

Magisteruppsats
Juni 2007



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Ryanair

- en framgångsrik ö i ett hav av medelmåttiga prestationer

FEK 591 Magisteruppsats
Zandra Moberg
Ann Svensson Steinberger

Handledare
Fredrik Häglund
Christer Kedström

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Ryanair – en framgångsrik ö i ett hav av medelmåttiga prestationer
- Seminariedatum:** 8 juni 2007
- Ämne/kurs:** FEK 591 Magisteruppsats, Företagsekonomi, Strategic Management, 10 poäng
- Författare:** Zandra Moberg och Ann Svensson Steinberger
- Handledare:** Christer Kedström och Fredrik Häglund
- Fem nyckelord:** Ryanair, flygbranschen, framgång, strategi och värde
- Syfte:** Att försöka finna de faktorer som i störst utsträckning bidragit till Ryanairs utveckling till ett av Europas mest framgångsrika flygbolag.
- Metod:** Författarna har valt att genomföra studien med en fallstudieansats, för att på så sätt få en djupare förståelse om det specifika objekt som valts. Genom ingående litteraturstudier låter fallstudien oss beskriva, förstå och förklara Ryanairs framgång inom flygbranschen, samt belysa vilka faktorer som varit avgörande för Ryanairs framgångar.
- Teoretiska perspektiv:** Studiens teoretiska ramverk inleds med en omvärldsteori av George Day som i analysen hjälper oss att förstå den kontext Ryanair konkurrerar i. Denna efterföljs av två teorier som hjälper oss att förstå Ryanairs positionering gentemot konkurrenterna. En värdekedjeanalys låter oss gå på djupet med företagets aktiviteter. Avslutningsvis presenteras teorier om tjänstekvalitet och kunders förväntningar.
- Empiri:** Uppsatsens empiriska undersökning bygger primärt på litteraturstudier, vilka även kompletterats med en intervju med Ryanairs nordenchef Wilhelm Hamilton
- Slutsatser:** Vi har efter analys av insamlad empiri definierat att följande sex faktorer har varit av stor betydelse för Ryanairs framgång; bolagets kostnadsstruktur, den goda kändedomen om kundernas preferenser, en stark kärnprodukt, god timing, att våga vara annorlunda samt innovativa intäktskällor.

Abstract

- Title:** Ryanair – a successful island in an ocean of mediocrity
- Seminar date:** 8th June 2007
- Course:** FEK 582, Master thesis in Business Administration, Strategic Management, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Zandra Moberg and Ann Svensson Steinberger
- Advisors:** Christer Kedström and Fredrik Häglund
- Five key words:** Ryanair, airline industry, strategy, success and value
- Purpose:** The aim of the study is to examine what factors that have contributed to make Ryanair one of the most successful airline businesses in Europe
- Methodology:** The thesis is a qualitative case study, which best fits our purpose of an in dept study of Ryanair. For this thesis we have chosen a qualitative methodology.
- Theoretical perspectives:** For a deep understanding about the airline industry we use a theory by George Day. In purpose to expand our understanding about Ryanair, the value chain by Michal Porter is used, in addition to a theory by Kim & Mauborgne, which helps increase the understanding about the positioning of the company relative to its competitors. This thesis also includes theories by Grönroos, Prahalad & Ramaswamy and Mohr et al, to understand the value that Ryanair offers to the customer.
- Empirical foundation:** The empirical foundation consists of information about Ryanair and the European airline industry. To get the broadest and most accurate picture possible of Ryanair and its surrounding environment, a wide range of books, articles and previous research on the subject was used. Additionally we conducted an interview with Ryanair's Northern Europe Manager.
- Conclusions:** We have established six major factors that have determined Ryanair's success. These factors are; the company's cost structure, a deep knowledge about customer preferences, a strong core product, good timing, the courage to be different and innovative revenue sources.

Förord

De senaste tio veckornas arbete med denna studie har varit mycket stimulerande, och gett oss värdefulla insikter i utvecklingen av den europeiska flygbranschen och dess implikationer på marknadsaktörer. Vår förhoppning är att studiens resultat ska öka förståelsen för de möjligheter som finns att skapa lönsamhet och tillväxt i branscher som traditionellt anses oattraktiva.

