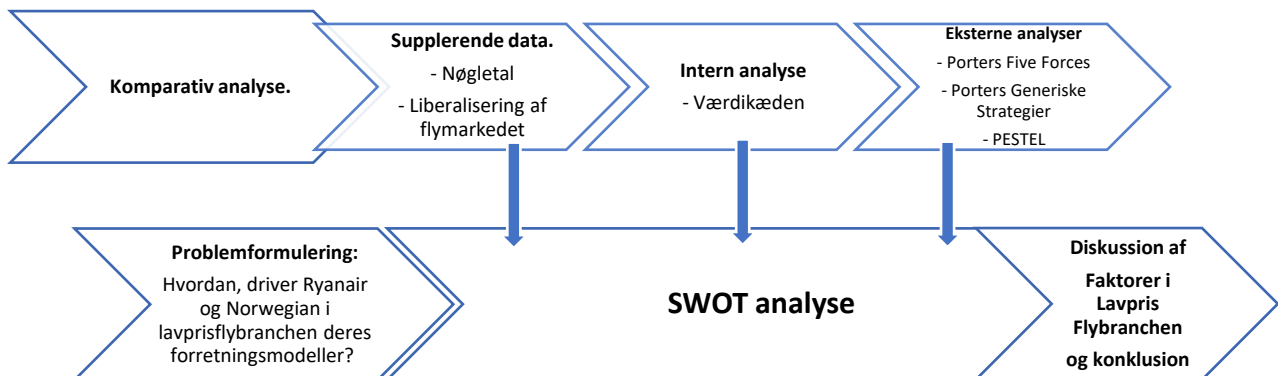
7.4 Søgestrategi & kildehåndtering

Den måde, hvorpå vi i udarbejdelsen af projektet har fundet vores kilder, er ved en bestemt søgestrategi. En søgestrategi er en plan for, hvordan en problemstilling omsættes til litteratur. Målet med en søgestrategi er nødvendigvis ikke at finde alt, men i stedet at finde noget relevant af kvalitet. En søgestrategi skal anses som en refleksion over, hvilke søgeteknikker der er særligt anvendelige i forhold til at finde kildemateriale, som der er brug for, for at kunne besvare projektets problem (Andersen, Jørgensen, Davidsen, 2019:70).

Vi har lavet systematiske emnesøgninger, hvor vores fremgangsmåde har været at uddrage forskellige søgeord beskrevet i vores problemformulering. Vi har på denne måde benyttet os af booleske operatører: AND, OR og NOT på blandt andet Rex (Andersen, Jørgensen, Davidsen, 2019:71,72). Alle vores kilder er samfundsvidenskabelige. Vi har forskningsartikler, statistiske kilder, EU-kilder, bøger og Webkilder. Alle kilder kan anses som sekundære og primære kilder, det kommer helt an på, hvordan de bliver benyttet i projektet (Andersen, Jørgensen, Davidsen, 2019:69,70). De primære kilder, benytter vi til at undersøge vores datasæt i form af tal, og de sekundære kilder er projektets strukturerende grundlag. De sekundære kilder er med til at begrebsafklare og er særligt benyttet på de ovenstående teorier, som vi har perspektiveret og taget afsæt i (Andersen, Jørgensen, Davidsen, 2019:63). Ydermere, har vi med denne søgestrategi og kildehåndtering været kildekritiske. Måden, hvorpå vi har været det, er ved blandt andet at kigge på: forfatter (hvad er forfatterens baggrund?), udgivelsesår (Er kilden ny eller gammel?), udgiver (er det et velkendt

forlag eller selvudgivelse?) og genre. Dette har vi udelukkende gjort for at kunne kvalificere søgningen i til- og fravalg af den konkrete, faglige, indholdsmæssige vurdering og læsning af kildematerialet (Andersen, Jørgensen, Davidsen, 2019: 73,74).

7.5 Analysedesign



I besvarelsen af problemformuleringen, har vi anvendt denne model til forklaring af den metodiske deduktion i analyserne. Af øverste proces søjle fremgår det, at vi har anvendt nøgletal, intern analyse og ekstern analyse til at besvare hvordan forretningsmodeller drives i lavprisflybranchen. Dette komparative afsæt er efterfølgende analyseret gennem SWOT, med henblik på at diskutere forretningsmodeller generelt i lavprisflybranchen. Diskussionen trækker på SWOT analysens hovedelementer, der skal besvare den endelige problemformulering: Hvordan, driver Ryanair og Norwegian i lavprisflybranchen deres forretningsmodeller?

8. Liberaliseringen af det europæiske flymarked

Det internationale flymarked, var før 1986 i Europa styret nationalt. Det betød dengang, at nationale flyselskaber og offentligt ejede lufthavne havde monopol på flymarkedet. Den stigende efterspørgsel for transport mellem de europæiske lande steg, og krævede derfor en international liberalisering af flymarkedet (Blaser, 2020). I USA skete dette i 1978, ved loven Airline Deregulated Act (Ibid.). I Europa, var det også en nødvendighed, og derfor gik EU's medlemslande sammen og indførte den første luftfartspakke i 1987. *"De beskyttede nationale luftfartsmarkeder er gennem flere sæt EU-retlige tiltag blevet gradvist omformet til et konkurrencedygtigt indre marked for lufttransport"* (Ibid.). De 2 første luftfartspakker blev vendepunktet for det europæiske flymarked. Dette skabte et marked, som de nationale luftfartsselskaber kunne konkurrere i og dette gjorde transporten billigere og gav yderligere plads til udvidelser af lufthavne.

Den tredje luftfartspakke i 1990 blev indført og det betød at alle nationale luftfartsselskaber nu blev kaldt EF-Luftfartsselskaber. *"Den »tredje luftfartspakke« erstattede nationale luftfartsselskaber med »EF-luftfartsselskaber« og gjorde det til et grundlæggende princip, at ethvert EF-luftfartsselskab frit kan fastsætte priser for passagerer og fragt og kan få adgang til enhver rute inden for EU uden nogen form for tilladelse eller bevilling"* (Ibid.). Derudover krævede den tredje luftfartspakke at:

1. De skal være ejet og reelt kontrolleret af medlemsstaterne og/eller statsborgere i medlemsstaterne, og deres hovedsæde skal være beliggende i en medlemsstat.
2. Deres finansielle situation skal være i orden. De skal have en passende forsikring til dækning af erstatningsansvar i forbindelse med ulykker.
3. De skal have den fornødne fagkundskab og struktur til at varetage sikkerheden i forbindelse med de gældende bestemmelser. Denne fagkundskab og struktur skal bekræftes ved hjælp af et luftfartscertifikat («AOC»)

Disse regler, skulle gøre rettighederne lige for alle europæiske flyselskaber og dermed liberalisere markedet (Ibid.).

9. Ryanairs og Norwegians historiske udvikling

Nedenfor, vil vi kort beskrive de mest afgørende og relevante højdepunkter i Ryanairs og Norwegians historiske udvikling. Denne redegørelse, skal understøtte de kommende analyser af begge virksomheder og være med til at give et bredere og mere forstående perspektiv af henholdsvis Ryanair og Norwegian. Redegørelsen skal ses som en indledning og et springbræt til analyserne i dette projekt.

9.1 Ryanair

I 1984, blev virksomheden Danren Enterprises etableret af Christopher Ryan, Tony Ryan og Liam Lonergan. Virksomheden skiftede efterfølgende navn til Ryanair. Ryanair, startede som et flyselskab med daglige flyvninger mellem Waterford, Irland og Gatwick, London. I 1986, fik selskabet tilladelse til at flyve ruten Dublin - London. Dette var startskuddet til en intern krig om billetpriserne mellem henholdsvis British Airways og Aer Lingus. Ryanair fløj sammen med British Airways og Air Lingus ruterne mellem London Heathrow (UK) og Dublin (Irland). I 1986, skete den europæiske liberalisering af flymarkedet (Jf. Side:18), hvilket betød, at Ryanair skiftede strategi til 'No Frills, Low Cost'. Dette udfordrede både British Airways og Aer Lingus. For at kunne opnå en større markedsandel, ville Ryanair udbyde billetterne billigere end de ovenstående konkurrenter. Den interne priskrig mellem flyselskaberne varede frem til 1989, hvor prisen på billetterne var faldet fra ca. 1250- til 880 DKK (Ryanair, 2020). Grundet udbuddet af de billige billetter formåede Ryanair ikke at kunne holde et overskud. Hvilket førte til en omlægning af hele virksomheden (Ryanair, 2020). Som led i denne omlægning tiltrådte Michael O'Leary som viceadministrerende direktør i 1988. (Forbes, 2020). Sammen med ledelsen, besluttede O'Leary at kopiere de succesfulde dele af Southwest Airlines forretningsmodel (Ryanair, 2020).

Ryanairs adapteren af Southwest Airlines forretningsmodel, viste sig at være vendepunktet for Ryanairs eksistens. Denne forretningsmodel stammede fra det amerikanske firma Southwest Airlines og grunden til, at Ryanair ville vælge denne model, var at den tilbød noget andet til flybranchen, som ikke var set i Europa på dette tidspunkt.

Southwest Airlines forretningsmodels fokus, var at holde omkostningerne nede, hvilket betød, at Southwest Airlines gik på kompromis med deres udbud af service i forhold til andre forretningsmodeller. Der er ingen første klasse på flyene, og der leveres ikke den samme service til passagererne, som der gør i de andre flyselskaber. Dette gøres, for at holde alle omkostningerne

nede, samt at flyet vil være lettere at gøre rent, og dermed gøre klar til næste flyvning. *“Southwest Airlines is one of the few U.S. airlines that focuses on point-to-point flights, meaning that most of its flights are nonstop direct to a customer's desired destination.”* (Investopedia, 2019).

Ryanair ønskede et bredt kundesegment, derfor så de det nødvendigt at udbyde deres billetter billigt muligt. Ryanair fik siden omlægningen af forretningsmodellen reduceret deres afgang. På trods af denne reduktion, formåede Ryanair at forøge antallet af passagerer. Ryanair skiftede efter omlægningen deres fly ud med Boeing 737. Ryanair, begyndte et par år efter omlægningen at skabe baser uden for europæiske storbyer, som for eksempel lufthavnen i Southend som ligger ca. 1 times kørsel fra London. Dette gav dem mulighed for at transportere passagerer til storbyerne, men til en lavere pris end de andre flyselskaber. Det som Ryanair ligeledes gjorde, var at gøre det mere simpelt at flyve, de fjernede alt det unødvendige, såsom kaffe, snacks, lounges og diverse meromkostninger. Dette kunne gøre billetprisen billigere, hvilket stemte overens med forretningsmodellen. I 1997, blev Ryanair børsnoteret, og sidenhen har udviklingen fortsat. *“The loyalty of customers is gained through a consistent low price, a simple fare structure as well as superior on-time performance.”* (Andersen & Poulfelt, 2006:144). For Ryanair var dette ikke et problem, da fundamentet i deres kundeservice var at give kunderne de billigst mulige billetter.

Det irske flyselskab Ryanair har hovedsæde i Swords, Dublin. Flyselskabet startede med at have 25 ansatte i 1985, sammenlignet med år 2000, hvor der var 1.094 ansatte. I 2019, var der 16.840 beskæftiget i Ryanair (Ryanair, 2020). Udviklingen for Ryanair fortsætter og de udvider gradvist år for år deres baser rundt i Europa.

9.1.1 Ryanairs missioner og visioner

Ryanair offentliggjorde i 2018, deres “Always Getting Better” plan, som fokuserede på at prismatche, garantere flyafgange og undgå forsinkelser på 90% af deres afgang. Ydermere vil flypassagerernes rettigheder blive håndteret inden for 10 dage, hvis de er gyldige. Ryanairs fremtidsplaner er, at de vil være det grønneste flyselskab, være plastik fri inden for 5 år og kunne tilbyde billigere billetter, hvis der bookes hotel igennem Ryanair (Ryanair, 2018). Den nuværende CEO, er stadig Michael O’Leary, som er blevet kendt for markedsføringen af Ryanair med kontroversielle citater og udtalelser til offentligheden (Davies, 2017). Lig Ryanair skete der en omlægning for et andet europæisk flyselskab, på samme grundlag som Ryanair. Dette flyselskab er Norwegian.

9.2 Norwegian

Norwegian er som tidligere nævnt et norsk lavprisflyselskab og blev etableret i 1993. I 2003, blev flyselskabet børsnoteret i Oslo og skiftede forretningsmodel, ligeledes inspireret af Southwest Airlines, med et kursskifte mod at være et lavprisflyselskab (Norwegian, 2019).

I 2005, havde Norwegian deres første regnskabsår med overskud på bundlinjen og den daværende CEO Bjørn Kjos udtalte sig således: *“Det har været et fantastisk og profitabelt år for Norwegian”* (ibid.). I 2008 udvidede Norwegian sig på det danske marked, de oprettede en base i København og i de nærliggende år, fortsatte Norwegian udvidelsen af flere baser i Europa.

I 2011, satsede det norske flyselskab på innovative serviceydelser, som for eksempel at være det første europæiske flyselskab der kunne tilbyde gratis wi-fi på deres fly. Allerede to år efter, kunne Norwegian ydermere tilbyde leje af film, og internationalt tv på alle deres afgang. I 2012 indgik og underskrev Norwegian den største europæiske luftfartskontrakt der hidtil var set, med en værdi på cirka 365 millioner DKK. Kontrakten indebar retten til at flyve transatlantisk, samt indenrigs (Norwegian, 2011). For at kunne opfylde ovenstående kontrakt, bestilte Norwegian: 22 Boeing 737-800 fly, 100 Boeing 737 MAX 8 fly, samt 100 Airbus A320neo fly. (Ritzau Finans, 2013). Bestillingen havde en værdi på cirka 127 milliarder DKK (Steensgaard, 2012). Fra 2013 til 2019, har Norwegian vundet prisen som det bedste europæiske lavprisflyselskab og i 2019 vandt de ydermere prisen som det bedste lavprisflyselskab i verden (Norwegian, 2019).

9.2.1 Norwegians missioner og visioner

Norwegian har de senere år valgt at differentiere sig fra andre lavprisflyselskaber, ved at tilbyde langdistanceruter og direkte flyvninger fra europæiske storbyer til for eksempel Las Vegas eller New York i USA. Norwegians udvidelse resulterede i, at de i 2015 vandt prisen som det mest miljøvenlige transatlantiske flyselskab i verden, grundet de nyindkøbte fly (Norwegian, 2020).

Norwegian har ydermere forsøgt at fokusere på bæredygtighed og miljø - det har altid stået højt på deres liste, og er den dag i dag, stadig en vision og et mål for Norwegian. De er som tidligere nævnt gået efter at være et lavprisflyselskab, som på trods af dette formår at differentiere sig på deres visioner sammenlignet med de andre konkurrenter i lavprisflybranchen (Ibid.).

Norwegians nuværende værdier og mål handler stadig om at kunne tilbyde billige billetter, samt at være mere bæredygtige, mere sikkerhedsorienterede og være mere innovative. I selskabets 2022

plan udtalte ledelsen sig således: *“We shall be the leading long-haul low-cost airline in Europe operation as the engine of global low-cost alliance and dominating the Nordic short-haul market”* (Ibid).

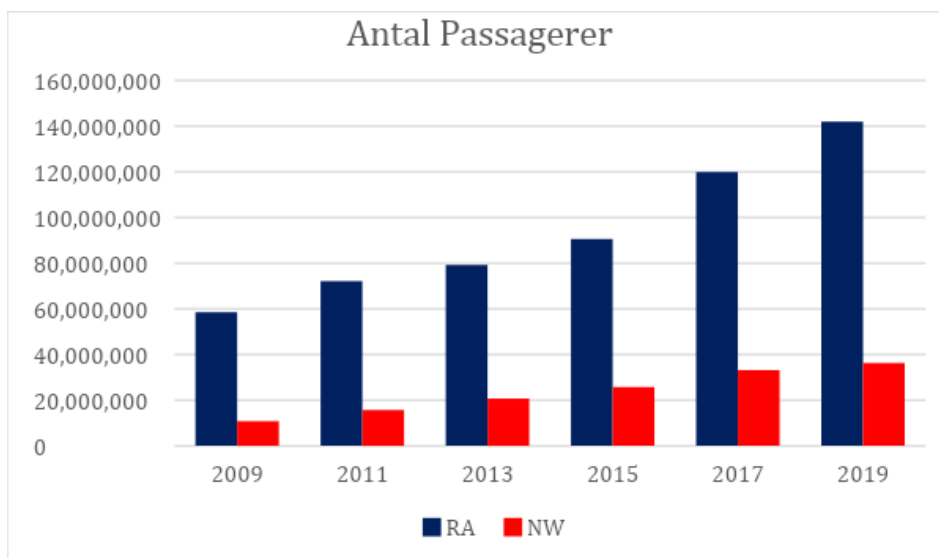
Oversigt over Ryanair og Norwegian	Ryanair	Norwegian
Baser	82	23
Fly	471	156
Medarbejdere	16.840	11.000
Flyruter	1.800	500

Kilde: Udarbejdet med data fra (Norwegian, 2020) og (Ryanair, 2020), Figur 1.

Ovenfor ses en sammenligning af fordelingen af Ryanair og Norwegian's baser, fly, medarbejdere og flyruter for et bedre komparativt overblik.

I 2019 opererede Ryanair over 2400 flyvninger dagligt, som fløj fra 241 forskellige lufthavne. De opererer i 40 lande, med 82 baser, har over 1800 flyruter, har 471 fly i deres flåde og har ansat 16.840 medarbejdere (Ryanair, 2020).

I dag er Norwegian det fjerde største lavprisleflyselskab i Europa, som består af ca. 11.000 ansatte. Selskabet transporterede 36 millioner passagerer i 2019 spredt ud på 500 forskellige ruter. I alt havde Norwegian en flåde på 156 fly i 2019 (Norwegian, 2020).



Kilde: Bilag 3, Figur 2

Som det kan ses i den ovenstående graf, som er udarbejdet med data om antallet af passagerer i begge flyselskaber, så har Ryanair gennem hele analyseperioden transporteret væsentlige flere passagerer sammenlignet med Norwegian.

Det er tydeligt at se ud fra grafen, at Ryanair efter flere år i branchen for lavprisflyselskaber, formår at bibeholde en høj vækst i antallet af passagerer. Tydeligt er det fra år 2013 til 2019, hvor Ryanair vækster med hele 61,5 millioner passagerer. I samme periode stiger Norwegians antal med 16,9 millioner.