Vi vill tacka vår respondent, Wilhelm Hamilton, Nordenchef Ryanair, för den hjälp vi har fått, och för att han tog sig tid att besvara våra frågor. Vi är även tacksamma för de värdefulla kommentarer och synpunkter vi fått från våra handledare, Christer Kedström och Fredrik Häglund, under tiden för studiens genomförande.

Lund, juni 2007
Ann & Zandra

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	8
<i>1.1 Bakgrund.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2 Problemdiskussion</i>	<i>9</i>
<i>1.3 Syfte.....</i>	<i>10</i>
<i>1.4 Målgrupp.....</i>	<i>10</i>
<i>1.5 Disposition</i>	<i>11</i>
2 METOD	12
<i>2.1 Fallstudie</i>	<i>12</i>
<i>2.2 Val av ansats.....</i>	<i>13</i>
<i>2.3 Studiens genomförande.....</i>	<i>13</i>
2.3.1 Val av teoretisk referensram	13
2.3.2 Datainsamling	14
<i>2.3.2.1 Intervju</i>	<i>14</i>
2.3.3 Forskningsmetod	15
2.3.4 Analysmetod	15
2.3.5 Replikerbarhet.....	16
<i>2.4 Källkritik</i>	<i>16</i>
<i>2.5 Validitet.....</i>	<i>17</i>
3 TEORETISK REFERENSRAM	18
<i>3.1 Den teoretiska referensramens uppbyggnad.....</i>	<i>18</i>
<i>3.2 Branschen.....</i>	<i>19</i>
3.2.1 Konsolidering av branschen.....	19
<i>3.2.1.1 The Boom-and-Bust Syndrome</i>	<i>19</i>
<i>3.2.1.2 The Seismic-Shift Syndrome</i>	<i>19</i>
<i>3.2.1.3 Tidpunkten för en konsolidering</i>	<i>20</i>
<i>3.3 Företaget.....</i>	<i>20</i>
3.3.1 Värdekedjan	20
3.3.2 Generiska strategier	21
3.3.3 Blue Ocean Strategy	22
<i>3.3.3.1 Att skapa blå oceaner - Strategy Canvas</i>	<i>23</i>

3.4 Kunden.....	24
3.4.1 Tjänstekvalitet	24
3.4.1.1 Förväntningarnas betydelse	25
3.4.2 Kärnprodukten och det utökade erbjudandet.....	26
4 FALLFÖRETAGET RYANAIR	28
4.1 Den europeiska flygbranschen	28
4.1.1 Branschens ekonomiska utveckling.....	28
4.1.2 Avregleringen	29
4.1.3 Den nya konkurrenssituationen.....	30
4.1.4 Olikheter mellan flygbolag	31
4.1.5 Konkurrens från substitut.....	32
4.2 Flygbranschens kännetecken.....	32
4.2.1 Höga kostnader.....	32
4.2.2 Skalfördelar	32
4.2.3 Slottider	33
4.2.4 Säkerhet.....	33
4.2.5 Kabinfaktorn	34
4.2.6 Informationsteknologi.....	34
4.3 Fallföretaget Ryanair	35
4.3.1 Bakgrund.....	35
4.4 Omstrukturering.....	36
4.4.1 Ryanairs syn på konkurrensen	37
4.5 Kostnadsstruktur	37
4.5.1 Flygplan och underhåll	37
4.5.2 Personal	38
4.5.3 Flygplatsrelaterat	39
4.5.4 Biljett- och bagagehantering	40
4.6 Intäkter.....	40
4.7 Erbjudandet till kunden	42
4.7.1 Förändrade konsumtionsmönster.....	42
4.7.2 Ryanairs erbjudande till kunden.....	42
4.7.2.1 Marknadsföring.....	43
5 ANALYS.....	44
5.1 Analysens upplägg.....	44
5.2 Den europiska flygbranschen	44
5.2.1 Hur många aktörer kan marknaden stödja på lång sikt?	45
5.2.2 Vilka trender har sannolikt drivit fram branschens konsolidering?	45
5.2.3 Hot från konkurrenter, nya aktörer och substitut?	46
5.2.3.1 Rivalitet mellan existerande aktörer	46

5.2.3.2 Hot från potentiella nya aktörer.....	48
5.2.3.3 Hot från substitut.....	48
5.2.4 Kan Ryanair tjäna på att påskynda konsolideringen?	49
5.3 Ryanair.....	49
5.3.1 Ryanairs värdeskapande aktiviteter.....	49
5.3.1.1 Intäkter	50
5.3.1.2 Flygplanskostnader	50
5.3.1.3 Personalkostnader.....	52
5.3.1.4 Flygplatsrelaterade kostnader	52
5.3.1.5 Kostnader för biljett- och bagagehantering	53
5.3.2 Ryanairs positionering.....	54
5.3.3 Skapandet av konkurrensfria marknader	55
5.3.4 Strategy Canvas.....	57
5.4 Kunden.....	58
5.4.1 Värdeerbjudandet till kunden.....	59
5.4.1.1 Kundens förväntningar.....	59
5.4.1.2 Erbjudandets beståndsdelar.....	60
6 RESULTAT OCH DISKUSSION	63
6.1 Resultat	63
6.2 Resultatdiskussion.....	65
6.3 Reflektioner över studien	66
6.4 Förslag på vidare forskning.....	67
KÄLLFÖRTECKNING	69

Figurförteckning

Figur 1 – Studiens teoretiska referensram	18
Figur 2 – Värdekedjan, Michal E. Porter (1985).....	21
Figur 3 – Tre generiska strategier, Michael E. Porter (1980).....	22
Figur 4 – Total upplevd kvalitet, Christian Grönroos (2002).....	25
Figur 5 – Kano-diagram, Jakki Mohr, Sanjit Sengupta & Stanley Slater (2005).....	27
Figur 6 - Analysens upplägg.....	44
Figur 7 – Ryanairs strategiska karta, egen modell baserad på Kim & Mauborgne (2002)....	57
Figur 8 – Ryanairs erbjudande till kunden, egen modell baserad på Jakki Mohr, Sanjit Sengupta & Stanley Slater (2005).....	61
Figur 9 – Sex faktorer med avgörande betydelse för Ryanairs framgång.....	63

1 Inledning

Detta kapitel avser att introducera studiens ämne för läsaren och inleds med en övergripande presentation av ämnesvalet, där läsaren ges en bild av hur vårt intresse för studien väckts. Därefter följer en problemdiskussion, vilken mynnar ut i en tydlig positionering av uppsatsen. Kapitlet tydliggör även studiens syfte.

1.1 Bakgrund

”Lågprisbolagen – de som överlever – har lyckats med det som Zosimos, Avicenna, Strindberg och andra alkemister misslyckats med: att framställa guld ur nästan intet”¹

Fagerströms citat tyder på att det finns en mycket stor lönsamhetspotential för ett fåtal av de aktörer som överlever dagens intensiva konkurrens på den europeiska flygmarknaden. Detta står i kontrast med branschens historia, eftersom den europeiska flygbranschen överlag uppvisat en mycket låg lönsamhet. (Seristö 1993) Något som hjälpt till att öka branschens potential är den stadigt ökande efterfrågan på flygtjänster, vilken gjort flyget till det trafikslag som ökat mest under de senaste tio åren. Den europeiska flygmarknaden kännetecknas idag av ett stort antal aktörer, vilka uppvisar starkt divergerande lönsamhet. De relativt nyuppkomna lågprisbolagen ökar stadigt sina marknadsandelar och sätter press traditionella bolag att effektivisera sin verksamhet och minimera kostnaderna. (Luftfartsstyrelsen 2007)

Den allt intensivare konkurrensen som följde med det ökande antalet aktörer pressade ner branschens vinstmarginaler, och resulterade i att majoriteten av världens flygbolag uppvisade enorma förluster under början av 1990-talet. (Seristö 1993) Det var även vid denna tidpunkt som lågprisbolagen gjorde inträde på den europeiska flygmarknaden.