I denne historiske redegørelse har vi belyst, hvordan de to flyselskaber begge har adapteret Southwest Airlines forretningsmodel. Flyselskaberne har sidenhen udviklet sig i forskellige retninger. I nedenstående analyser vil vi derfor belyse de væsentlige differentieringspunkter forretningsmodellerne internt indeholder, samt de eksterne påvirkning på deres forretningsmodeller.

10. Økonomiske nøgletal

For at kunne analysere, hvor Ryanair og Norwegian differentierer sig økonomisk, har vi valgt at tage udgangspunkt i de nedenstående nøgletal. Det gør vi, for at kunne understøtte vores pointer løbende i opgaven. Vi har valgt at afgrænse os til disse nedenstående nøgletal, da de giver et mere overskueligt økonomisk perspektiv over virksomhedernes udvikling gennem analyseperioden. I de nedenstående nøgletal, har vi valgt at afgrænse os til toårige intervaller. Det har vi valgt grundet det giver et bedre visuelt overblik over udviklingen for begge virksomhedernes økonomi.

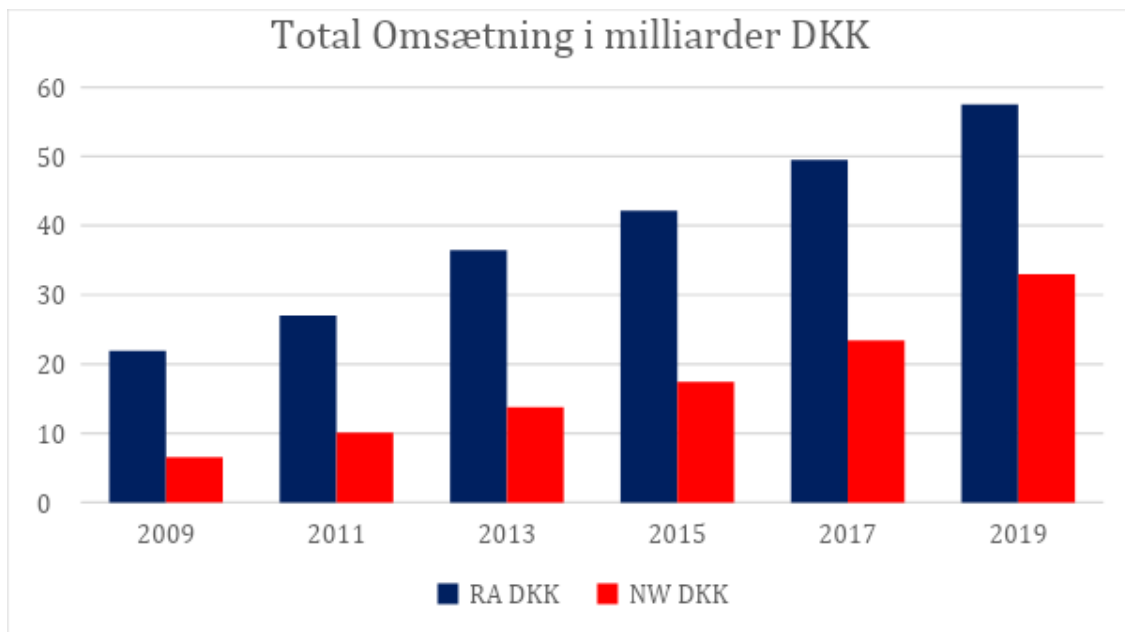
RYANAIR NØGLETAL	2019	2017	2015	2013	2011	2009
Omsætning (milliarder DKK)	57,49	49,49	42,19	36,44	26,98	21,89
Omkostning (milliarder DKK)	49,90	38,07	34,41	31,08	23,35	21,20
Overskud Før Skat (milliarder DKK)	7,08	10,95	7,33	4,86	3,13	1,34
Overskud Efter Skat (milliarder DKK)	6,61	9,80	6,47	4,25	2,78	1,26
Årlige Medarbejderomkostninger (DKK)	436.471,78	361.785,79	399.498,75	358.726,87	346.769,52	347.887,88
Årlig Omsætning pr ansat (millioner DKK)	3,41	3,80	4,49	4,02	3,35	3,31
Årlig Omkostning pr ansat (millioner DKK)	2,96	2,92	3,66	3,43	2,90	3,20
Årlig Passager Omsætning (DKK)	404,60	412,45	465,71	459,47	374,24	373,60
Årlig Passager Omkostning (DKK)	351,18	317,26	379,81	391,91	323,90	361,83
BRANCHESPECIFIKKE NØGLETAL						
ASK (milliarder DKK)	185,92	157,57	128,25	117,21	101,97	75,80
Load Factor (%)	96,00%	94,00%	88,00%	82,00%	83,00%	81,00%
RPK (milliarder DKK)	176,99	148,68	113,19	96,34	85,71	63,09
Antal Passagerer	142.100.000	120.000.000	90.600.000	79.300.000	72.100.000	58.600.000

Gruppe nr. 4
Basisprojekt 2. Semester

NORWEGIAN NØGLETAL	2019	2017	2015	2013	2011	2009
Omsætning (milliarder DKK)	33,02	23,42	17,46	13,79	10,10	6,54
Omkostning (milliarder DKK)	27,47	24,93	17,19	12,94	9,70	6,02
Overskud Før Skat (milliarder DKK)	-1,28	-1,94	0,06	0,39	0,16	0,56
Overskud Efter Skat (milliarder DKK)	-1,22	- 1,36	0,19	0,28	0,12	0,40
Årlige Medarbejderomkostninger (DKK)	470.221,57	419.292,92	582.363,83	553.412,74	723.015,53	629.271,04
Årlig Omsætning pr ansat (millioner DKK)	3,00	2,44	3,81	3,48	4,15	3,53
Årlig Omkostning pr ansat (millioner DKK)	2,50	2,60	3,76	3,26	3,98	3,25
Årlig Passager Omsætning (DKK)	912,16	707,42	676,56	666,38	643,20	605,17
Årlig Passager Omkostning (DKK)	758,88	753,18	666,10	624,91	617,80	557,82
BRANCHESPECIFIKKE NØGLETAL						
ASK (milliarder DKK)	100,03	72,34	49,03	34,32	21,96	13,56
Load Factor (%)	86,60%	87,50%	86,20%	78,30%	79,30%	78,00%
RPK (milliarder DKK)	86,62	63,32	42,28	26,88	17,42	10,60
Antal Passagerer	36.200.000	33.100.000	25.800.000	20.700.000	15.700.000	10.800.000

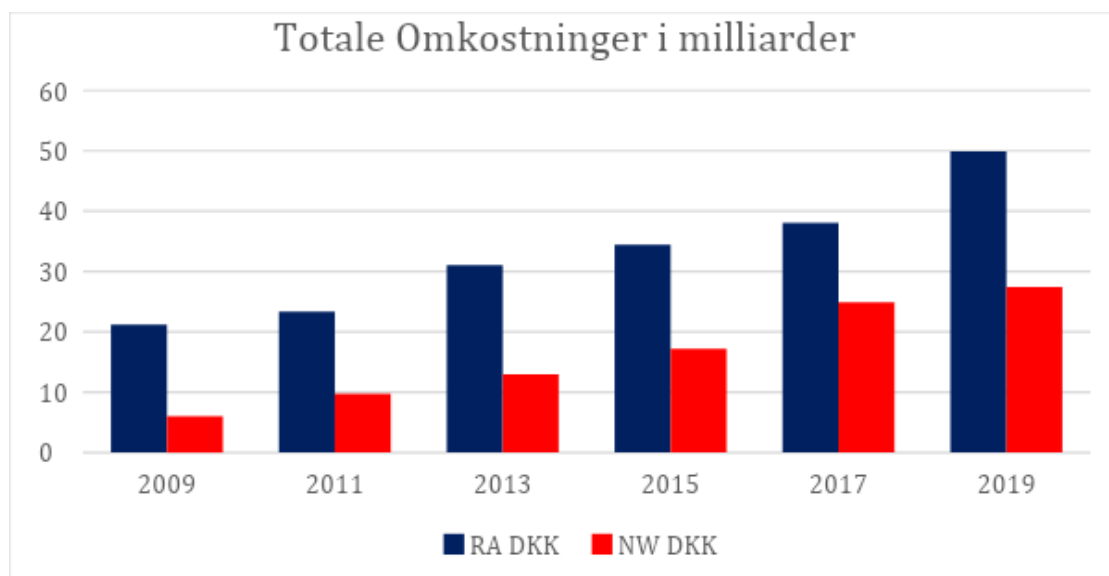
Kilde: Udarbejdet med data fra årsrapporter, (Bilag nr. 4), Figur 3 & 4

10.1 Virksomheds økonomiske nøgletal



Kilde: Udarbejdet med data fra årsrapporter, (Bilag 3.1), Figur 5

I den ovenstående graf vises det tydeligt at Ryanair omsætter for markant mere end Norwegian. Gennem hele analyseperioden, har Ryanair formået at omsætte for mere år for år. Norwegian har ligeledes formået at øge omsætningen gennem analyseperioden.

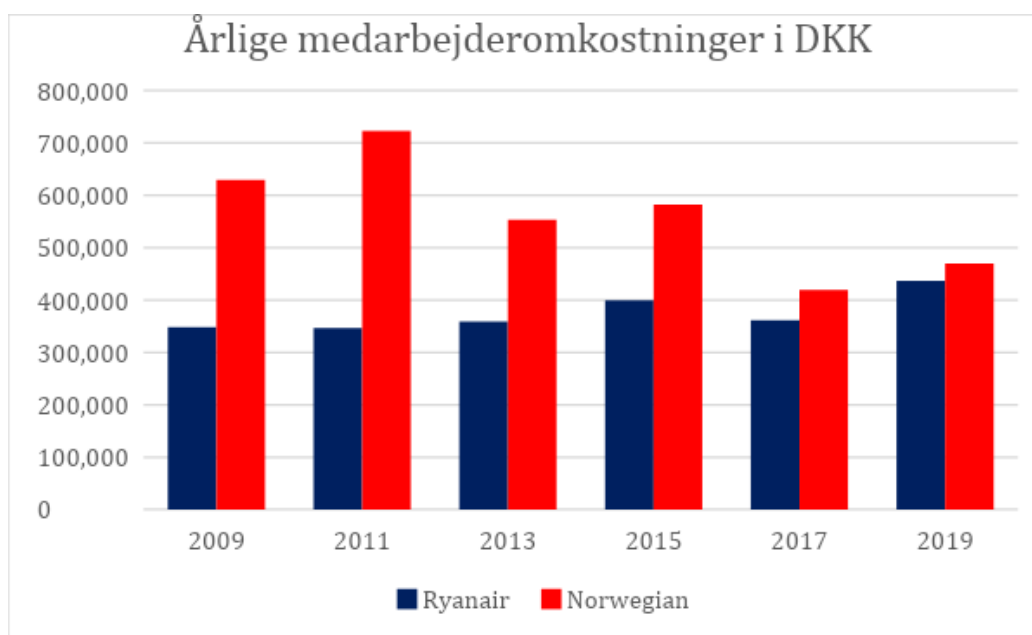


Kilde: Udarbejdet med data fra årsrapporter, (Ibid.), Figur 6

Her kan vi se, at Ryanair og Norwegian begge igennem analyseperioden har forøget deres omkostninger år for år. Sammenlignes den totale omsætning og de totale omkostninger kan vi se, at Ryanair gennem hele analyseperioden har omsat for mere end de har haft af omkostninger. Dette giver en positiv bundlinje. Norwegian har derimod ikke formået at generere en omsætning der kan dække omkostningerne.

I 2017 vises de første negative tal for Norwegian. Her omsatte virksomheden for ca. 23,4 milliarder DKK og havde omkostninger for ca. 24,9 milliarder DKK. Dette kan hovedsageligt begrundes ved, at Norwegian udvidede deres flåde med 24% og deres personale med 32%. Samtidig havde de kun en stigning på 13% af passagerer (Norwegian, 2018).

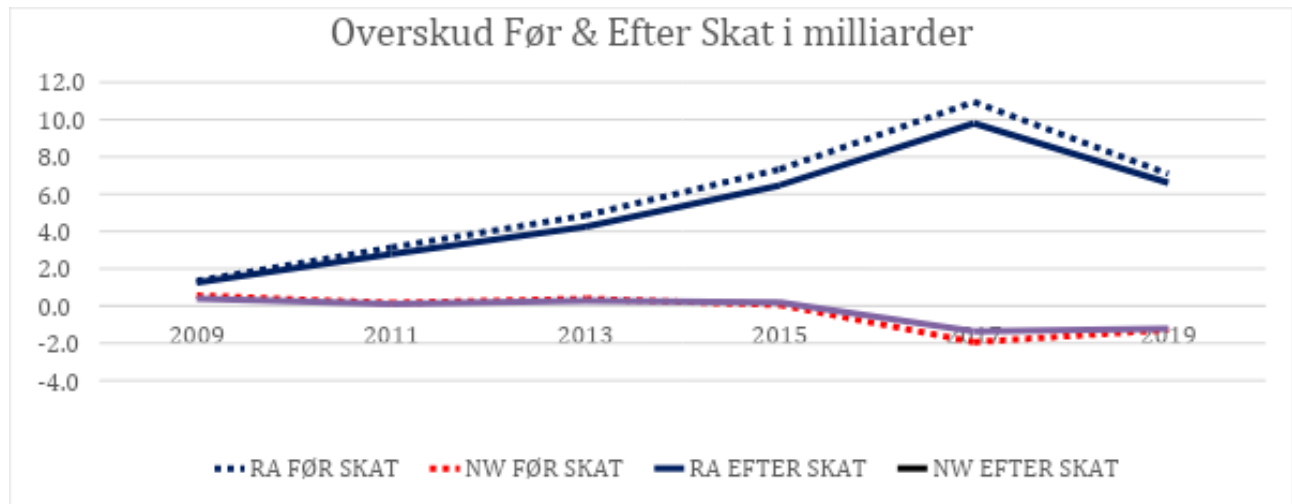
I 2019 formåede Norwegian at omsætte for ca. 33 milliarder DKK hvor deres omkostninger lå på cirka 27,4 milliarder DKK. De totale omkostninger i 2019 for Norwegian er eksklusive leasing og driftsmæssige meromkostninger (Norwegian, 2020).



Kilde: Udarbejdet med data fra årsrapporter, (Bilag 3.1), Figur 7

Som vist i ovenstående graf, kan vi se, at Norwegian igennem hele analyseperioden har højere medarbejderomkostninger end Ryanair, på trods af, at Ryanair har flere medarbejdere ansat år for år gennem hele perioden. Dette kan skyldes Ryanairs ansættelsesvilkår som fungerer uden overenskomster, og deres princip om kun at ansatte uerfarne medarbejdere i deres virksomhed,

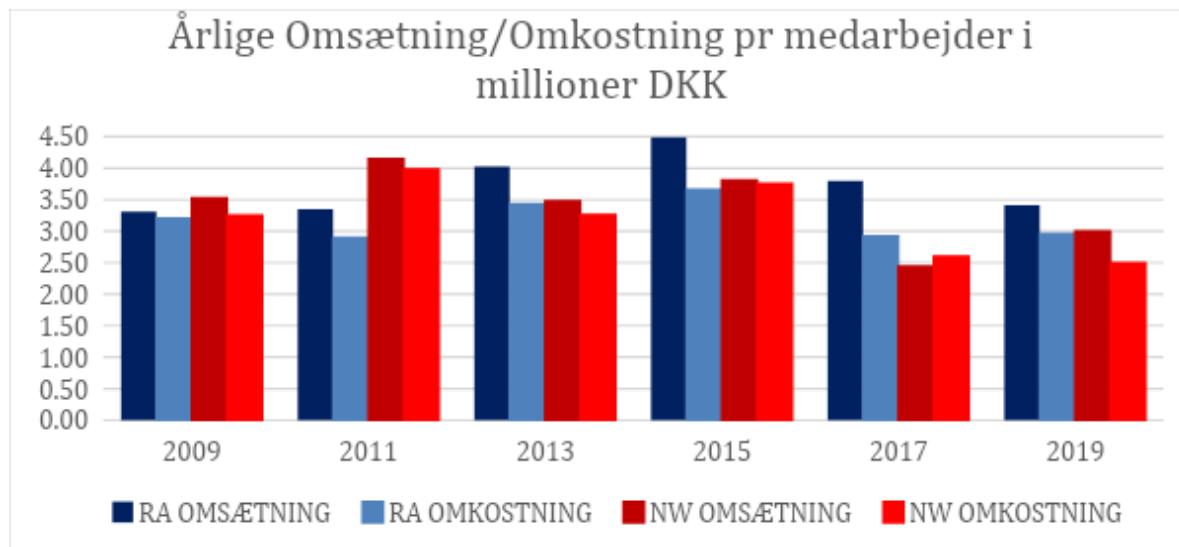
som vi ydermere vil belyse i Porters værdikæde. Norwegian har andre vilkår og er grundet deres placering i Norden, bundet til at have overenskomster i deres ansættelseskontrakter (3F, 2019).



Kilde: Udarbejdet med data fra årsrapporter, (Ibid.), Figur 8

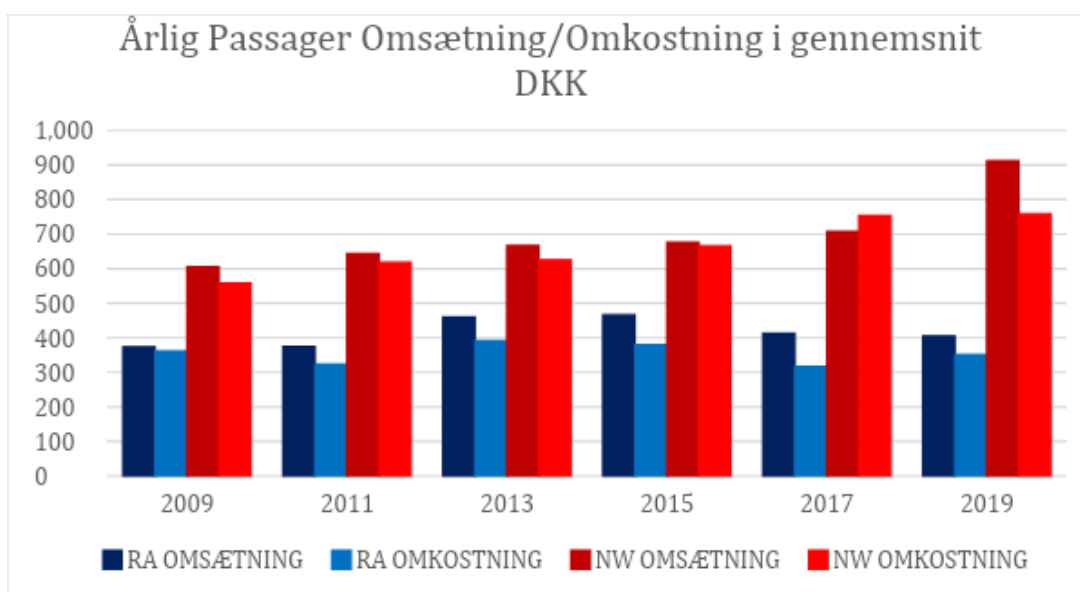
Henhold til ovenstående graf, kan det ses, at Norwegian, selvom den relativ højere omsætning kontra omkostning i 2019, stadig slutter regnskabsåret med et forholdsvis stort underskud på cirka 1,2 milliarder DKK. Dette kan skyldes, som tidligere nævnt, at leasing og de driftsmæssige meromkostninger er udeladt. Meromkostninger som blandt andet lovmæssig regulering af Boeing 737 MAX. Fra 2017 og frem til 2019, skete der flere flystyrt af Boeing 737 MAX, som medførte, at alle flyselskaber der anvendte denne type fly, skulle aflyse alle flyvninger frem til ultimo 2019 (German, 2020). Dette kostede ca. Norwegian 740 millioner DKK at indstille deres 18 Boeing 737 MAX (Norwegian, 2020). Udover Norwegians negative bundlinje på 1,2 milliarder DKK i 2019, så har selskabet den seneste årrække øget deres gæld til obligationsejerne, samt til de eksterne leasingselskaber (Norwegian, 2020).