Vid första anblick är det lätt att tro att alla lågprisflygbolag arbetar efter samma modell. Om detta antagande vore sant skulle alla lågprisbolag i princip kunna uppnå samma lönsamhet, vilket snabbt torde öka antalet aktörer och därmed urlaka branschens lönsamhet. I vissa avseenden är lågprisbolagen mycket lika varandra, något som gett upphov till ett stort antal studier där fokus ligger på att hitta gemensamma kännetecken

¹ Anders Fagerström (2007) ”Att framställa guld ur intet”, *Sydsvenskan*, sid 24.

hos dessa aktörer (Fernández & Kropac 2004, Piga & Filippi 2002, Pender & Baum 2000). Det finns dock indikatorer som tyder på olikheter i lågprisflygbolagens värdeerbjudande till kunden, där den tydligaste av dessa indikatorer är de stora skillnader i lönsamhet som de olika aktörerna uppvisar. Ett bolag som lyckats bättre än de flesta andra är lågprisflygbolaget Ryanair. (Pender & Baum 2000)

Det irländska bolaget Ryanair bildades år 1985 och uppvisade initialt en stadig tillväxt i antal passagerare, antal anställda och antal trafikerade sträckor. År 1990 gick Ryanair med stor förlust, vilket tvingade fram en omfattande strukturförändring inom bolaget. Under en ny ledning blev Ryanair Europas första renodlade lågprisflygbolag, med en strategi att erbjuda de lägsta priserna på marknaden. (www.ryanair.com)

Ryanair har sedan omstruktureringen utvecklats till Europas största lågprisflygbolag, med ett ökande antal resenärer sedan år 1992. I år förväntas bolaget transportera över 42 miljoner passagerare inom 25 europeiska länder, och under år 2006 blev bolaget världens första att transportera över fyra miljoner passagerare på en månad. (www.ryanair.com) Ryanair räknar med en nettovinst på € 390 miljoner för år 2007, vilket skulle innebära en vinstökning på 29 procent jämfört med föregående år. (Nylander 2007) Utöver sin goda tillväxt kan Ryanair även stoltsera med en vinstmarginal på 18 procent, vilket är en nivå som mycket få aktörer i branschen kommer i närheten av. (Affärsvärlden 2006-06-07)

1.2 Problemdiskussion

Utifrån bakgrunden kan vi se att det finns stora variationer i lönsamhet mellan europeiska flygbolag. Detta gäller för såväl lågprisbolag som för traditionella flygbolag och kan ses som en indikator på hur väl varje aktör lyckats anpassa sig till förändrade förutsättningar och konsumtionsmönster (Day 1997). Varierande framgångar mellan aktörer tyder således på att Europas flygbolag väljer olika sätt att differentiera sig längs de dimensioner som konkurrensen tillåter.

Ryanairs framgångar väcker intresse eftersom bolaget lyckades skapa tillväxt och lönsamhet vid en tidpunkt då majoriteten av branschens aktörer uppvisade medelmåttiga eller dåliga ekonomiska resultat. (Luftfartsstyrelsen 2007) Detta är ett fenomen som är aktuellt att beforska eftersom en accelererande globalisering förändrar konkurrensen över hela världen. Följden blir en intensifiering av konkurrensen på de flesta marknader, vilket gör det allt svårare för företag att uppnå en god lönsamhet. (Day 1997) Denna utveckling leder så småningom till att mindre framgångsrika aktörer

tvingas lämna branschen, vilket ökar intresset för att kunna förutspå den framtida utvecklingen, och på så sätt kunna satsa på den bäst lämpade strategin.

Bland flera intressanta infallsvinklar för analys av detta fenomen har vi valt att genomföra studien med en fallstudieansats, vilken avgränsas till att omfatta endast ett flygbolag. Föremål för studien är Ryanair, som påbörjade sin framgångssaga i början på 1990-talet, då flygbranschen befann sig i en av de djupaste kriserna i historien. Följande övergripande frågor ger en bild av de aspekter som behandlas i studien.

- Vilka strategier har Ryanair använt för att nå den position på marknaden där bolaget befinner sig idag?
- Vilka faktorer har haft störst betydelse för bolagets framgångar?

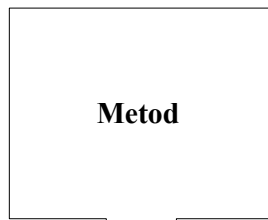
1.3 Syfte

Denna studie syftar till att försöka finna de faktorer som i störst utsträckning bidragit till Ryanairs utveckling till ett av Europas mest framgångsrika flygbolag.

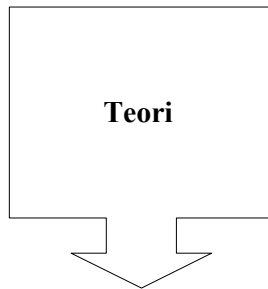
1.4 Målgrupp

Studien riktar sig främst till aktörer i mogna branscher med låg tillväxt, vilka befinner sig i en liknande situation som Ryanair gjorde i början på 1990-talet. Den kan även vara av intresse för andra personer som är intresserade av det undersökta fenomenet, däribland studenter och den bildade allmänheten.

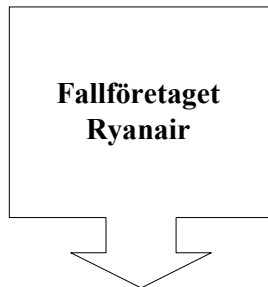
1.5 Disposition



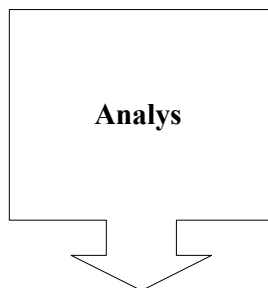
Med detta kapitel avser författarna ge läsaren en överblick över den metodologiska ram som ligger till grund för studiens genomförande. Avslutningsvis diskuteras studiens validitet. Studien genomförs med en fallstudieansats, där omfattande litteraturstudier på det aktuella området hjälper oss att besvara studiens syfte.



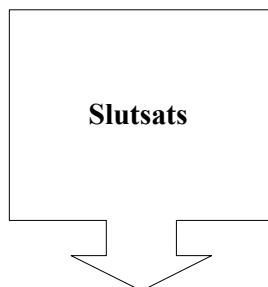
I detta kapitel presenteras de teorier som utgör grunden för studiens analys. Kapitlet är indelat i tre huvudsakliga teoretiska områden, där varje område utgör en relevant aspekt av det fenomen som studien belyser. Inledningsvis förklaras den teoretiska referensramens uppbyggnad, för att ge läsaren en tydlig bild av kapitlets innehåll.



Kapitlet beskriver studiens forskningsobjekt, Ryanair, och dess utveckling från grundandet år 1985 fram till idag. För en fördjupad förståelse för den kontext som omger företaget inleds kapitlet med en beskrivning av den europeiska flygbranschen. Efter en återgivning av den förändring som branschen genomgått de senaste två decennierna beskrivs konkurrenssituationen på marknaden.



I följande kapitel analyseras den i föregående kapitel presenterade informationen om Ryanair och flygbranschen. Analysen genomförs utifrån studiens teoretiska referensram. För att underlätta förståelsen av analysen är kapitlet indelat i tre huvudsakliga områden; flygbranschen, Ryanair och kunden.



I kapitlet redogörs för de slutsatser författarna dragit efter analys av fallföretaget Ryanair. Slutsatserna presenteras i form av de sex faktorer som anses ha bidragit i störst omfattning till Ryanairs framgångar på den europeiska flygbranschen.

2 Metod

Med detta kapitel avser författarna ge läsaren en överblick över den metodologiska ram som ligger till grund för studiens genomförande. Avslutningsvis diskuteras studiens validitet. Studien genomförs med en fallstudieansats, där omfattande litteraturstudier på det aktuella området hjälper oss att besvara studiens syfte.