Udover de ovenstående interne økonomiske nøgletal, har vi i projektet valgt at analysere omsætningen og omkostningerne pr. medarbejder og pr. passagerer i begge selskaber.



Kilde: Udarbejdet med data fra årsrapporter, (Bilag 3.1), Figur 9

I ovenstående graf, vises Ryanair og Norwegian's omsætning/omkostning pr. medarbejder. Som det kan ses, har Ryanair igennem hele analyseperioden en højere omsætning pr. medarbejder, sammenlignet med de samlede omkostninger pr. medarbejder. I samme periode formår Norwegian ikke at holde en positiv linje mellem omsætningen og omkostningerne pr. medarbejder. Dette kan ses ved store fald i både deres omsætning og omkostning pr. medarbejder fra 2015 til 2017, hvor selskabet ender med at have større omkostninger end omsætning pr. medarbejder. Udviklingen er dog positiv i 2019 for Norwegian.

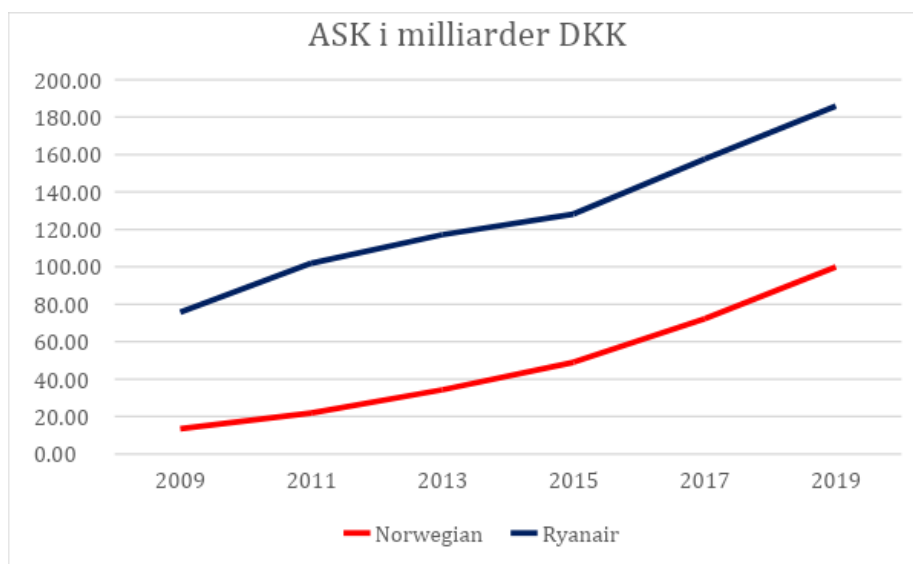


Kilde: Udarbejdet med data fra årsrapporter, (Bilag 3.1), Figur 10

I denne graf vises det, hvor meget Ryanair og Norwegian omsætter for pr. passagerer samtidig med hvor store omkostninger de har pr. passagerer. Som det vises i grafen, så har Ryanair formået at holde omsætningen højere end omkostningerne pr. passagerer gennem hele analyseperioden. Det samme kan ikke siges om Norwegian, som i 2017 havde større omkostninger pr. passagerer end de havde omsætning.

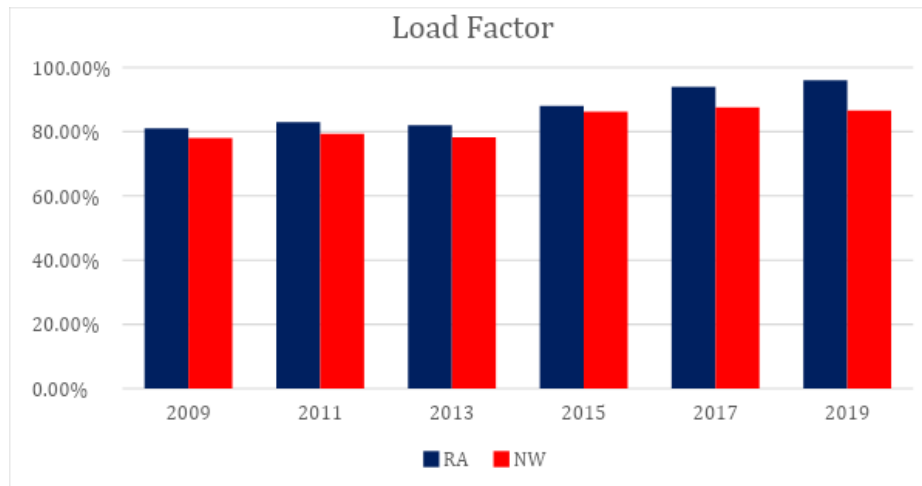
10.2 Branchespecifikke nøgletal

I flyindustrien arbejdes der med branchespecifikke nøgletal, der understøtter og uddyber de økonomiske nøgletal. De branchespecifikke nøgletal måles som hovedindtjening og- udgifter målt mod hinanden. Disse målinger giver indikatorer på virksomhedernes driftseffektivitet.



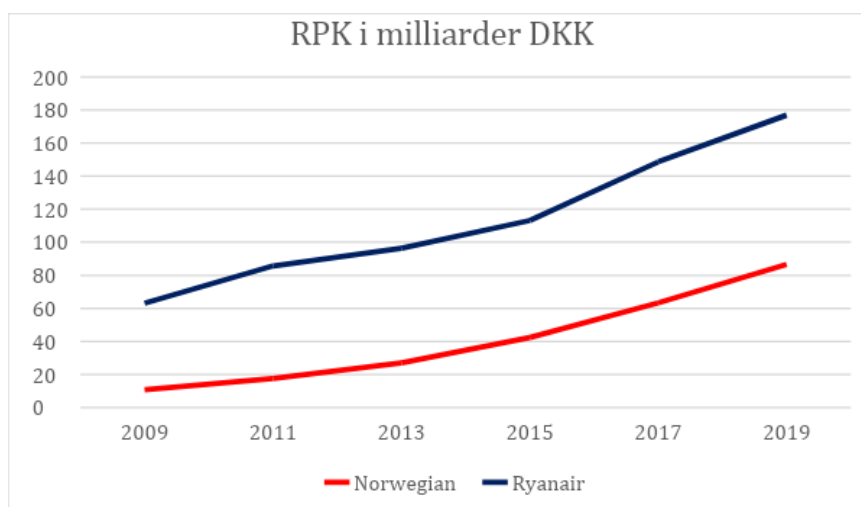
Kilde: Udarbejdet med data fra årsrapporter, (Bilag 3), Figur 11

ASK er den samlede kapacitet. Den beskriver som ordet lægger op til, Available Seats pr. kilometers. ASK er den samlede kapacitet som et flyselskab besidder. Ovenstående graf viser, at Ryanair har flere Available Seats pr. kilometer end Norwegian. Dette kan blandt andet skyldes, at Ryanairs flåde består af flere fly, flere afgang og flere destinationer. Det vil sige, at Ryanair besidder større kapacitet end Norwegian. Dette nøgletal beskriver dog ikke effektiviteten og udnyttelsen af den gældende kapacitet - derfor skal Load Factor i forlængelse af dette afsnit belyses.



Kilde: Udarbejdet med data fra årsrapporter, (Bilag 3), Figur 12

Ovenstående graf viser Ryanair og Norwegians Load Factor, som beskriver hvor stor en procentdel af flyenes kapacitet, der bliver anvendt pr. flyvning. Det kan ses, at Ryanair gennem hele analyseperioden ligger gradvist over Norwegian. Gennem vores analyseperiode, formår Ryanair at have 4.68pp højere Load Factor end Norwegian. Ryanair er desuden det flyselskab, som har den højeste Load Factor af alle flyselskaber i verden (Ryanair Holdings PLC, 2020). Ryanair formår dermed ud fra den faktor at være det mest effektive flyselskab, når det kommer til at anvende den maksimale kapacitet pr. fly i deres flåde. I 2019 formåede Ryanair i gennemsnit at påfylde 96% af den samlede maksimale kapacitet på deres fly, hvilket gav flyselskabet den højeste Load Factor nogensinde målt. I samme år, formåede Norwegian at have en Load Factor på 86,6%. En samlet forskel på 9.4pp i 2019 mellem de to selskaber.



Kilde: Udarbejdet med data fra årsrapporter, (Bilag 3), Figur 13

Ovenstående graf belyser henholdsvis Ryanair og Norwegians RPK (Revenue Passenger Kilometer). RPK skal forstås som passagerer trafikens salgsvolumen. Ryanairs RPK er gennem hele perioden dobbelt så høj, og fra 2009 til 2013, er den over tre gange så høj. Dette betyder igen, at Ryanair formår at være mere effektive end Norwegian gennem analyseperioden. Det ses tydeligt, at Ryanair er bedre til at skabe en højere omsætning som følge af en større mængde passagerer, flyvninger og antal fly.

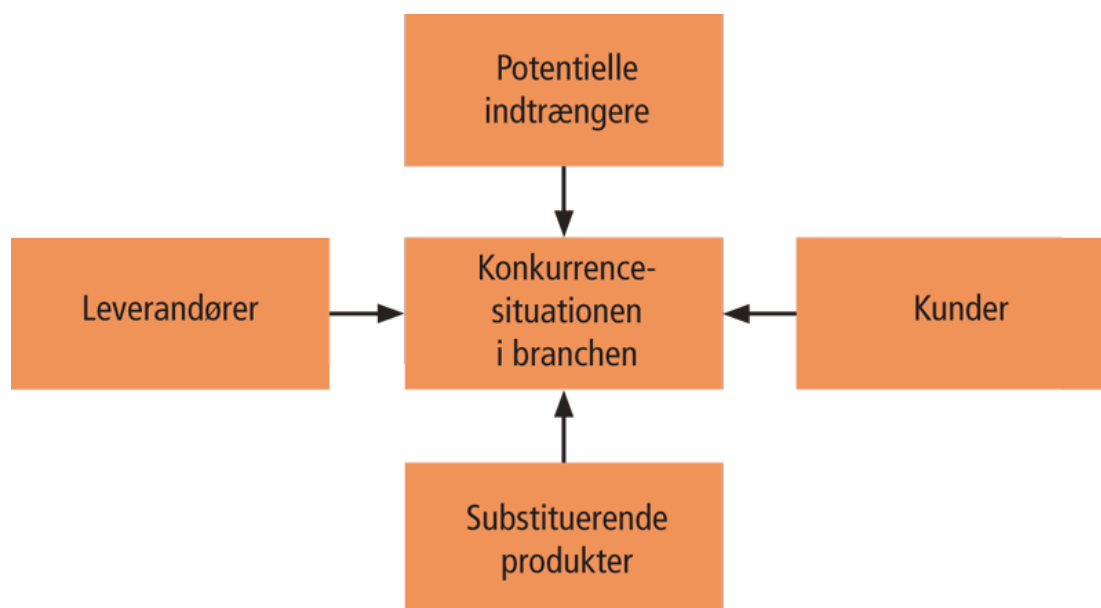
Nøgletallene ovenfor påpeger, at de to flyselskaber differentierer sig betydeligt på de økonomiske aspekter. Ryanair formår med deres lave omkostningsstruktur at være det mest effektive flyselskab sammenlignet med Norwegian. Ryanair har en positiv udvikling i anvendelsen af deres kapacitetsvolumen, hvilket blandt andet kan være med til, at Ryanair kommer ud med plus på bundlinjen. Norwegian har en omkostningsstruktur, som er tilnærmelsesvis højere end Ryanair, hvilket også er tydeliggjort i ovenstående grafer. Dette kan have påvirkning på den måde, hvorpå vi ser, at Norwegian ikke formår at tjene penge med den forretningsmodel de har valgt. Nedenstående analyser skal påpege denne differentiering, som vi allerede ser i nøgletallene dybere og mere begrundet.

11. Porters Five Forces

Porters Five Forces, er en analysemodel som er udarbejdet af Michael Porter i 1979 (Porter, 1979). Selve modellen har flere økonomer været kritisk omkring, da det menes, at analysemodellen er statisk og dermed hele tiden i udvikling. Dette er en model som fokuserer på det mikroøkonomiske, og derfor tillægger den sig den neoklassiske tilgang om det perfekte marked. Det perfekte marked findes dog sjældent, og derfor er modellen ikke altid anvendelig. Markedet er ikke fast og reguleres hele tiden. På den måde, er der aldrig en fast model med et klart facit på den gældende konkurrencesituation i en branche. Dog kan analysemodellen Porters Five Forces bruges som et redskab til at belyse konkurrencesituationen og markedet i flybranchen.

Modellen beskriver konkurrencesituationen i en given branche. De fem faktorer, som tilsammen danner rammen for Porters Five Forces analysen er: leverandørernes forhandlingsstyrke, kundernes forhandlingsstyrke, de potentielle indtrængere på markedet samt muligheden for substituerende produkter. Tilsammen belyser de den gældende konkurrencesituation i branchen.

Formålet med denne analyse er at belyse konkurrencesituationen i flybranchen. Den kan forklare hvordan nye og nuværende aktører i branchen agerer samt forhandlingsstyrkerne derimellem. Modellen viser ligeledes styrker og svagheder i branchen og den kan ydermere vise, hvilke typer af forretningsmodeller der kan være i denne branche.



Kilde: Virksomhedb, 2020, Porters Five Forces, Figur 14

11.1 Potentielle indtrængere

De potentielle indtrængere i Porters Five Forces, beskriver de mulige konkurrenter som endnu ikke er i branchen. Der vises ved mulige potentielle indtrængere via indgangsbarriererne om, hvordan konkurrencen er. Hvis det er let at komme ind i branchen, vil konkurrencesituationen stige og dermed vil det være sværere for de nuværende virksomheder at vedligeholde det mulige overskud, samt deres nuværende markedsandel. I modsætning vil det ved høje indgangsbarrierer være svært for nye konkurrenter at komme ind (Porter, 1979).

11.1.2 Start og landingstilladelse - de såkaldte slotstider:

Slot er kort beskrevet et tilladelsesbevis, som bestemmer, hvor og hvornår flyselskabet må lande og lette i en lufthavn. *“Et slot eller slot time for at være præcis, tildeles på grund af restriktioner i forhold til trafikflowet i en lufthavn eller et luftrum”* (Scandinavian Traveler, 2018). Slotbeviset kan anses som en knap ressource for flyselskaber, da mængden og udbyttet af slot er begrænset og svære at opnå som ny konkurrent på markedet. Det er svært at anskaffe sig som nyt selskab, da hvis 80% af et allerede eksisterende flyselskabs afgang bliver overholdt, har de garanteret sig en

fornyelse af deres slotbevis. På den måde kan de store og allerede eksisterende flyselskaber beholde deres slot tider og dermed påvirke udbuddet af slot over for små selskaber på det internationale marked. Fordelingen af slot i de gældende lufthavne sker dog uden forskelsbehandling og dermed er der fuldstændig gennemsigtig konkurrence på netop dette marked (Ibid.).

Når slot påtales, er det ydermere vigtigt at nævne de betegnelser som et slotbevis styrer. Disse betegnelser udgør CTOT (Calculated Take-Off Time). Her opereres der normalt inden for et vindue på 10+/-5 minutter i tid. Derudover styrer slot ligeledes TOBT (Target Off Block Time) samt TSAT (Target Start-Up Approval Time), hvornår motoren må startes (Ibid.).

11.1.3 Lovgivning:

Der er stor forskel på at flyve indenrigs og udenrigs. Når der flyves indenrigs, er der ikke lige så mange love der skal overholdes som på et internationalt niveau. Der findes stadig love indenrigs, men de kræver sjældent lige så meget for et flyselskab at overholde. Når der skal flyves udenrigs, er der internationale love, som skal overholdes (Jf. Side:18)

I Europa-Parlamentet, er der siden 1986 blevet gjort en indsats for lovgivning af interkontinentale flyvninger. *“Således har Parlamentet gennem de sidste tredive år vedholdende slået til lyd for loyal konkurrence, luftfartssikkerhed, service kvalitet og passagerrettigheder, samtidig med at det er gået i brechen for flypersonalets arbejdsvilkår og beskyttelsen af miljøet. For eksempel er det Parlamentet, der lige fra starten af liberaliseringsprocessen har forlangt kriterier for statsstøtte til lufthavne og luftfartsselskaber og indførelse af fælles regler om groundhandling, lufthavnsafgifter og passagerrettigheder.”* (Blaser, 2020).

Ovenstående er endnu et tegn på, hvordan en institution har magt over organisationerne i form af virksomheder. Lovgivningsmæssige reguleringer bestemmes af institutionerne, og flybranchen er en af de brancher, som er yderst påvirket af disse reguleringer. Dette vil vi yderligere påpege i vores PESTEL analyse.