2.1 Fallstudie

Studien är en fallstudie av lågprisbolaget Ryanair. Genom ingående litteraturstudier låter fallstudien oss beskriva, förstå och eventuellt förklara Ryanairs framgång inom flygbranschen, samt belysa vilka faktorer som varit avgörande för Ryanairs framgångar. (Jacobsen 2002) Valet att använda en fallstudieansats föll sig naturligt för oss, eftersom denna ansats möjliggör en detaljerad och ingående analys av det specifika fallet, Ryanair. (Bryman & Bell 2005)

Fallstudieansatsen som forskningsmetod är vanligt förekommande inom den företagsekonomiska forskningen, då denna metod ger goda möjligheter att analysera den specifika komplexitet som fallet uppvisar. (Lundahl & Skärvad 1999) Upplägget lämpar sig därför väl för denna studie, då vi strävar efter att få djupare förståelse för Ryanairs historia, nuläge och eventuellt dess framtida utveckling. Ansatsen låter oss även beakta viktiga personer och deras agerande, vilket ökar vår förståelse för Ryanairs utveckling. (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2001)

För att behandla fenomenet Ryanair på djupet genomförs fallstudien i form av en förloppsstudie. Det förlopp som studeras är Ryanairs utveckling från nystartat bolag till dagens framgångar, och vi anser denna tidsaspekt vara nödvändig för att kunna tränga under ytan på fenomenet Ryanair. (Lundahl & Skärvad 1999) Fokus i studien ligger på tiden efter avregleringen av den europeiska flygbranschen, då det blev möjligt för Ryanair att expandera sin verksamhet. Dock är även tiden före avregleringen viktig att studera, eftersom det var då bolaget formade och förfinade sin framgångsstrategi, vilket gör att den aktuella tidsaspekten för fallstudien sträcker sig bakåt till mitten av 1980-talet.

2.2 Val av ansats

Valet av en fallstudieansats indikerar att vi ämnar studera de tänkbara aspekter hos forskningsobjektet och dess omgivning som är av relevans för studiens syfte. Eftersom vi på förhand inte har kunskap om vilka dessa aspekter är, kompletteras studien med ytterligare teori och empiri efterhand som nya intressanta aspekter upptäcks. Detta arbetssätt kallas abduktiv ansats och låter oss forskare röra oss fram och tillbaka mellan data och teori, för att under studiens gång kunna utöka empirin eller modifiera det teoretiska ramverket. (Bryman & Bell 2005) Detta arbetssätt är mycket vanligt förekommande vid fallstudier, eftersom det låter forskaren dra nytta av den förståelse som denne tillskansar sig under tiden som studien genomförs, och använda denna ökade förståelse för att förbättra studien. (Alveson & Sköldberg 1994)

2.3 Studiens genomförande

Vi har valt att göra en fallstudie av Ryanair, där vi undersöker hur ett företag kan uppnå en god lönsamhet med marginaler högt över genomsnittet, i en bransch där de flesta andra aktörer visar medelmåttig eller rent av dålig lönsamhet. Detta väckte vårt intresse eftersom fenomenet representerar ett avvikande fall. (Lundahl & Skärvad 1999) Ryanair avviker markant från majoriteten av aktörerna på den europeiska flygbranschen, vilket gör bolagets framgångar spännande att beforska.

2.3.1 Val av teoretisk referensram

Studiens forskningsområde introducerades kort i problemdiskussionen, där problematiken kring den europeiska flygbranschen och dess lönsamhet diskuteras. Vi lyfte då fram Ryanair som ett företag som lyckats med det som många andra misslyckats med; att skapa lönsamhet i en bransch som generellt sett förknippas med låga vinstmarginaler. För att förstå Ryanairs utveckling måste vi först sätta oss in i det sammanhang som studiens forskningsobjekt befinner sig i. En viktig del i studiens genomförande blir således att förstå Ryanairs relation till sin omvärld, och den ständigt pågående interaktionen mellan de båda. (Lundahl & Skärvad 1999) Till vår hjälp valde vi därför att använda oss av en omvärldsteori för att få en djupare förståelse om den bransch som Ryanair verkar i, samt för att skapa en tydlig bild av vilka aktörer som utgör bolagets främsta konkurrenter. Efter definition av Ryanairs kontext flyttas fokus till fallföretaget, där dennes position i den givna konkurrenssituationen behandlas. Här finner vi det även relevant att analysera företagets interna aktiviteter, för att öka förståelsen för företagets konkurrensförutsättningar.

De områden som beskrivits hittills behandlar endast fallföretaget och relationen till omvärlden och konkurrenterna, vilket i sig inte är tillräckligt för att förklara ett företags framgångar. Problemdiskussionen lyfter fram skillnader i flygbolagens lönsamhet, vilket kan vara ett resultat av att resenärer tillskriver olika flygbolags erbjudande olika högt värde. Därför finns kunden, och dess upplevda värde, med som en viktig del av det teoretiska ramverket.

2.3.2 Datainsamling

Huvuddelen av de data som inhämtats om fallstudieobjektet, Ryanair, kommer från *20F Statement 2006*, ett dokumenterat underlag som på detaljnivå beskriver Ryanairs verksamhet och strategier. Övrig information om fallföretaget kommer från tidigare forskning på det aktuella området som publicerats i vetenskapliga tidskrifter, samt publicerad information om bolaget i annan media.

Information om branschen och dess konkurrenssituation, vilken är relevant för att kunna analysera fallet Ryanair i ett vidare perspektiv, har hämtats från publicerade vetenskapliga artiklar samt från undersökningar gjorda av olika branschorganisationer. Artiklarna har vi till största del hittat i databasen *ELIN*.

Som komplement till ovan beskrivna litteraturstudier samlades information om fallföretaget in genom en intervju med Wilhelm Hamilton, Nordenchef på Ryanair. Intervjun genomfördes via telefon, och syftade främst till att fylla det informationsgap som kvarstod efter noggrann genomgång av offentlig företagsspecifika dokument. Utöver detta förekom även korrespondens med ovan nämnda respondent via e-post, där ytterligare information om fallföretaget förmedlades. Tack vare den stora mängd publicerat material som finns att tillgå om Ryanair fann vi en intervju tillräcklig för att få fram den information vi behövde för att besvara studiens syfte. (Merriam 1994) Intervjuszvaren har integrerats med information från genomförda litteraturstudier, och presenteras i kapitel fyra.

2.3.2.1 Intervju

Intervjun med respondenten var av en semistrukturerad karaktär, där intervjuguiden innehöll ett antal huvudrubriker, vilka åtföljdes av ett antal på förhand formulerade frågor med öppna svar. (Jacobsen 2002) Med detta upplägg kunde vi vara säkra att få svar på de frågor vi hade, samtidigt som vi efter varje huvudområde lät respondenten tala fritt, för att ge honom möjlighet att vid önskemål utveckla resonemanget. Genom att genomföra intervjun på detta sätt ville vi ge respondenten möjlighet att lyfta fram aspekter som han anser relevanta och intressanta, men som vi tidigare inte hade kännedom om. Eftersom detta upplägg inte kräver några på förhand definierade

svarsalternativ torde den information vi fick från intervjun vara en god återspeglning av verkligheten. (Merriam 1994)

Som av följd av det geografiska avståndet valdes telefonintervju framför personlig intervju. Denna intervjuform låter inte oss intervjuare läsa respondenten kroppsspråk och ansiktsuttryck, vilket försvårar vid analys och tolkning av respondentens svar. Vid intervjun hade vi inte heller möjlighet att visa upp relevant informationsmaterial för respondenten, vilket löstes genom att på förhand sända informationsmaterial till respondenten via e-post. Avsikten med detta var att ge respondenten en djupare förståelse för studiens syfte, men också att på så sätt ge honom möjlighet att förbereda sig inför intervjun. En av telefonintervjuns fördelar är att respondentens svar inte påverkas av faktorer hos intervjuaren, som ålder, klass eller etnisk bakgrund. (Bryman & Bell 2005)