11.1.4 Startkapital:

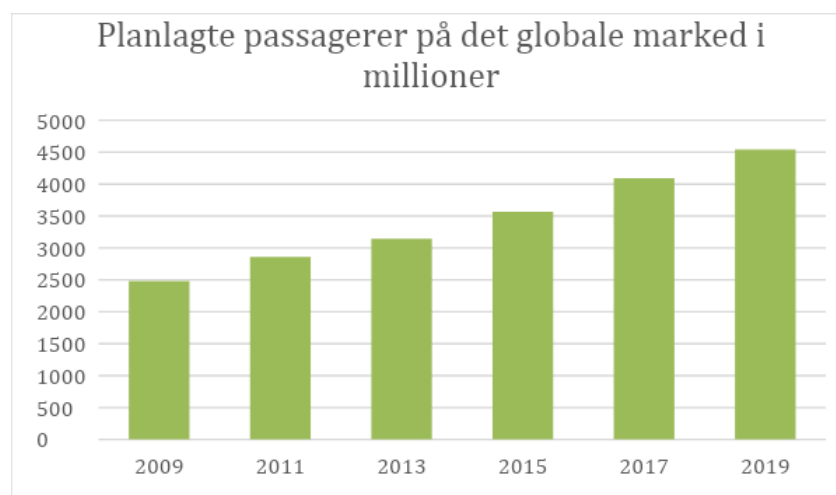
En anden væsentlig faktor, er de store likvide beholdninger samt en stor startkapital, som er nødvendigt for at starte et flyselskab i branchen. Et nyetableret flyselskab, skal enten lease eller købe fly til at transportere passagerer fra A til B.

Et Boeing 737-800, som er et af de mest anvendte fly, koster cirka 563 millioner DKK. (Aircraft Compare, 2020). Flyet indeholder 526 pladser, hvilket vil kræve ekstremt mange flyvninger før det tilbage betalt. Dette vil derfor kræve en større investering end blot et enkelt fly at kunne starte en virksomhed i branchen, som skal kunne konkurrere om de samme kunder.

Overordnet for begge lavprisyflyselskaber vil der derfor ikke være store trusler fra helt nye indtrængere på markedet. Det vil være en lang og dyr proces for et nyt selskab at skulle indtrænge sig på markedet, da det er en kapitaltung branche i form af både køb og leasing af fly. Dog er lavprisselskaber truet fra allerede eksisterende konkurrenter. Dette kan opstå ved, at et high-end flyselskab vælger at skifte forretningsmodel eller oprette et datterselskab som skal operere i lavprissegmentet. Et allerede eksisterende selskab kan have kapitalmulighederne for at starte hurtigt ud. En anden mulig trussel kan være velhavende investerings folk og oliesheiker, som et individ alene, kan have kapitalindsuddet til at starte nemt og hurtigt i branchen og dermed skabe en højere konkurrencesituation i branchen.

11.2 Kunder

Antallet af flyselskabernes kunder har været stigende de sidste mange år (Jf. Side:22, Figur 2), derfor er konkurrencen også stor mellem de eksisterende flyselskaber. Som det kan ses i nedenstående graf, så var der i 2009, 2,4 milliarder planlagte passagerer på globalt plan. I 2019 steg tallet til 4,5 milliarder planlagte passagerer.



Kilde: Udarbejdet med data fra Statista, (Bilag 6), Figur 15

Der findes et bredt segment af kunder hos flyselskaber. Vi har valgt at segmentere disse kunder i tre målgrupper. Først og fremmest, har vi forretningsfolk som flyver business og rejser i forbindelse med arbejdet. Dernæst har vi ferierejsende, som skal booke billetter der dækker behovet for en hurtig samt økonomisk ansvarlig charterrejse. Til slut, har vi rejsebureauerne, som agerer som tredjeparts forhandlere. Rejsebureauerne køber billetter og tilbyder pakkeløsninger.

Både de ferierejsende og forretningsrejsende står hver især ikke med stor forhandlingsstyrke. Dog kan de rejsende ses som et samlet segment for flyselskaberne, og hvis sådan et segment i fællesskab handler imod flyselskaberne, vil deres samlede forhandlingsstyrke blive stærkere overfor flyselskaberne - dette kræver dog en stor fælles indsats fra kunderne og vil derfor sjældent ske.

Rejsebureauerne står for en stor del af billetsalget. De opkøber store mængder billetter, og kan derved få en rabat fra flyselskabet. Dette betyder at det enkelte flyselskab ikke behøver at fokusere på at fylde et fly, da billetterne allerede er solgte. Rejsebureauerne udbyder billetterne i pakkeløsninger, som gør det nemt og hurtigt at bestille en ferie. Rejsebureauerne har en høj forhandlingsstyrke, da de vil kunne købe store mængder billetter til lav pris, som de kan udbyde til deres egen kunder, og dermed selv skabe en gevinst. (Wallop, 2016).

11.3 Substituerende produkter

I Porters Five Forces, skal et substituerende produkt ses som en aftager af den allerede eksisterende kerneaktivitet. I dette tilfælde er det transport.

Hvis der skal findes substituerende produkter til flybranchen, skal der kigges på andre transportmidler. Her skal der opdeles i kortdistanceruter og langdistanceruter. På de kortdistanceruter, vil der være mulighed for at finde substituerende produkter, da der ofte er andre transportmuligheder, som ikke tager længere tid end for eksempel et indenrigsfly. Tages der toget er der mulighed for at arbejde imens, samt komforten er bedre end på et fly i lavprisklassen. På langdistanceruter, vil det være sværere at finde andre transportmuligheder. Skal den rejsende krydse Atlanten, er det nødsaget for den rejsende at flyve, da det både er billigere og hurtigere end at sejle.

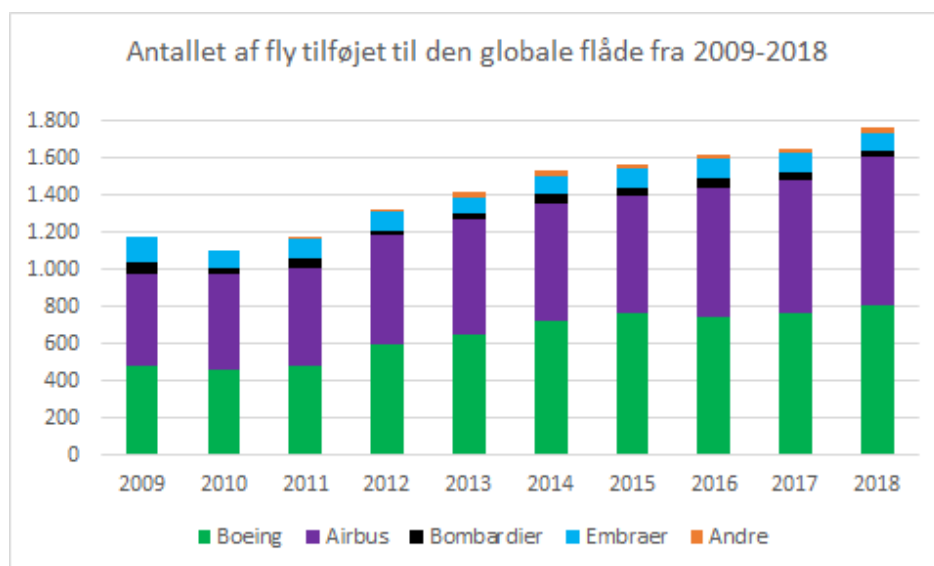
Fra de forretningsrejsende, er den største trussel dog ikke rejsetiden, men digitaliseringen. I takt med at digitaliseringen og globaliseringen er stigende, så stiger udviklingen indenfor elektroniske møder og opkald ligeledes. Dette kan formodes at påvirke antallet af forretningsrejser, ikke kun i

Europa men globalt, da det både vil være mere effektivt, nemmere og billigere at holde det på et digitalt plan (Bisignani, 2009).

11.4 Leverandører

Der er to store leverandører inden for flyindustrien, Boeing og Airbus. De står for størstedelen af flyproducingen. Dette betyder, at de dermed sidder med en høj forhandlingsstyrke på et globalt marked, da der kun er to store producenter af fly. Det er derfor svært for flyselskaber, som Ryanair og Norwegian at finde andre leverandører end Boeing og Airbus, som kan levere den mængde af fly begge flyselskaber efterspørger. Vi kan her påpege den kinesiske æskemetafor (Jf. Side:13-14). Boeing og Airbus, kan anses for at være organisationer, som lader sig styre og regulere efter de institutioner, som de er underlagte. Vi kan derfor formode, at Ryanair og Norwegian er endnu et led i den kinesiske æskemetafor, og derfor kan en institutionel perspektivering påføres.

Ydermere har flyselskaber krav til typen af fly de bestiller. Flyselskaberne skal kunne overholde deres ruter og dette kræver derfor specifikke fly, som kan leve op til deres krav. Dette skal en leverandør kunne leve op til, og det kan kun Airbus og Boeing i denne branche.



Kilde: Udarbejdet med data fra Statista, (Bilag 5), Figur 16

Som grafen belyser, er det tilføjede fly til den globale flåde af fly, det er derfor ikke den samlede totale sum af fly. Grafen viser, at Boeing og Airbus har siddet på markedet i lang tid og har gennem hele perioden siddet med to meget store markedsandele, sammenlignet med for eksempel Bombardier og Embraer (Mazareanu, 2019).

Den næste type leverandør er lufthavnene. Her er der både privatejede og offentligt ejede lufthavne (AERTEC Solutions, 2016). De store internationale lufthavne er dog oftest støttet privat, for eksempel Københavns Lufthavn A/S, hvor Ontario Teachers' Pension Plan og Arbejdsmarkedets Tillægspension ejer 59,4% af aktierne (CPH, 2020). Lufthavnene spiller en væsentlig rolle i forhold til slottilladelserne, som er essentielle for flyselskaberne, da de ikke vil kunne drive forretning uden. Når tilladelserne er i orden, skal flyselskaberne selv sørge for, for eksempel rengøring af fly, optankning af benzin og kundeservice. Dette giver flyselskaberne muligheden for selv at stå for det, som mange af de store flyselskaber gør, eller at outsource arbejdsopgaverne til mindre virksomheder som for eksempel Ryanair gør. Ved dette, kan flyselskaberne undgå overenskomstaftaler og dermed spare penge på færre personaleomkostninger. Dette kunne blandt andet ses i Københavns Lufthavn, da Ryanair ikke havde overenskomster for deres ansatte i lufthavnen. Det skabte stor splid mellem fagforeningerne og Ryanair. Det er stadig ikke blevet løst og Ryanair flyver delvist stadig uden overenskomster (3F, 2019).

Forhandlingsstyrken fra et flyselskab kan ligeledes styrkes overfor en given lufthavn, via opkøb af lokaler og faciliteter i lufthavnen. Som det kan ses i Ryanairs årsrapport 2019, så ejede de for eksempel cirka 10.000 kvadratmeter af Hamborg Lufthavn, i Tyskland, til administrativt arbejde (Ryanair, 2020). Denne købsstrategi anvender Ryanair ikke kun over for Hamborg Lufthavn, men i mange store europæiske lufthavne. Ved denne anvendelse, sætter det gældende flyselskab sig i en stærkere position og dermed øges forhandlingsstyrken. Det kan formodes, at Norwegian og andre lavprisflyselskaber anvender den samme metode, for at positionere sig stærkere på lavprismarkedet.

Ud over leverandører af materielle ting til flyselskaberne, så spiller penge - og finansielle institutioner også en væsentlig rolle for lavprisflyselskaberne. Flybranchen er kapitaltung og det kan derfor være nødvendigt for et flyselskab som Ryanair eller Norwegian, at søge om likvide midler i form af lån til de store milliardordrer til enten Boeing eller Airbus. Som tidligere nævnt, så har et Boeing 737-800 en indkøbspris på cirka 560 millioner DKK. En anden leverandør af disse midler kan være staterne. Flybranchen er ofte udsat for globale konjunktursvingninger og i kriseramte situationer, kan flyselskaberne søge om hjælp fra staterne, i form af likvide midler og hjælpepakker på milliarder af kroner.

Stater er også blevet afhængige af flyselskaber. Det er blevet en del af verdens infrastruktur og derfor er stater også interesserede i at få store flyselskaber til at lande i deres land, da det bringer turisme og dermed penge til samfundsøkonomien. På denne måde opstår der en gensidig afhængighed mellem flyselskaber og stater. Flybranchen er en kritisk del af verdens infrastruktur, da det forbinder verdens lande, og i stort omfang giver mulighed for, at kunden kan rejse rundt i hele verden. Flybranchen skaber dog ikke blot muligheden for at rejse, men også transport af varer og tjenesteydelser. Da flybranchen i dag er forbundet på et globalt plan, er verdens lande også blevet mere afhængige af denne branche og dens ageren. Det vil derfor skulle kræve en stor krise at bremse branchen, samt den generelle flyindustri.

Overordnet kan de kapitaltunge indgangsbarrierer, påvirke branchens nye konkurrenter og deres syn på om branchen er attraktiv eller ej.

11.5 Konklusion på Porters Five Forces: Den samlede konkurrencesituation i branchen

- Kapitaltung branche - denne branche kræver store likvide beholdninger eller lån for helt nye potentielle indtrængere. Omvendt kan processen være mere attraktiv, og have lavere indgangsbarrierer for store pensionsselskaber, rigmænd eller for et allerede eksisterende flyselskab, som ønsker en ny målgruppe i deres kundeportefølje.
- Lovgivningen på flysikkerhed, miljø og passagerrettigheder påvirker flyselskabernes måde at drive forretning på. Co2-kvoter er en konstant trussel og kan ændre flyindustrien fuldkommen, hvis teknologien på flyene ikke følger med.
- Kunderne ses i tre segmenter. Ferierejsende, forretningsrejsende og rejsebureauer. Ferierejsende og forretningsrejsende, har ikke en stor forhandlingsstyrke da antallet af samlede billetter der købes, er lavt. Rejsebureauerne kan forhandle om prisen, da de køber i store mængder.
- De substituerende produkter i branchen skal anses som andre transportmuligheder og digitaliseringen. Der findes ofte andre muligheder for at rejse på korte distancer, her vil tog, bil og bus være en mulighed. Digitaliseringen påvirker branchen, da det er muligt at holde møder digitalt og dermed være en besparelse for virksomheder, frem for at mødes fysisk.

- Leverandørerne er primært Boeing og Airbus, som sidder på den største markedsandel, som producent af fly. Lufthavnene bestemmer, hvem der får slottilladelserne, og har derfor magten over, hvem der kan komme ind i branchen. I denne branche, er det lufthavne, som sidder på magten. I de fleste tilfælde, kan lufthavne anses som institutioner med magt over flyselskaberne, hvilket påvirker forhandlingsstyrken mellem de gældende lufthavne og flyselskaberne. Dette vil ydermere kunne påvirke flyselskabernes strukturering af forretningsmodeller.

Som opsummering, vil det dermed betyde, at branchen er truet i et begrænset omfang. Det vil kræve en stor startkapital at starte op i denne branche, og allerede eksisterende flyselskaber har muligheden for at genvinde deres slot tider, hvis de kan overholde 80% af dem. Der kan ses en fare i lovgivningen gennem beskatninger, som for eksempel Co2-beskatning (Jf. Side:53-54), der kan påvirke flyselskabernes omkostning og dermed true deres forretningsmodeller og til sidst deres eksistens.

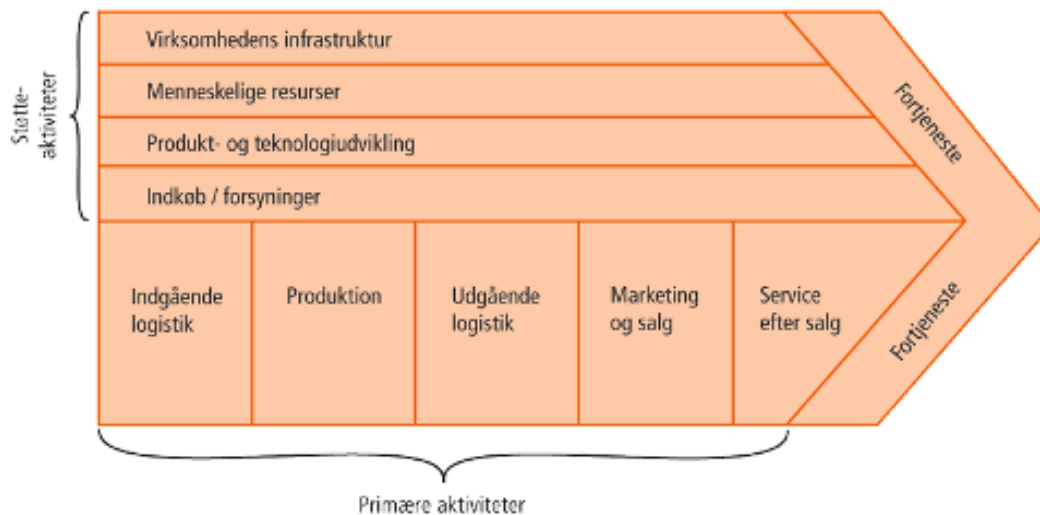
12. Værdikæde for Ryanair og Norwegian

For at kunne påvise, hvordan virksomhederne internt producerer værdi for kunderne, benytter vi Michael Porters værdikæde. Værdikæderne sammenlignes, for at kunne tydeliggøre forskellene i værdiproduktionen i Ryanair og Norwegian's forretningsmodeller.

Michael Porters værdikæde skal påvise Ryanair og Norwegian's aktiviteter som en kæde, der tilsammen skaber serviceydelsens værdi for kunden. Værdikædens hovedfokus er produktionsvirksomheder og er delt op i 9 aktiviteter. I dette projekt har vi tilpasset Porters værdikæde, til specifikt servicevirksomheder, derfor er der dele af elementerne i modellen, som er udeladt.

Værdikæden er ligeledes delt op i primære- og sekundære aktiviteter (Virksomhedb, 2020: 19.2). De primære aktiviteter ses gennem Porters værdikæde som nøglefaktorer, hvor imod støtteaktiviteterne støtter op om de primære aktiviteter, og dermed skabes der en merværdi for virksomheden og deres kunder gennem disse.

Formålet med denne analyse er at påvise, hvordan Ryanair og Norwegian differentierer sig som servicevirksomheder, og hvordan de differentierer sig i deres værdigrundlag.



Kilde: Virksomhedb, 2020, Porters Værdikæde, Figur 17

12.1 Primære aktiviteter

De primære aktiviteter berører i flybranchen selve serviceydelsen. Vi har valgt at tage udgangspunkt i: Indgående logistik, udgående logistik, marketing og salg samt service efter salg (Ibid.)

12.1.1 Indgående logistik:

Den indgående logistik omfatter alle de aktiviteter, der vedrører flyselskabernes bestillinger, ekstern- intern transport og modtagelse af allerede færdigproducerede varer (Virksomhedb, 2020:19.2).

Indgående Logistik (Ryanair, 2020) & (Norwegian, 2020)	Ryanair	Norwegian
Flyindkøb	Ja	Ja
Typer af fly	Boeing 737-800	787 Dreamliner, Boeing 737-800 og Boeing 737 MAX 8
Flybrændstof	Ja	Ja
Produceret Serviceydelser	Ja	Ja

I flybranchen, er den indgående logistik tilnærmelsesvis differentieret. Vi kan antage, at Ryanair og Norwegian som lavprisyflyselskaber bruger nøjagtig de samme redskaber, på nær ved deres typer af fly. Vi kan formode, at Ryanair opnår en større omkostningsreduktion i flyindkøb, da de indkøber samme flytype i store partier. Derudover giver det en yderligere omkostningsreduktion i form af vedligeholdelse og træning af personale, da Ryanairs flåde i vores analyseperiode kun består af

flytypen Boeing 737-800 (Ryanair, 2020). Dette giver udover en omkostningsreduktion ligeledes en effektivisering af både tid og ressourcer for Ryanair. De selvsamme omkostninger, må vi formode, at Norwegian har. Dog er denne omkostningsreduktion relativ mindre, da Norwegian anvender flere forskellige flytyper og agerer i en mindre skala. Dette giver en større omkostning, da Norwegian skal vedligeholde forskellige typer af fly, træne personale til disse fly og dette munder ud i en væsentligt større differentiering af rengøring og vedligeholdelse på flyene. Dette kan blandt andet ses i takt med den relativt større serviceydelse Norwegian tilbyder deres kunder. Ved indkøb af flere forskellige fly, betyder det ligeledes, at Norwegian i værdiproduktionen producerer mere serviceværdi, fordi deres flytyper differentierer sig fra hinanden på langdistance- og kortdistanceruter. Disse skaber som nævnt ovenfor en højere serviceværdi for kunden, sammenlignet med Ryanairs flytyper.

12.1.2 Udgående logistik & marketing og salg:

Vi har valgt at sammenskrive udgående logistik samt marketing og salg grundet, at kunden først opnår sin fulde værdi af den købte billet, når kunden er ankommet til den gældende destination. Den udgående logistik, består af den efterfølgende ekspedition, og omfatter ligeledes modtagelsen af ordrer fra flyselskabernes kunder (Virksomhedb, 2020:19.2).

Marketing og salg, står for planlægning af salget, samt fastlæggelse af priser, annoncering og reklamefremstød (Ibid.).

Udgående logistik	Ryanair	Norwegian
Eksterne Rejseagenter	Høj grad	Høj grad
Internt online univers	Høj grad	Høj grad
Billetsalg i lufthavn	Ingen	Ja
Mulighed for Sædevalg	Ingen	Ja
Dynamisk prisættelse	Høj grad	Høj grad
Hotline for billetsalg	Ingen	Ja
Marketing og salg		
Høj kvalitet til lav pris	Lav grad	Høj grad
Loyalitetsprogrammer og forretningsaftaler	Lav grad	Høj grad
Gruppebookinger	Ingen	Høj grad
Ungdomsbilletter	Nej	Ja
Outsourcing	Høj grad	Lav grad

I denne del af værdikæden er differentieringen større mellem Ryanair og Norwegian. Vi kan konkludere, at der særligt i marketing er en differentiering mellem flyselskaberne. Ryanair bruger

eksterne partnerskaber i virksomhedens generelle operationer, og på den måde må vi formode at de opnår en større omkostningsreduktion, hvor de herigennem skaber merværdi for kunden (Taylor, 2019).

Dog er der en væsentlig differentiering på tilgængeligheden af indkøb af billetter for kunden. Hos Ryanair, har kunden ikke fysisk mulighed for indkøb af billet i lufthavne, sammenlignet med Norwegians kunder, som har fysisk adgang til indkøb af billet. Dette skaber to forskellige værdier for kunden. Hos Ryanair produceres værdien igen, gennem omkostningsreduktioner og effektivisering, med henblik på at sælge til laveste pris.

Hos Norwegian skabes der en fri tilgængelighed for kunden, når der kan købes fysiske billetter på selve afrejsedagen i lufthavne. Den helt store differentiering i marketing, ligger i, til hvem, hvorfra og hvordan flyselskaberne skaber værdi til kunden. Ryanair skaber værdi gennem laveste flybilletpris, hvor Norwegian skaber værdi på mange forskellige måder gennem services og lavpris. Dette vidner om, at der er en differentiering i strategien på udgående logistik i pris og kvaliteten af service samt, hvorledes værdiproduktionen skabes.

12.1.3 Service efter salg:

Service efter salg, omfatter de aktiviteter der omhandler reklamation, efterlevelse af eventuelle garantiordninger, udarbejdelse af brugervejledninger med mere. Disse aktiviteter skal blandt andet bidrage til, at kunderne opnår den fulde værdi af det produkt, som de har købt (Virksomhedb, 2020:19.2). Service efter salg, har vi valgt at kategorisere, som før flyvning, under flyvning, efter flyvning og den overordnede service der kommer efter billetten, er købt af kunden.

Før Flyvning	Ryanair	Norwegian
Lounges	Nej	Ja
Workstations	Nej	Ja
Fast Track	Ja ved mersalg	Ja
Hyppige afgang	Høj grad	Middel
Feriepakker	Nej	Ja
Partneraftaler	Nej	Ja
Bagagehåndtering	Ja ved mersalg	Ja
Afbestillingsforsikringer	Ja ved mersalg	Ja
Under Flyvning		
Wifi	Nej	Ja
Mad og drikke	Begrænset portefølje	Ja
Streaming	Nej	Ja
Efter Flyvning		
Pakkeløsninger (Ryanair, 2020)	Ja ved mersalg	Ja ved mersalg
Erhvervsaftaler	Nej	Ja
Reklamationer/kundeservice (Norwegian, 2020)	Lav grad	Høj grad

Ud fra ovenstående tabel, kan vi konkludere, at Norwegian i højere grad producerer værdi gennem services, end Ryanair formår at gøre. Norwegian gør dette ved at tilbyde et bredt sortiment af serviceprodukter, før-, under og efter flyvning, mange af disse er gratis. Samtidig tilbyder de lavprisbilletter, hvori disse services kan tilkøbes.

Overordnet forstås Norwegians merservice tilbud som sammenpakkede. Som kunde hos Norwegian, får du service af højere kvalitet end hos Ryanair i dette led af værdikæden. Modsat ser vi, at Ryanair ikke producerer disse serviceværdier, fordi de forsøger at holde prisen på billetter lavest muligt. Derfor differentierer Ryanair sig fra Norwegian ved at sælge lignende adskilte servicetilbud, som separate mersalgsmuligheder. Vi kan derfor konkludere, at differentieringen i Ryanairs og Norwegians forretningsmodeller ses i, hvilke services der betales for og, hvilke services der inkluderes i prisen på billetten.

12.2 Støtteaktiviteter

Støtteaktiviteterne, berører ikke selve produktet, men disse aktiviteter er nødvendige og de påvirker de primære aktiviteter for virksomheden. Støtteaktiviteterne, skal ses som en form for serviceorgan for de primære aktiviteter. Støtteaktiviteterne kan både være værdiskabende og samtidigt være forudsætningen for værdiskabelsen (Virksomhedb, 2020: 19.2).

12.2.1 Virksomhedens infrastruktur:

Virksomhedens infrastruktur omhandler alle de overordnede aktiviteter, som har til formål at støtte de andre aktiviteter i værdikæden. Det omhandler blandt andet deres organisationsstruktur, ledelse samt planlægnings- og økonomisystemer. Det kan ligeledes omhandle deres it-system, det interne transportsystem i selve virksomheden og virksomhedens lokationer i forbindelse med flyvninger fra lufthavne (Ibid.).

Virksomhedens Infrastruktur (Ryanair, 2020) & (Norwegian, 2020)	Ryanair	Norwegian
Hovedkontor	Dublin, Irland	Fornebu, Norge
Hubs	Ingen	Gatwick Airport & Oslo Airport
Driftsbaser	82	21

Ovenstående tabel viser, Ryanair og Norwegians infrastruktur. En Hub, er en lufthavn, hvori, der sker en omstrukturering af passagerer, hvor en mellemlanding finder sted, en transfer, eller, hvor passagerer skifter fly med henblik på at nå til deres endelige destination (Pegasus, U.Å.).

Her differentierer de to flyselskaber sig fra hinanden, da Ryanair udelukkende opererer point to point. Dette giver Ryanair bedre kontrol med punktlighed, fordi de opererer i mindre travle

lufthavne. Grundet, at efterspørgslen på lufthavne kan variere efter lokation, kan vi formode, at slot tider ligeledes bliver billigere, hvori der ligger en omkostningsreduktion for særligt Ryanair. Som et eksempel, vælger Ryanair at flyve til Bergamo, og ikke Milano. For en yderligere reducere af deres omkostninger, vælger Ryanair at placere sine flyvninger til mindre lufthavne. Når kunden flyver med Ryanair, vælger Ryanair at markedsføre flyvningen, som var det direkte til den gældende storby. Ryanair opererer fra 82 drifts baser, sammenlignet med Norwegian, som opererer fra 21 drifts baser. En driftsbaser er en lufthavn, hvor personalet og flyene holder til. Dette medfører et strategisk og en operationel fordel for Ryanair, som bedre formår at holde sine fly i luften, punktligt og effektivt.

Netop denne forskel i strategien af forretningsmodellen, skaber flere værdiproduktioner. Ryanair bliver mere effektive, som giver generelle omkostningsbesparelser gennem hele værdikæden. Ligeledes påviser Load Factoren for Ryanair og Norwegian, at Ryanairs Load Factor i 2019 ligger på 96% (Jf. Side:31). Dette betyder, at effektiviteten hos Ryanair ligeledes ligger i relative reduktioner på Co2-udledningen pr. passagerer, da de er et af de flyselskaber, som formår at fylde deres fly mest muligt op, samtidig med at de holder flyene i konstant brug.

Norwegian skaber dog en anden værdi, som Ryanair ikke formår. De flyver nemlig både point to point og til hubs. Via hubs får kunder adgang til flere destinationer, end de ville i en point to point model. Ligeledes påfyldes større fly, fra flere destinationer i disse hubs på Norwegian's storkapacitetsfly. På denne måde skalerer og effektiviserer Norwegian deres operationer i hub-lufthavne, da flyoperationer reduceres, sammenlignet med point to point flyvninger. På denne måde vejer Norwegian op for, ikke at have lige så mange destinationer som Ryanair og forbinder dermed kunder med potentielle destinationer. Dette skal ligeledes ses i sammenhæng med, at Norwegian flyver transatlantiske ruter.

12.2.2 Menneskelige ressourcer:

De menneskelige ressourcer omfatter alle de aktiviteter, som har til formål at rekruttere, uddanne, udvikle og fastholde de rigtige medarbejdere i virksomheden - dette bliver i dag omtalt som HR (Human Ressource), (Virksomhedb, 2020:19.2).

Menneskelige ressourcer (Ryanair, 2020) & (Norwegian, 2020)	Ryanair	Norwegian
Hospitality Training	Lav grad	Høj grad
Security Training	Ja	Ja
Overenskomst	Nej	Ja
Synligt personale	Lav grad	Høj grad
Anciennitetsniveau	Lav grad	Høj grad
Ansatte	16840	11000
Flerfunktionsstewardesser	Ja	Nej

I ovenstående tabel fremgår det, at de menneskelige ressourcer differentierer sig væsentligt i værdiskabelsen for virksomhederne. Tabellen vidner om, at Norwegians menneskelige ressourcer og den analyserede kvalitet af serviceniveau, differentierer sig fra Ryanair. Norwegian serviceuddanner deres personale med henblik på at levere høj service. Samtidig bruger Norwegian medarbejdere i forskellige funktioner, som for eksempel print af billetter i lufthavne og til andre almindelige operationer. Denne synlighed, og personlige service skaber værdi for kunderne. Norwegian tilbyder overenskomster, som typisk gør, at de beholder deres personale i længere tid. Dette giver stabilitet i service og skaber ensartet værdi for kunderne.

Modsat anvender Ryanair helt andre metoder til værdiskabelse, igen med henblik på omkostningsreduktion og lav billetpris. Ryanair ansætter nyuddannet personale med lav anciennitet, og bruger ligeledes disse ansatte i flere funktioner, som for eksempel billettering, køskabelse inden billettering, rengøring af fly og generel arbejdsgang under flyvning. Disse dobbeltfunktioner gør, at Ryanair både sparer medarbejderlønnene, samt effektiviserer deres operationer i lufthavne. Dette afspejles ligeledes af årlige medarbejder omkostninger (Jf. Side:27), hvor det fremgår, at Ryanair har lavere medarbejder omkostninger end Norwegian (Ibid.). Denne differentiering mellem Ryanair og Norwegian, kan yderligere ses i den årlige omsætning/omkostning af medarbejder (Jf. Side:29).

Ydermere tydeliggøres denne omkostningsbesparelse, da Ryanair i gennemsnit anvender 35 medarbejder pr. fly, sammenlignet med Norwegian, som anvender 70 medarbejder pr. fly (Bilag 3.1). Dette betyder, at Norwegian har 35 lønomkostninger mere pr. fly sammenlignet med Ryanair. Dette vidner om det højere serviceniveau, som Norwegian leverer samt Ryanairs væsentlige lavere medarbejder omkostninger (Jf. Side:29).

Lave medarbejderomkostninger, og de effektiviseringer Ryanair har inkorporeret i deres forretningsmodel resulterer i punktlighed, effektivitet og i sidste ende omkostningsbesparelser, som skaber værdi for kunderne. Ryanairs effektive medarbejderstruktur er tydeligt afspejlet i antal ansatte sammenlignet med antal kunder, hvor det fremgår, af 2019, at Ryanairs ansatte formåede at betjene 8438 kunder årligt pr. medarbejder, sammenlignet med Norwegian, som betjente 3291 kunder (Bilag 3.1). Med andre ord, har Ryanairs værdiproduktion i menneskelige ressourcer medført omkostningsreduktioner, effektiv drift og punktlighed i deres forretningsmodel. Norwegianes kernefokus i menneskelige ressourcer, er serviceniveauet, som leveres som værdi til kunderne.

12.2.3 Indkøb og forsyninger:

Indkøb og forsyninger er aktiviteter i forbindelse med indkøb af serviceydelser, inventar, maskiner og bygninger (Virksomhedsb, 2020:19.2). I flybranchen er differentieringen størst ved Fuel Hedging, derfor har vi valgt udelukkende at tage udgangspunkt i dette.

Fuel Hedging, beskriver en generel metode i flybranchen, hvor flyvirksomheder køber hele eller andele af deres fremtidige flybrændstofs forbrug, til nutidige kurser. Fuel Hedging er derfor en væsentlig risikovurdering, fordi virksomhederne står til at vinde eller tabe stort på disse fremtidige vurderinger (Oltnews, 2020).

Begge virksomheder anvender fuel hedging kontrakter som redskab i deres værdiproduktion for kunden. Flybrændstof udgør en stor omkostning i flybranchen. For Ryanair udgør dette 36%, og for Norwegian udgør flybrændstof 34% af deres samlede omkostninger (Bilag 3). Ryanair fuel hedger op til 90% af deres fremtidige fly brændstofforbrug (Ryanair Holdings PLC, 2020). Virksomheden har altså udviklet en risikofyldt tilgang til indkøb af flybrændstof, men står ligeledes til at vinde mange millioner, hvis prisen på brændstof stiger.

Norwegian fuel hedger op til 25% af deres fremtidige indkøb af flybrændstof (Norwegian Airshuttle ASA, 2020). Der fuel hedges med henblik på at kunne forudsige omkostninger, med fokus på at kunne prisfastsætte flybilletter. Ryanair og Norwegian risikovurderer på denne måde ydre faktorer med henblik på at skabe sikkerhed om virksomhedens fremtidige omkostninger.

12.3 Konklusion på værdikæde

- Indgående logistik

I dette led i værdikæden, ser vi en differentiering af deres anvendelse af, hvilken type fly Ryanair og Norwegian opererer med. Ryanair opererer kun med en type fly, hvilket skaber en strømlinet og effektiv værdiproduktion. Ydermere må vi formode, at omkostningsreduktioner, giver en serviceværdi til kunden i form af prisfastsættelse. Norwegian opererer med flere typer af fly, som medfører højere omkostninger. Norwegian producerer dog højere serviceværdi via langdistance flyvninger, blandt andet tilbyder de ruter udenfor Europa.

- Udgående logistik & Marketing og salg

I udgående logistik, kan vi konkludere en differentiering i deres forretningsmodeller. Ryanair outsourcer de operationer, som ikke er direkte i forbindelse med servicetilbuddet. Vi må formode, at Ryanair herigennem opnår omkostningsreduktioner gennem disse partnerskaber. Norwegian differentierer sig i forhold til Ryanair, ved at tilbyde merservice inkluderet i servicetilbuddet.

- Service efter salg

I service efter salg, differentierer de to flyselskaber sig ved, hvorhenne de tilbyder deres service. Ryanairs merservice kommer som adskilte betalende løsninger for kunden. Service efter salg handler, for Ryanair om at kunne tilbyde den billigste billet. Dette betyder, at Ryanair først tilbyder service efter salg, i form af mersalg. Modsat Norwegian, der sammenpakker deres merservices i servicetilbudsprisen, med henblik på at producere en serviceværdi for kunden.

- Virksomhedens infrastruktur

I denne del af værdikæden, kan vi konkludere, at differentieringen mellem Ryanair og Norwegian ligger i måden, hvorpå de hver især strategisk og logistisk placerer sig. Ryanair tilbyder point-to-point flyvninger og Norwegian tilbyder udover point-to-point ligeledes flyvninger med mellemlandinger gennem hubs. Disse repræsenterer hver især en værdiskabelse for kunderne, alt efter præference. Ryanairs point-to-point flyvninger, udgør en omkostningsreduktion, grundet flyselskabets aktivitet og effektivitet i lufthavne, samt forhandlingsposition i slot tider. Disse producerer igen lavprisværdi for kunden. Norwegian's Hub lufthavne udgør en potentiel øget indtjening, da deres potentielle kapacitet øges via hub flyvninger.

- **Menneskelige ressourcer**

Af de menneskelige ressourcer konkluderer vi, at der findes væsentlige differentieringer i forretningsmodellerne. Ryanairs medarbejderomkostninger og effektiviteten i flerfunktions ansatte, udgør begge en omkostningsreduktion i forretningsmodellen. For Norwegian udgør service den væsentligste producerede værdi i dette led, da Norwegian opererer med en højere grad af service, produceret gennem medarbejdere.

- **Indkøb og forsyninger**

Vi kan her konkludere, at begge flyselskabers brændstofomkostninger dækker over en tredjedel af deres totale omkostninger. Ryanair har, en mere risikabel vurdering i forhold til fuel hedging strategi. Hvor Ryanair hedger for op mod 90%, hedger Norwegian for op mod 25% af deres fremtidige flybrændstofs forbrug. Differentieringen i forretningsmodellerne, er risikostrategi. Fuel hedging forudser omkostninger i virksomhederne, hvilket producerer en værdi for kunderne. Denne værdi produceres, fordi virksomhedernes servicetilbud kan forudses.

For den generelle værdiproduktion, kan vi konkludere, at de væsentligste differentieringer i forretningsmodellerne, omhandler Ryanairs omkostningsreduktioner og fokus på laveste pris, mod Norwegians serviceskabelse.

13. Porters generiske strategier

Porters generiske strategier, beskriver konkurrencesituationen på et givent marked. Modellen analyserer, hvor i markedet virksomheder målretter sine strategier. Porters beskriver fire konkurrencestrategier, hvorpå virksomheden kan differentiere sig, med henblik på at opnå konkurrencemæssige fordele og, hvordan de overordnet kan konkurrere med de andre aktører på markedet. Porters generiske strategier kan opdeles i to dele.

1. Virksomheden kan vælge at satse på lave omkostninger, eller et unikt produkt.
2. Virksomheden kan vælge at satse på hele markedet, eller på et bestemt markedssegment.

Dette munder ud i de forskellige konkurrencestrategier: Omkostningsleder, differentiering, omkostningsfokus og fokuseret differentiering.

Virksomhedens konkurrencekraft øges og styrker dens mulighed for at vinde markedsandele og blive konkurrencedygtig på et marked, ved at anvende en af disse strategier (Virksomhedb, 2020:18.4).

Generiske Strategier		Konkurrencefordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Marked	Stor andel af totalmarked	Omkostningsleder	Differentiering
	Lille andel af totalmarked	Omkostningsfokus	Fokuseret differentiering

Kilde: Bager, A., 2016, *Markedtingsteorier.dk*, Figur 18

Porters generiske strategier, skal i afsnittet belyse, hvordan de valgte virksomheder markeds positionerer sig, samt udviklingen i denne og deres markedsandele. I analysen nedenfor defineres markedsandele i ASK (Jf. Side:30). Ligeledes tydeliggøres forskelle i strategisk positionering i markedet ved at medtage EasyJet i modellen, der udover de komparativt analyserede selskaber, er en væsentlig aktør på lavprisflymarkedet.

13.1 Norwegian

Ved at se tilbage til værdiproduktion (Jf. Side:40-49), bliver det tydeligt at Norwegian positionerer sig anderledes på lavprisflymarkedet.

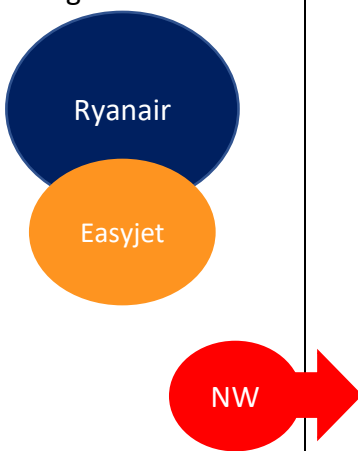
Ud fra værdikæden, er det påvist, at Norwegian tilbyder en højere grad service. Dette afspejles blandt andet i medarbejderomkostninger, anciennitetsniveau på ansatte, samt træning af personalet (Ibid.), (Jf. Side:45-47). Norwegian har dobbelt så mange ansatte pr. fly de ejer, end Ryanair har (Bilag 3.1). Vi kan ud fra dette formode, at Norwegian med dobbelt så mange ansatte pr. fly, kan yde et højere serviceniveau. I Norwegians værdikæde påpeger vi, hvor mange serviceydelser de tilbyder og ligeledes, hvordan Ryanair og Norwegian differentierer sig på deres forretningsmodeller (Jf. Side:40-49). Med et højere fokus på serviceydelser, vurderer vi, at Norwegian positionerer sig hen imod et mere unikt produkt i Porters generiske strategimodel. Norwegian differentierer sig på produktet, gennem service og bevæger sig derfor til højre på x-

aksen, altså mod unikt produkt. Norwegian konkurrerer på andre parametre end blot service. Ydermere markedsfører og sælger Norwegian deres billetter inden for lavpriskategorien, hvilket trækker deres positionering tilbage mod en omkostningsledende positionering. Grundet Norwegians størrelse i flybranchen (Jf. Side:44-45), kan det konkluderes at de positionerer sig efter hele markedet og dermed ikke en enkelt segmentering. Norwegians strategiske positionering på lavprisflymarkedet er således, omkostningsleder/differentiering (Jf. Side:52, Figur 19).

13.2 Ryanair

Ved at se tilbage til værdiproduktion (Jf. Side:40-49), bliver det tydeligt, hvori markedet Ryanair positionerer sig. Gennem hele værdikædens led (Jf. Side:40-49) konkluderes det, at Ryanair skaber værdi gennem omkostningsreduktioner i alle operationer, disse giver således billige billetter for kunderne. Denne gennemførte operationalisering af omkostningsreduktioner er i Porters generiske strategier beskrevet som omkostningsleder, hvor prisen bliver den afgørende faktor for kunden. Ligeledes afspejler Ryanairs udeladelse af serviceprodukter, omkostningslederens fokus i de generiske strategier. For Ryanairs kunder, er mængden mertilføjet værdi nemlig ligegyldig, da hovedproduktet transport fra A-B og prisen på denne, er kundens prioritering. Her opstår der en problematik i de generiske strategier, da virksomheder i lavprisflybranchen kun kan skabe differentieringer via services. Porters generiske strategiers definition af et unikt produkt, tager ikke forbehold for, at kundesegmenter i sig selv, kan anse pris som en differentiering. Dette kan være en afgørende købsfaktor eller produceret værdi, altså et unikt produkt for kunden. Den afledte effekt af omkostningsledelse til differentiering på x-aksen, i lavprisflybranchen, er servicedefineret, fremfor prisdefineret i dette projekt.

Generelt udgør stordriftsfordele, at Ryanair kan konkurrere på pris, hvilket styrker deres konkurrencekraft og position som omkostningsleder. Denne pointe er ligeledes afspejlet i ASK og Load Factor (Jf. Side:30-31), hvor det ydermere tydeliggøres at Ryanairs strategiske positionering på markedet er omkostningsleder. Dette gøres ved at holde et kontinuerligt fokus på omkostningsreduktioner og ensartethed i værdiproduktionen, der giver lave priser og minimal service for kunden.

Generiske Strategier		Konkurrencefordele	
		Lave Omkostninger	Unit produkt
Marked	Stor andel af totalmarked	Omkostningsleder 	Differentiering
	Lille andel af totalmarked	Omkostningsfokus	Fokuseret differentiering

Figur 19

Ovenstående graf viser således, at Ryanair er lavprisybranchens største omkostningsleder. Deres konkurrencekraft styrkes gennem stordriftsfordele, skabt gennem strømlinet, skaleret og effektiv organisationsstruktur, med fokus på pris frem for service. Norwegians positionering på markedet er dog anderledes teoretisk udfordret. Vi ser, grundet den service Norwegian yder deres kunder og samtidig med, at de har lave priser, at det giver en forstyrret positionering på markedet. Norwegians strategi lægger sig både i omkostningsleder- og differentieringsfeltet.

Ifølge Michael Porter, vil en virksomheds konkurrencekraft svækkes, ved at have sin strategiske positionering i mere end ét af de fire felter. Norwegians konkurrencekraft, bliver således svækket på markedet, hvilket også danner ramme for en mindre effektiv og dermed svag konkurrencemæssig position. Denne tese styrkes blandt andet af, at Norwegians omsætning/omkostning pr medarbejder (Jf. Side:24-32), samt services efter salg og andre led af værdikæden er højere end Ryanairs. Udviklingen i positioneringen tydeliggøres yderligere i den generiske model, hvor Norwegians positionering over tid strækker sig mod unikt produkt, altså differentieringsstrategi på markedet.

13.3 Konklusion på generiske strategier

Det kan konkluderes, at forretningsmodellerne indeholder enkelte differentieringer i den strategiske positionering på markedet. Ryanairs omkostningsreducerende strategi, betyder at de kan opnå stordriftsfordele. Disse fordele betyder, at virksomhedens primære konkurrencekraft på dette marked, er lav billetpris, denne afledt af omkostningslederstrategien. Norwegians markedspositionering konkluderes at være mellem differentiering og omkostningsleder, ovenstående graf viser dog at Norwegian har tendens til at positionerer sig mod et unikt produkt. Dette er grundet den påviste høje grad af service, der udøves som værdi til kunden. Det kan konkluderes, at Norwegians konkurrencekraft ligger i de services, som tilbydes til kunderne, men, at deres konkurrencekraft er svækket, på omkostningsparameteret, fordi andre virksomheder på markedet, formår at have lavere omkostningsstrukturer. Det kan ligeledes konkluderes, ved at zoome ud på totalmarkedet, at alle væsentligste aktører i lavprisflybranchen ligger i omkostningslederfeltet. Dette styrker vores tese om, at Norwegians konkurrencekraft er udfordret, fordi de ikke formår at positionere sig rigtigt, eller præcist, da de ligger imellem to af de fire generiske strategier.

14. PESTEL

Som sidste led i analysen, vil vi analysere virksomhedernes omverden, med henblik på at belyse, hvilke faktorer der influerer en virksomhedsstrategi. På denne måde belyser vi, hvordan forretningsmodeller påvirkes af sin omverden (Virksomhedb, 2020:18.2). Da vi beskriver en omverden til virksomhedsforhold og forretningsmodeller, vælger vi i denne analyse at belyse omverdenen i et tværfagligt perspektiv. I denne analyse anvendes neoklassisk teori, som det ene teoretiske afsæt til at belyse, hvordan markedsforhold er med til at drive den nødvendige udvikling i forretningsmodeller, på PESTEL analysens faktorer. Som modsætningsforhold til neoklassisk teori, ønsker vi ligeledes at belyse de opnåede institutioner og myndigheders politiske interesser, der ligeledes kan afspejles i PESTEL analysen. Tværfagligheden her, bliver, hvorvidt forretningsmodeller udvikles grundet politisk bestemt efterspørgsel eller markedsefterspørgsel.

14.1 Politiske- og lovgivningsmæssige forhold

I nedenstående afsnit, vil vi blandt andet have et institutionelt teoretisk perspektiv. Vi vil underbygge de politiske- og lovgivningsmæssige forhold ved at sætte institutionernes magt op mod virksomhederne og påvise, hvilken indflydelse institutioner kan have på et globalt marked. Den

institutionelle teori skal anses som det kinesiske æskesystem. Virksomhedens kultur, virksomhedens mål og visioner sat op imod institutionernes samlede regelsæt (Jf. Side:13-14).

14.1.1 Klima:

Ved Paris-aftalen i 2015, blev der opsat et verdensmål om at holde den globale temperaturstigning på under 2 grader (Det Europæiske Råd, 2020). For at opnå dette FN's verdensmål, blev der enighed om, at verdens Co2-udledning skulle falde markant. Denne målsætning, kan kun lade sig gøre, hvis verdens institutioner stiller krav til deres organisationer, deres virksomheder og aktører i selve institutionerne. I 2016, foretog ICAO (International Civil Aviation Organisation), med afsæt i Paris-aftalen, en lov, som skulle være med til at indsamle data om, hvor stor en grad af Co2, flyvninger på internationale ruter udleder (European Commission, 2020). Med afsæt i den institutionelle teori, ser vi tydeligt, hvordan institutioner kan have magt over den enkelte organisation. Flybranchen er blandt en af de brancher, som kan anses for at være underlagt en institutionel magt. FN går ind som institution, de pålægger verdens lande og internationale organer såsom EU til at implementere disse love. Dette påvirker Ryanair og Norwegians forretningsmodeller, da begge virksomheder er underlagt de krav som deres institutioner stiller. Disse politiske reguleringer og krav skal implementeres, for, at Ryanair og Norwegian kan få lov til at flyve. Vi ser ydermere hos Ryanair en Co2-beskatning, hvor de i 2019 betalte cirka 4 milliarder DKK (Ryanair Holdings PLC, 2020). Denne beskatning er styret af statslige institutioner. Vi kan se, at Ryanair blandt andet betaler skat i Storbritannien, Tyskland, Østrig og Skandinavien (Ibid.). Denne politiske- og lovmæssige regulering har fået modvind hos blandt andet Ryanair. Dette bunder ud i, at den skat, som virksomhederne betaler til de enkelte lande, ikke er garanteret til en mindsning af Co2-udledningen (IATA, U.Å.).

Internationale flyselskaber skal ifølge ICAO, vise en forbedring i brændstofs effektivitet på 2% (ICAO, 2016). Dette påvirker i den grad flyselskaber som Ryanair og Norwegian, indforstået, at de er nødsaget til at foretage nye investeringer i for eksempel fly, for at kunne overholde disse love der er bestemt af institutionen ICAO. Endnu engang kan institutionens magt understreges overfor organisationen.

14.1.2 Sikkerhedsforanstaltninger:

Vi har siden liberaliseringen af flymarkedet i 1985 (Jf. Side:18), set flere indflydelsesrige politiske reguleringer. Sikkerhedsforanstaltninger i fly og i lufthavne blev markant reguleret efter terrorangrebet 9/11, i New York. Efter dette terrorangreb, blev EASA (European Aviation Safety

Agency), (European Commission, 2020) oprettet med formålet om at sætte et fælles regelsæt for det europæiske luftfartssystem. Her ser vi endnu en institution, som går ind og påvirker og har indflydelse på virksomheder som Ryanair og Norwegian. EASA har indflydelse på de interne regelsæt hos alle europæiske flyselskaber. De klarlægger et regelsæt om, hvordan sikkerheden skal foregå på fly og i lufthavne (De Europæiske Fællesskabers Tiderne, 2002). EASA, har ydermere beføjelsen til at kunne fremstille lovforslag, om yderligere sikkerhedsforanstaltninger til EU's luftfartssystem. De generelle reguleringer fra EASA påvirker Ryanair og Norwegian's effektivitet i form af boarding af passagerer, slot tider, samt de generelle tidsomkostninger. Dette påvirker Ryanair og Norwegian's effektivitet og strømlinede tilgang til deres forretningsmodeller

14.1.3 Slot tider:

Indenfor de politiske- og lovgivningsmæssige forhold, er der ligeledes reguleret i slot tider. Slot tiderne skal fordeles upartisk og fair mellem flyselskaberne (Jf. Side:33-34). Slot tider anses som en regulering, fordi det før liberaliseringen af det europæiske flymarked blev styret af staterne, i hvert enkelt land. I dag, er det lufthavnene der står for uddeling og struktureringen af de globale slot tider. Dette er en deregulering, som er gået fra at være et statskontrolleret marked, til at være et frit marked (Jf. Side:18).

14.2 Økonomiske forhold

I de økonomiske forhold, har vi i projektet valgt at afgrænse os til udelukkende at se på makroøkonomiens påvirkning gennem konjunkturer, BNP (Bruttonationalprodukt), olieudsving samt lønniveau. Dette fordi, alle de fire ovennævnte eksterne faktorer har en stor indvirkning på indtjeningen, omkostningerne og dermed bundlinjen for et givent lavprisflyselskab.

14.2.1 Konjunkturer & BNP:

Den generelle indtjening i flybranchen, genereres ved at det potentielle kundesegment køber de udstedte billetter fra flyselskaberne. Kundernes økonomi og forbrug er tæt forbundet med samfundsøkonomien i et givent land, og ydermere til den globale økonomi. Derfor kan relative konjunktursvingninger og store påvirkninger på BNP 'en, påvirke de potentielle kunders økonomi negativt, og dermed i sidste ende have negative konsekvenser og effekter for flyselskabernes indtjeningsevne. Udover dette, er det værd at belyse, at flytransporten i høj grad servicerer fritidsformål, såsom turisme og den generelle oplevelsesøkonomi. Derfor følger salget af flybilletter også i høj grad de økonomiske konjunkturudviklinger, da fritidsformål, som for eksempel en

charterrejse i sig selv, ikke er en nødvendighedsvare for forbrugeren. Der kan dermed formodes at være en korrelation mellem BNP og RPK.

14.2.2 Olie:

Flybranchen er som tidligere nævnt en kapitaltung branche (Jf. Side:34-35), som er følsom overfor udsving på omsætningen og omkostningerne. Dette leder videre til oliekonjunkturernes påvirkning på lavprisflybranchen. Kursstigninger, på de globale oliepriser udgør en stor risiko for driften i denne branche, da Ryanairs brændstofomkostninger udgør 36% af deres samlede totale omkostninger i 2019 (Ryanair, 2019). Til sammenligning udgør Norwegians brændstofomkostninger 34% i samme analyse år (Norwegian, 2020). Dermed udgør konjunkturudsving på olie i sig selv en væsentlig ekstern risiko for forretningsmodeller i lavprisflybranchen. Hvordan denne risikovurdering intern opereres i case eksemplernes forretningsmodeller er belyst i værdikæden (Jf.Side:47)

14.2.3 Lønniveau:

Lønniveau og generelle personaleomkostninger er beskrevet i afsnittet Menneskelige ressourcer (Jf.Side:45-47). Udover den generelle differentiering i forretningsmodeller vedrørende overenskomstansættelser (Jf.Side:45-47), ses det generelt i lavprisflybranchen, at netop mindskelsen af personaleomkostninger er en generel praksis der anvendes. Dette sker for eksempel ved at gennemføre sine ansættelser som vikarstillinger, hos eksterne virksomheder der opererer i lande med få ansættelse privilegier. Både Ryanair og Norwegian, har gennem den afgrænsede analyseperiode, udnyttet denne ansættelsesmetode og dermed ansat piloter på vikarkontrakter (Brøndum, 2012). Dermed har begge selskaber formået at reducere i deres samlede totale personaleomkostninger, da for eksempel pension og andre sociale sikringer og ydelser, ikke indgår i disse kontrakter og dermed undviges. I praksis, kan disse vikarpiloter yde arbejdskraft i Europa og officielt indgå i statistikken vedrørende lønmodtagere i Ryanair og Norwegian, samtidig med, at begge selskaber kan reducere deres personaleomkostninger (Ibid.).

14.3 Sociale og kulturelle forhold

Sociale og Kulturelle forhold beskriver, hvilke demografiske data, der har betydning for en virksomheds forretningsmodel, og i sidste ende, hvilke segmenter af kunder, som har interesse i at købe virksomhedens produkt (Virksomhedb, 2020:18.2).

For lavprisflybranchen er det her tydeligt, at segmentering af kunder foregår på en relativ ensformig demografisk data, nemlig den laveste pris. Netop fordi, virksomheder retter deres

forretningsmodeller mod at tilbyde kunden den laveste pris, bliver den demografiske segmentering af kunder ligeledes smallere. Vi ser dog, at Norwegian ikke helt formår at positionere sig 100% til den omkostningsledende strategi (Jf. Side:52, Figur 19). Norwegian tilbyder serviceydelser til deres kunder (Jf. Side:40-49), og derfor bliver segmenteringen af kunderne mere spredt for Norwegian end den gør for Ryanair.

Dog ses det af værdikæden, at begge flyselskaber placerer sine operationer strategisk efter destinationers attraktion. Begge virksomheder flyver som udgangspunkt til storbyer, med en høj grad af turisme. Selve landingsdestinationerne viser sig hos Ryanair at være markedsført som anden, end den faktiske by virksomheden lander i. (Jf. Side:44-45).

Den generelle strategi i forretningsmodeller i lavprisflybranchen, ses relativt ikke segmenteret, hvilket afspejler deres ambitioner om at producere laveste priser på flybilletter, netop med henblik på at opnå en større rækkevidde i kundesegmentet.

Lavpris på flybilletter udgør dermed en væsentlig faktor i strategien, som målrettes kunders sociale og kulturelle forhold, da alle uanset demografisk data, har mulighed for at købe billige flybilletter.

14.4 Teknologiske forhold

De teknologiske forhold, og den teknologiske udvikling er en vigtig faktor indenfor flybranchen.

Lavprisflybranchen, er dynamisk og er under konstant teknologisk udvikling og innovation, for hele tiden at være up to date med de nyeste fly og den nyeste teknologi til flyene. Jo nyere og mere effektivt teknologien på sigt kan blive, jo flere omkostningsbesparelser, og desto mere strømlinet kan selskaberne agere. Teknologiens innovative udvikling, har en positiv påvirkning på flyselskabernes effektivisering, samt på udbuddet af serviceydelser. Dette gælder både før-, under og efter en flyvning. Ryanair og Norwegian formår at skabe tidsbesparelser ved at effektivisere deres måde at boarde flypassagererne på. Det hele foregår i dag digitalt, hvor kunderne selv skal scanne deres billetter. Dette har for Ryanair og Norwegian betydet en positiv udvikling på tidsforbruget og personaleomkostninger, da det er hurtigere med en digital scanning af billetten. Desuden behøver begge selskaber ikke den samme personalebemanding til en gennemsnitlig boarding, som der hidtil har været nødvendigt.

Generelt er lavprisflybranchen så omkostnings følsom, at virksomhederne i denne, ikke selv lægger væsentlige investeringer i den teknologiske udvikling. Om denne branche kan det dog siges, at den

profiterer fra den teknologiske udvikling, som flyproducenterne leverer i deres produktion af nye flytyper og tilhørende services. Ligeledes kan det siges, om lavprisflybranchen, at deres samlede totale omsætning er så stor, at omsætningen har stor indflydelse på, hvilke typer teknologiske udviklinger, som kommer fra leverandørerne. Ydermere afspejles også teknologiske udviklinger, i servicetilbud, såsom tilgængeligheden af Wi-Fi og Streaming på fly (Jf. Side:43).

14.5 Miljømæssige forhold

Co2-udledningen, er som tidligere nævnt en stor og væsentlige faktorer i flybranchen. Større fly, længere ruter samt flere fly i den samlede flybranche, har store negative påvirkninger på den samlede Co2-udledning. Grundet den tidligere nævnte liberalisering af flybranchen i 1985 (Jf. Side:18) og dens åbning af et gennemsigtigt marked, som konkurrerer på pris og service, er antallet af flyvninger steget - både på det globale og europæiske marked. I sammenhæng til den samlede stigning af flyafgange, så har internationale, samt nationale myndigheder de seneste år, holdt øje med flyvebranchens samlede Co2-udslip.

Flybranchen er i disse år truet af politiske- og lovgivningsmæssige forhold vedrørende klimabelastninger. Både på statsligt- og overstatsligt plan forholder lovgivere sig til klimadebatten. Blandt andet lovgiver EU på klimaområdet, særligt målrettet Co2-reduktioner i det europæiske luftrum (European Commission, 2020).

Disse lovgivninger og den generelle udvikling i klimabevidsthed, både på borger-, statsligt og overstatsligt niveau. Dette har betydet, at de fleste virksomheder i lavprisflybranchen, har udviklet særlige visioner for, hvordan de mindsker og effektiviserer deres Co2-udledninger i deres operationer. Det vil sige, at flyselskaberne forholder sig til klimamæssige forhold, som i dag er et direkte element i deres forretningsmodeller.

Ryanair forholder sig til klimamæssige forhold ved at aflægge månedlige Co2-rapporter, med henblik på at skabe en gennemsigtighed og fokus på klimabekymrede borgere og lovgivere (Ryanair, 2019). Ydermere fremgår det, at Ryanair gennem køb af nye og mere effektive flytyper, formår at skabe Co2-reduktioner, samtidig med at udvide pladskapacitet (Jf. Side:46-47).

Udover Ryanair, er Norwegian blandt ét af de flyselskaber, som arbejder på at reducere Co2-udslippet i flybranchen. De støtter op om bæredygtig miljøpolitik, ved konstant fornyelse af fly, som lever op til miljøpolitikken (Norwegian, 2020). Her kan vi med et institutionelt perspektiv igen

påpege, hvor stor en magt en institution kan have og ligeledes, hvilken indflydelse den kan have på de beslutninger der bliver taget i selve virksomheden. Siden 2008, har Norwegian reduceret deres Co2-udslip med 30% pr. passagerer (Ibid.). I september udnævnte ICCT (International Council On Clean Transport), Norwegian til verdens mest brændstofeffektive flyselskab på transatlantiske ruter (Ibid.). Norwegian opgraderer hele tiden deres flåde, for at være så effektive som muligt på alle parameter (Jf. Side:40-42).

Efterspørgslen og behovet for mindre Co2-udledning i form af brændstof og nye Co2-reducerende flytyper vil på sigt øge konkurrenceparametrene i lavprisbranchen.

14.6 Konklusion på PESTEL

Som det kan ses i Ryanair og Norwegian's visioner og mål, så har begge flyselskaber formået at bevæge sig fra omkostninger, pris og service til ydermere at lægge sit fokus på klima, CSR-rapporter og den stigende Co2-udledning, som særligt flybranchen har indflydelse på.

PESTEL analysen påviser i flere af sine led, hvordan politiske-, lovgivnings og klimamæssige faktorer, truer virksomhederne Ryanair og Norwegian, samt generelt i lavprisflybranchen. I særligt klimadebatten, har Ryanair og Norwegian's tilpasset og ændret deres tilgang til klima, gennem deres forretningsmodeller. I dag, arbejder Ryanair og Norwegian med den tredobbelte bundlinje, som ydermere retter deres forretningsmodellens fokus mod, økonomi, miljø og social ansvarlighed for virksomhederne (Virksomhedb, 2020:13.1). Vi kan ud fra denne PESTEL analyse, konkludere, at der er ændret fokus fra begge flyselskaber og i den generelle flybranche. Staterne i de enkelte lande er styret af politiske- og lovgivningsmæssige forhold, som flybranchen ikke kan undlade i deres forretningsmodeller. En forretningsmodel i flybranchen, er i den grad påvirket af alle de ovenstående parametre. De eksterne faktorer spiller en rolle i måden, hvorpå Ryanair og Norwegian fører deres forretningsstrategi.

Andre forhold som har ekstern påvirkning på forretningsmodellerne, er teknologisk udvikling. I dette forhold påvirkes og påvirker begge flyselskaber den teknologiske udvikling i industrien. Vi kan konkludere, at Norwegian har fokus på flytyper og servicemæssige teknologiske udviklinger, med henblik på serviceoptimering og omkostningsbesparelser på disse i deres forretningsmodel. Ryanair har fokus på udvikling af flytyper og digitale teknologiske udviklinger, med henblik på effektivisering

og omkostningsbesparelse i deres forretningsmodel. Disse påvirkes dog kun eksternt, da flyudbyderne Airbus og Boeing er de primære teknologiske udviklere i branchen.

Slutligt, er begge flyselskaber, samt branchen generelt truet af de udsving som er nævnt i konjunkturafsnittet. BNP, olie og lønniveau er alle makroøkonomiske konjunkturbestemte udsving, som påvirker omsætningen og omkostningerne i Ryanair og Norwegian. Selvom disse er generelle markedsforhold, som påvirker alle virksomheder, ses det i værdikæden, at forretningsmodellerne ansues af risikovurdering og håndtering af disse omkostnings- og indtjeningsrisici.

15. SWOT

Som konkluderende afsnit på analysen påvises her, væsentligste Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler som Ryanair og Norwegian nu står overfor. SWOT-analysen sætter fokus på de eksterne og interne forhold der er i virksomhederne. Analysen skal påvise, et øjebliksbillede af virksomhederne og ligeledes, hvordan de klarer sig i konkurrence med andre virksomheder.

Dette øjebliksbillede i SWOT-analysen, bliver således analyseperiodens sidste år 2019. Dette danner således ramme for konklusion på, hvordan forretningsmodellerne differentierer sig i forhold til styrker, svagheder, muligheder og trusler af generelle vækstskabende- og hæmmende faktorer.

Styrker		Svagheder	
Ryanair	Norwegian	Ryanair	Norwegian
Effektivisering og stordriftsfordele	Høj service	Service	Negativ bundlinje
Lav omkostningsstruktur	Kundelojalitet	Placering af lufthavne	Gæld
Logistik og infrastruktur	Transatlantiske flyvning og Hubs		Høj omkostningsstruktur
Load Factor og punktlighed			Uklar positionering
Laveste billetpris			
Muligheder		Trusler	
Ryanair	Norwegian	Ryanair	Norwegian
Teknologisk udvikling	Teknologiske udvikling og nye produkter	Substituerende produkter og nye aktører	Substituerende produkter og nye aktører
Stigning i behov og efterspørgsel	Mulighed for statsstøtte	Finansielle kriser, konjunkturudsving	Finansielle kriser, konjunkturudsving
	Stigning i behov og efterspørgsel	Politisk regulering og lovgivning	Politisk regulering og lovgivning
		Kundelojalitet	

15.1 Styrker

Hos Ryanair, ser vi deres styrker i deres effektivisering af virksomheden og deres stordriftsfordele. De formår at holde en lav omkostningsstruktur og dermed kunne tilbyde den billigst mulige billet. Selvom de går på kompromis med service, viser det sig ud fra deres Load Factor på 96% i 2019, at effektiviseringen og omkostningsstrukturen fungerer og skaber en strømlinet forretningsmodel. Deres effektivisering ses ligeledes i deres punktlighed, som i 2019 lå på 90% af de samlede flyafgange. Ryanairs infrastruktur og logistik, skaber ydermere en strategisk omkostningsreducering. Dette sker ved, at deres ruter er placeret i mindre lufthavne nær storbyer i hele Europa. Hvilket resulterer i, at de kan opkøbe slot tider billigere, og dermed også reducere billetprisen.

Norwegians styrker ses i den service de tilbyder kunden. De differentierer sig fra lavprisbranchen ved at tilbyde ekstra services i form af kundeloyalitet og generel service på før- under og efter en flyvning. Vi ser ydermere en styrke i deres relativ mange partneraftaler og deres transatlantiske flyvninger, som er forbundet via hubs. Dette giver en logistisk fordel for kunden, da antallet af destinationer stiger markant i form af deres hubs.

15.2 Svagheder

En af de største svagheder hos Ryanair, er deres service. Ryanair har som nævnt ovenfor i styrker, en lav omkostningsstruktur. Denne struktur påvirker i den grad den service Ryanair kan tilbyde. Den service Ryanair yder er flyvning fra A til B, alt andet er et mersalgprodukt, og den service de kan tilbyde, er minimal (Jf. Side:40-49). Det vil altså sige, at kunden ikke kan forvente service hos Ryanair, hvilket er en svaghed, da det kan indsnævre kundesegmentet. Udover den generelle service, kan deres placering af lufthavne anses som en svaghed. Placeringen giver i mange tilfælde et større planlægningsarbejde for den rejsende, da lufthavnene ofte ligger udenfor storbyerne, som for eksempel Southend i London, som ligger cirka en time i tog fra Londons centrum (London Southend Airport, U.Å.). Ryanair lander altså som tidligere nævnt i mindre lufthavne via billigere slot (Jf. Side:44-45)

Norwegians svagheder er tydelige gennem analyseperioden. Vi kan se i nøgletallene, at deres samlede overskud efter skat i 2019 var -1,22 milliarder DKK (Jf. Side:28). Dette hænger sammen med, at Norwegian har haft en relativ høj omkostningsstruktur sammenlignet med Ryanair. De har ydermere haft en uigennemsigtig positionering i lavprisflymarkedet, grundet en relativ lav billetpris, samt en høj service (Jf. Side:52, Figur 19).

15.3 Muligheder

For både Ryanair og Norwegian skaber den teknologiske udvikling mange muligheder for deres udvikling i forretningsmodellerne. Den teknologiske udvikling, kan sætte præg på, måden flyindustrien ændrer sig over tid. For, at flyindustrien kan blive mere bæredygtig, kan mulighederne ligge i Co2-neutrale flyvninger. Gennem vores analyseperiode, har der været politiske- og lovgivningsmæssige reguleringer. Disse reguleringer, skal effektivisere brændstofforbruget i den globale flybranche, ved en reducere af forbruget med 2% årligt (Jf. Side:54). Udviklingen af nye fly kan ligeledes reducere tiden i luften og dermed formindske udledningen af Co2. Dette påpeger, at branchen er statisk og, at teknologien konstant er i udvikling. Digitalisering kan ligeledes anses som en mulighed. Da den kan påvirke og effektivisere tiden, før- og efter en flyvning. Slutligt, er der yderligere muligheder for begge flyselskaber, ved det stigende behov og efterspørgsel af flyvninger (Jf. Side:35, Figur 15).

15.4 Trusler

Som det sidste led, anser vi de trusler som både Ryanair og Norwegian står overfor, for ens. Nye aktører og substituerende produkter, kan være en trussel for begge flyselskaber. Nye aktører kan forøge konkurrencesituationen og de substituerende produkter som for eksempel tog eller bus, kan gå hen og blive en trussel, da de er tilnærmelsesvis mindre Co2-udledende. Derudover kan en trussel være finansielle-, økonomiske og globale kriser. Flybranchen er i dag ramt af en global krise, som udgør en trussel for flyselskaberne. Corona-pandemiens globale restriktioner, har i dag påvirket flyselskabernes mulighed for at drive forretning. Disse restriktioner er blevet besluttet gennem politiske- og lovgivningsmæssige reguleringer. Her kan vi igen konkludere, at magten ved sådanne kriser ligger hos institutionen og påvirker måden hvorpå den generelle flyindustri kan føre deres forretning. Det er ikke kun Ryanair og Norwegian, som har skullet omlægge deres forretningsmodel efter denne pandemi, restriktionerne har påvirket alle. Helt generelt, er det en stor trussel for flyindustrien, at der er politiske- og lovgivningsmæssige reguleringer, da virksomhederne er tvunget til at indordne sig institutionernes orden og magt.

16. Diskussion

Ovenstående analyser påviser de interne og eksterne faktorer, som er med til at drive Ryanair og Norwegians forretningsmodeller i lavprisflybranchen. I dette afsnit vil de væsentligste faktorer, for at kunne drive forretning i lavprisflybranchen blive taget til diskussion. Gennem de komparative analyser, har vi fundet ud af, at det er nødvendigt at have en klar og tydelig vision. Ryanair har en mere strømlinet og klar positionering i deres forretningsmodel end Norwegian har. Dette bliver både tydeligt i værdiproduktionen for kunderne (Jf. Side:40-49), hvor det påvises at alle operationelle beslutninger Ryanair tager, er med henblik på at skabe omkostningsbesparelser for kunderne. Ryanairs forretningsmodel og vision, tager altså et og samme afsæt i omkostninger og pris. Dette afspejles ydermere, af generiske strategier, hvor Ryanair er markedets største omkostningsleder. Vores analyser peger dog mod, at Norwegian ikke har en ligeså tydelig vision og forretningsmodel, som Ryanair. Norwegian positionerer sig som omkostningsleder og differentiering (Jf. Side:52, Figur 19). Dette påvirker måden hvorpå de fører forretning.

Norwegians omkostningsstruktur er en del højere, hvis vi sammenligner den med Ryanairs. Omkostninger i denne branche er særligt betydningsfulde, hvilket påvises af procentmæssige andele, som for eksempel flybrændstof konstituerer i branchen. Denne faktor er ligeledes konjunkturbestemt, hvilket betyder for forretningsmodeller generelt, at de er afhængige af at have forudsigelige og lave omkostninger for at drive forretningsmodeller i lavprisflybranchen. Netop her, bliver det evident for succesen af forretningsmodeller, at Ryanairs lave omkostningsstruktur gør, at de har sorteret al service fra og her ses der igen en væsentlig forskel mellem de to flyselskaber. En del af den høje omkostningsstruktur som Norwegian har, ligger i antallet af medarbejder, samt de serviceydelser de tilbyder (Jf. Side:22, Figur 1 & Side:40-49). Hvad fungerer bedst i lavprisflybranchen og, hvor skal lavprisflyselskaber positionere sig, for at opnå mest succes som virksomhed?

Som eksempel på Ryanairs klare visioner og målsætninger for, hvordan deres forretningsmodel skal drives, udtalte den nuværende CEO Michael O'Leary at: *"If it isn't revenue generating, frankly, we wouldn't be introducing it"* (Lomholt, Aviation Savvy, 2019). Dette citat kommer i forlængelse af, at en mulig wi-fi installation på Ryanairs fly, vil betyde en stigning på 4% i brændstofforbruget pr. flyvning (Ibid.).

Det er her tydeligt, at Ryanair med Michael O'Leary i spidsen, stadig går ind for en lav omkostningsstruktur og ikke ønsker at gå på kompromis med prisen, for at kunne tilbyde kunderne en ekstra service. Her kan vi sammenligne det med Norwegian, hvor det kan diskuteres, hvorvidt Norwegian går for meget på kompromis og derfor ikke formår at have en strømlinet forretningsmodel med en lav omkostningsstruktur. De bevæger sig mod et unikt produkt, men sælger stadig flybilletter til lavpris (Jf. Side:49-53). Grundet denne uklare positionering, kan det ligeledes være med til at diskutere Norwegians uklare kundesegmentet. Hvem målretter Norwegian sig efter, med henblik på konkurrenter og kunder?

Gennem de økonomiske nøgletal i ovenstående analyser, kan vi trække på de høje omkostninger Norwegian har, sammenlignet med deres omsætning. Dette gælder ligeledes for Ryanair, men forskellen er her, at Ryanair formår at tjene penge, hvilket Norwegian ikke gør (Jf. Side:24-32).

Vores værdikæde peger i retning af, at Ryanairs evne til at tjene penge netop kommer fra en tydelig positionering mod lavpriskundesegmentet, men ligeledes af en meget effektiv og skalerbar forretningsmodel. Point to point flyvning (Jf. Side:44-45), mange driftsbaser samt flerfunktionelt og lavt antal af medarbejdere er alle samme operationelle redskaber i Ryanairs forretningsmodel, som er med til at skabe effektivitet og omkostningsbesparelser for kunden. Disse er i forretningsmodellen også med til at realisere visionen om at være det billigste flyselskab på markedet. Ud fra Ryanairs succesparametre: effektivitet, skalerbarhed og lavpris, kan det derfor diskuteres, hvorfor Norwegian ikke opnår samme succes på markedet. Deres forretningsmodel er netop udfordret af diversificeret servicetilbud, som er svære at gøre effektive i en forretningsmodel, som samtidig fokuserer på omkostninger.

Vi har arbejdet ud fra Michael Porters analysemodeller, og disse modeller peger i én retning. Der er en grund til, at Ryanair formår at have en højere omsætning end omkostning. Det interessant at forstå, hvordan begge flyselskaber defineres indenfor lavpriskategorien, men ikke positionerer sig det samme sted (Jf. Side:49-53). Norwegian har udviklet og ændret på deres forretningsmodel op til flere gange gennem vores analyseperiode, og dette kan være grunden til, at Norwegian ikke har formået at positionere sig som det mest effektive og strømlinede lavprisflyselskab i Europa. Norwegians vision og mål for virksomheden er ikke tydelig og fremstår uklar til tider. De har som eksempel valgt at udbyde Wi-Fi på deres flyvninger, og ovenfor nævner Michael O'Leary, hvor

omkostningsrigt det ville være for Ryanair, hvis de valgte at udbyde Wi-Fi på deres flyvninger (Jf. Side:24-32 & 61-63). Denne differentiering står meget klar og tydelig, og viser, hvordan de adskiller sig som virksomhed. Dette viser ligeledes, hvor deres værdier ligger. Ryanair med tydelig positionering som omkostningsleder og Norwegian, som står uklart mellem et unikt produkt og omkostningsleder.

De komparative analyser påviser klare differentieringer mellem de to flyselskaber. Liberaliseringen var startskuddet for lavprisflybranchen, og flybranchen er sidenhen blevet beriget med flere nye aktører i lavprisflybranchen. Dette har medført en øget konkurrencekraft og vi kan ligeledes diskutere, om Norwegian er blevet konkurreret ud og i stedet sammenligner sig selv med flyselskaber som for eksempel SAS. Vi er ikke i tvivl om, hvad Ryanair vil og, hvor de ønsker at positionere sig. Norwegian er derimod svære at placere. En forretningsmodel drives bedst strømlinet og effektiv, og det er her problemet ligger for Norwegian.

17. Konklusion

Dette projekt er udarbejdet gennem en komparativ analyse, med de to lavprisflyselskaber Ryanair og Norwegian. Vores problemstilling gennem hele projektet, har været at påpege, hvordan forretningsmodeller drives i lavprisflybranchen. Vi har ved hjælp af Michael Porters analysemetoder fået en dybere forståelse og indsigt i måden, hvorpå der drives forretning og, hvordan redskaber som effektivitet og en strømlinet forretning, er måden hvorpå stordriftsfordele giver en positiv indvirkning for virksomheden og værdi for kunden. Ryanair og Norwegian fremstår begge som lavprisflyselskaber, men gennem projektet må vi konkludere, at de differentierer sig på væsentlige punkter, og derfor ikke driver forretning på samme måde. Vores fokus har været at undersøge, hvordan en forretning drives og ligeledes gennem analyser prøvet at påpege, hvilken forretningsmodel der er den mest effektive og skaber størst værdi for kunden og dermed virksomheden, når vi ser på lavpriskategorien inden for flybranchen.

Vi kan ud fra ovenstående analyser og diskussion konkludere at omkostninger har stor betydning i lavprisflybranchen. Derfor får det en stor betydning for, hvordan en virksomhed arbejder med disse omkostninger. Det bliver her evident, at Ryanairs positionering, medfører, at deres forretningsmodel også bærer tydelige præg af effektivisering af omkostningsfølsomme operationer,

som beskrevet i værdikæden. Vi kan konkludere, at Ryanair, er en virksomhed, som skaber en omkostningsstruktur der afspejles i lav billetpris, og dette skaber yderligere en effektiv og strømlinet virksomhed. Vi er ikke i tvivl om, hvor Ryanair bevæger sig hen.

En forretningsmodel i lavprisflybranchen er mest effektiv, når omkostningsstrukturen er skruet helt i bund. Positioneringen skal ligge i omkostningsleder. Det er nødvendigt at være så strømlinet som muligt, og dette gælder særligt inden for lavpriskategorien. En virksomhed formår ikke at drive en god forretning, hvis ikke der er en klar differentiering og vision om, hvorhenne en virksomhed vælger at positionere sig. Dette er et tydeligt problem for Norwegian, og vi må ud fra vores analyser formode, at Norwegian ikke formår at holde sig inden for lavpriskategorien. Liberaliseringen i 1985, påvirkede og udviklede konkurrencesituationen i flybranchen. Konkurrencen steg, fordi lavprisflyselskaber fik mulighed for at komme ind på markedet.

Et lavprisflyselskabs hovedprioritet er lave billetpriser, og vi må konkludere at både Ryanair og Norwegian formår dette. Der hvor den helt store differentiering skabes, er i den service de hver især yder til kunden og den helt generelle omkostningsstruktur, de hver især har. Norwegian positionerer sig centralt mellem omkostningsleder og unikt produkt. Dette skaber et problem for Norwegians forretningsmodel og ageren som lavprisflyselskab

En forretningsmodel er dog ikke kun påvirket af interne faktorer samt virksomhedens visioner, missioner og mål, men ligeledes eksterne forhold. Eksterne forhold, som politiske- og lovgivningsmæssige reguleringer, kan vi konkludere har en stor indvirkning på måden, hvorpå deres forretning drives. Overstatslige, samt statslige institutioner kan pålægge, virksomheder som Ryanair og Norwegian, en magt, som de i deres forretningsmodeller er nødsaget til at tage højde for og målrette sig efter.

Som opsummering, kan vi på baggrund af ovenstående analyser og en diskussion konkludere, at en forretningsmodel i lavprisflybranchen drives bedst og mest effektiv, når fokuset kun er målrettet ét sted - nemlig en lav omkostningsstruktur, som skaber de billigste billetpriser for kunden.

18. Litteraturliste

Bøger

Ejrnæs, A. (2019), Sekundære data i komparative og tidsserieundersøgelser, Kristensen, C. Hussain, M.(red), *metoder i samfundsvidenskaberne*, samfundslitteratur pp. 227-240

Nielsen, K. (2014), INSTITUTIONEL TEORI, Roskilde Universitetsforlag, 2005

Triantafillou, P. (2019), Analyse af dokumenter og dokumentation, Kristensen, C. Hussain, M.(red), *metoder i samfundsvidenskaberne*, samfundslitteratur pp. 147-159

Websites & forskningsartikler

3F, 2019, Få overblikket - Disse flyselskaber har orden i arbejdsvilkårene for piloter og kabinepersonale, Set den 20/05-2015 <https://www2.3f.dk/midtjylland/aktuelt/nyheder/faa-overblikket---disse-flyselskaber-har-orden-i-arbejdsvilkaarene-for-piloter-og-kabinepersonale>

AERTEC Solutions, AERTEC Solutions, 2016, Set den 23/04-2020 <https://aertecolutions.com/en/2016/11/28/infographic-public-and-private-airports-in-europe/>

Aircraft Compare, 2020, Boeing 737-800, Aircraft Compare, Set den 23/04-2020 <https://www.aircraftcompare.com/aircraft/boeing-737-800/>

BENJAMIN KLAUS WILHELM BLASER, Europa Parlamentet, 2020, Set den 23/04-2020 <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/da/sheet/131/lufttransport-markedsbestemmelser>

Brøndum, R., 2012, "Norwegian i søgelyset hos skat", Berlingske, Set d. 17/05-2020 <https://www.berlingske.dk/virksomheder/norwegian-i-soegelyset-hos-skat-0>

Charlie Taylor, 2020, Ryanair selects Vodafone for €40m digital infrastructure deal, The Irish Times, Set den 19/05-2020 <https://www.irishtimes.com/business/technology/ryanair-selects-vodafone-for-40m-digital-infrastructure-deal-1.4088301>

Charlie, Taylor, 2019, Ryanair Selects Vodafone for 40m Digital Infrastructure Deal, Irishtimes, Set d. 30/04-2020 <https://www.irishtimes.com/business/technology/ryanair-selects-vodafone-for-40m-digital-infrastructure-deal-1.4088301?fbclid=IwAR3P7lyL71qNdF9HFY7THHkMb3nR15TbmtLggbojgrOgnB2l2njUZOFHSTk>

CPH, 2020, Aktieinformation, CPH, Set den 24/04-2020 <https://www.cph.dk/om-cph/investorer/aktieinformation>

Davies, Rob, 2017, Michael O'Leary: a gift for controversy and an eye on the bottom line, The Guardian, Set den 22/03-2020 <https://www.theguardian.com/business/2017/sep/24/michael-o-leary-profile-ryanair-boss-controversy>

De Europæiske Fællesskabers Tidende, 2002, EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS FORORDNING, Set d. 19/05-2020, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002R1592&from=EN>

Easyjet, 2020, Gebyrer, Easyjet, Set den 25/03-2020 <https://www.easyjet.com/da/vilkar-og-betingelser/gebyrer>

Europa kommissionen, 1996, Europa kommissionen, Set d. 23/04-2020 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/da/IP_96_950

European Commission, Climate Action, Set d. 19/05-2020, https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/aviation_en

European Commission, Mobility & Transport, Set d.19/05-2020, https://ec.europa.eu/transport/modes/air/safety/safety-rules_en

Fehrm, Bjorn, 2017, Ryanair: cheapest and most profitable airline in Europe, Leeham News and Analysis, Set den 25/03-2020 <https://leehamnews.com/2017/02/22/ryanair-cheapest-profitable-airline-europe/>

Forbes, 2020, #1999 Michael O'Leary, Forbes, Set den 22/03-2020 <https://www.forbes.com/profile/michael-oleary/#5b496bc641ec>

Gruppe nr. 4
Basisprojekt 2. Semester

German, Kent, 2020, Boeing 737 Max could stay grounded until late 2020, CNET, Set den 1/05-2020
<https://www.cnet.com/news/boeing-737-max-8-all-about-the-aircraft-flight-ban-and-investigations/>

Giovanni Bisignani, IATA, 2009, Set den 23/04-2020
<https://www.iata.org/en/pressroom/speeches/2009-06-08-01>

Harry Wallop, The Telegraph, 2016, 23/04-2020
https://www.telegraph.co.uk/travel/advice/tricks-of-the-trade-how-travel-companies-make-their-money/?fbclid=IwAR2bubj34O3rEc9NAGhIJxc0Ou-PV1QXRxx_MaimgcOUf_4Sp3XNE27QnLo

McCormick, Tim, FCA, 2020, Understanding Costs Using The Value Chain, ProQuest, Set d. 20/04-2020
<https://search-proquest-com.ep.fjernadgang.kb.dk/docview/807441529/fulltextPDF/1395E19801114BD4PQ/1?accountid=13607>

ICAO, ON BOARD AT SUSTAINABLE FUTURE, Set d. 20/05-2020
https://www.icao.int/environmental-protection/Documents/ICAOEnvironmental_Brochure-1UP_Final.pdf

ICAO, U.Å, Continuing Traffic Growth and Record Airline Profits Highlight 2015 Air Transport Results, Set den 23/04-2020
<https://www.icao.int/Newsroom/Pages/Continuing-Traffic-Growth-and-Record-Airline-Profits-Highlight-2015-Air-Transport-Results.aspx>

Investopedia, 2019, Southwest Airlines' Biz Model Gives Stock Edge, Investopedia, Set den 22/03-2020, <https://www.investopedia.com/articles/markets/072215/southwest-airlines-business-model-could-soon-be-industry-standard.asp>

Julia Stoll, 2019, Passenger number of Norwegian Air Shuttle 2008-2018, Statista, Set den 24/04-2020
<https://www.statista.com/statistics/686590/passenger-number-of-norwegian-air-shuttle/>

Lomholt, Daniel, 2019, *This is why Ryanair won't have free WiFi anytime soon*, Aviation Savvy, Set den 23/05-2020
<https://aviationsavvy.com/2019/03/30/ryanair-free-wifi/>

London Southend Airport, U.Å, Trains, London Southend Airport, Set den 23/05-2020
<https://southendairport.com/getting-to-and-from/trains>

Norwegian Air Shuttle ASA, 2020, TRAFFIC FIGURES JANUARY 2020, Norwegian, set den 24/04-2020
<https://www.norwegian.com/globalassets/documents/traffic-figures/traffic-report-january-2020.pdf>

Norwegian, 2011, Norwegian wins major contract with the Norwegian Armed Forces, Norwegian, Set den 01/05-2020
<https://media.uk.norwegian.com/pressreleases/norwegian-wins-major-contract-with-the-norwegian-armed-forces-710105>

Norwegian, 2018, ANNUAL REPORT 2017, NORWEGIAN, Set den 12/04-2020
<https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/investor-relations/annual-report-2017-interactive.pdf>

Norwegian, 2020, Erhverv, Norwegian, Set d. 20/04-2020 <https://www.norwegian.com/dk/erhverv/>
Norwegian, 2020, Interim Report, Norwegian Air Shuttle ASA, Set d. 14/05-2020
<https://www.norwegian.com/globalassets/documents/quarterly-results/interim-report-q4-2019.pdf>

Norwegian, 2020, Tillæg for valgfri service, Norwegian, Set den 22/03-2020
https://www.norwegian.com/dk/booking/bookingoplysninger/tillaeg-for-valgfri-service/#Baggage_allowances

Norwegian, 2020, Visioner og værdier, Norwegian, Set d. 20/04-2020
<https://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/visions-and-values/>

Norwegian, 2020, Vores Fly, Norwegian, Set d. 20/04-2020 <https://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vores-fly/>

Norwegian, 2020, År for år, Norwegian, Set d. 20/04-2020 <https://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/year-by-year/>

Oltnews, 2020, Ryanair hit by bad fuel bet – Financial Times, Set den 25/05-2020
<https://oltnews.com/ryanair-hit-by-bad-fuel-bet-financial-times>

Pegasus, U.Å. Airline Hub, Pegasus, Set den 25/05-2020 <https://www.flypgs.com/en/travel-glossary/airline-hub>

Porter, Michael, 1979, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, Set den 23/04-2020, <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Ritzau Finans, 2013, Norwegian vinder aftale med Tui Nordic, Berlingske, Set den 23/04-2020 <https://www.berlingske.dk/virksomheder/norwegian-vinder-aftale-med-tui-nordic>

RYANAIR HOLDINGS PLC, 2020, Investor, Set den 29/04-2020 <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>

Ryanair Investor Relations, 2020, Traffic, Ryanair, Set den 24/04-2020 <https://investor.ryanair.com/traffic/>

Ryanair, 2018, Ryanair Unveils 2018 “Always Getting Better” Plan including 5 Year Plan To Eliminate Plastics, Ryanair Corporate, Set den 22/03-2020 <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-unveils-2018-always-getting-better-plan-including-5-year-plan-to-eliminate-plastics/>

Ryanair, 2020, About Us, Ryanair, Set d. 30/04-2020 https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/about-ryanair/about_us

Ryanair, 2020, History of Ryanair, Ryanair Corporate, Set den 22/03-2020 <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>

Ryanair, 2020, Ryanair Facts, Ryanair Corporate, Set den 22/03-2020 <https://corporate.ryanair.com/ryanair-facts-and-figures/>

Ryanair, 2020, Ryanair’s Bag Policy, Ryanair, Set den 25/03-2020 <https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/baggage/bag-policy>

RYANAIR HOLDINGS PLC, 2020, Ryanair Investor, Set den 15/04-2020, <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>

Scandinavian Traveler, 2018, Spørg Piloten: Hvad er ‘slot time’?, Scandinavian Traveler, Set den 01/05-2020 <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/spoerg-piloten-hvad-er-slot-time>

Statista, 2019, Number of jets added to the global aircraft fleet from 1998 to 2018, Statista, 23/04/2020 <https://www-statista-com.ep.fjernadgang.kb.dk/statistics/622779/number-of-jets-delivered-global-aircraft-fleet-by-manufacturer/>

Statista, 2020, Number of scheduled passengers boarded by the global airline industry from 2004 to 2020, Statista, Set den 23/04-2020 <https://www-statista-com.ep.fjernadgang.kb.dk/statistics/564717/airline-industry-passenger-traffic-globally/>

Steensgaard, Nikolai, 2012, Nordmænd giver SAS baghjul med kæmpe ordre, Berlingske, Set den 01/05-2020 <https://www.berlingske.dk/virksomheder/nordmaend-giver-sas-baghjul-med-kaempeordre>

Strategic Marketing Environment Of Ryanair, 2020, Fotitsiak, 20/04-2020 <https://www.fotitsiak.com/marketing-environment-of-ryanair>

Virksomheds B, 2020, Porters Værdikæde, Systime, Set den 21/04-2020 <https://virksomhedb.systime.dk/index.php?id=3400>

Vueling, 2020, Checked baggage, Vueling, Set den 22/03-2020 <https://www.vueling.com/en/vueling-services/prepare-your-trip/luggage/checked-baggage>

Xie, Qin, 2019, Vueling, Thomas Cook and Wizz Air are the most delayed UK airlines, The Sun, Set den 25/03-2020 <https://www.thesun.co.uk/travel/9508633/vueling-thomas-cook-wizz-most-delayed-uk-airlines/>