2.3.3 Forskningsmetod

Studiens fallstudiedesign öppnar upp för användningen av såväl kvalitativa som kvantitativa forskningsmetoder. (Bryman & Bell 2005) Vi har valt att genomföra denna studie med en kvalitativ metod, vilket låter oss samla in relevant information utan att på förhand definiera exakta hypoteser om vilken data som eftersöks. Eftersom vi före studien inte visste vilka faktorer som bidragit till Ryanairs framgång, samlades inledningsvis en mycket stor mängd detaljrik information in, utifrån vilken vi sedan sållade ut den information som ansågs relevant för att kunna uppfylla studiens syfte. (Jacobsen 2002) Den största delen av studiens empiri är sammanställd från olika texter och dokument, vilka vi i ett senare skede analyserade på ett kvalitativt och tolkande sätt. (Bryman & Bell 2005)

2.3.4 Analysmetod

Studien inleddes med att vi införskaffade viss kunskap om forskningsområdet genom litteraturstudier, vilket gav oss tillräcklig kunskap för att ställa upp grunden i studiens teoretiska ramverk. Därefter samlades information om forskningsobjektet in, vilken senare analyseras utifrån det teoretiska ramverket. Under arbetets gång blev vi allt mer pålästa om studiens forskningsobjekt, samtidigt som nya frågetecken ständigt väcktes. För att skapa utrymme för analys även av dessa dimensioner i studien, modifierades det teoretiska ramverket under tiden för studiens genomförande. Detta arbetssätt upplevdes som mycket flexibelt och hjälpte oss att höja studiens överensstämmelse med verkligheten, vilket i sin tur torde höja korrektheten i analysen av det aktuella fenomenet. (Bryman & Bell 2005)

Den information som samlats in om Ryanair och den europeiska flygbranschen har efter systematisk bearbetning legat till grund för studiens analys. Analysen genomfördes indelad i tre områden, i syfte att lyfta fram studiens huvudaspekter. Dessa utgörs av *Branschen*, *Företaget* och *Kunden*. Slutligen har analysens resultat sammanställts i en slutsats, där det även gavs utrymme för våra egna tankar om bolaget och dess framgångar.

2.3.5 Replikerbarhet

För att ge studien en hög replikerbarhet har vi i detta kapitel redogjort för vårt tillvägagångssätt. Detta ökar sannolikheten för att en eventuell upprepning av studien ska komma fram till liknande resultat som de vi presenterar i kapitel sex. För att detta ska vara möjligt krävs det att vi har varit objektiva under arbetets gång, så att studien inte i allt för stor utsträckning färgats av vår tidigare kunskap eller erfarenhet. (Jacobsen 2002) Då vår kunskap på området var relativt begränsad i studiens inledande skede, hoppas vi att inga omedvetna avgränsningar eller val gjordes, vilka inte lyfts fram i detta kapitel. (Bryman & Bell 2005)

2.4 Källkritik

För att ge en rättvisande och sann bild av verkligheten måste studien hålla en hög reliabilitet, vilket kräver en kritisk granskning av insamlad data för att garantera dess tillförlitlighet. (Jacobsen 2002) För att uppnå detta har vi till största del valt att använda oss av artiklar publicerade i erkända vetenskapliga tidskrifter då vi samlat in empiri om flygbranschen generellt. I studien har vi även använt dokument utgivna av olika branschorganisationer, vilka vi också anser uppfylla kvalitetskriterierna. I sällsynta fall har andra källor använts, främst olika elektroniska källor, vilka traditionellt är behäftade med en lägre trovärdighet, till följd av svårigheter att uppskatta upphovsmannens kunskap på det aktuella området. (Bryman & Bell 2005) Denna typ av källa har dock använts med försiktighet, och vi har försökt säkerställa kvaliteten på källan främst genom att jämföra informationen med minst en oberoende källa. (Jacobsen 2002)

Vi är medvetna om att information som hämtats från Ryanairs hemsida förmedlar en subjektiv bild av bolaget och är påverkad av författarens syfte med texten. Detta innebär att viss information kan ha utelämnats för läsaren, eller att viss information har getts större utrymme eller betydelse än vad som är förenligt med verkligheten. (Bryman & Bell 2005) Trots att denna risk är överhängande anser vi att det är Ryanair som besitter den största kunskapen om vilka faktorer som haft avgörande roll i bolagets framgång. Således är det inte möjligt att utesluta denna typ av företagsspecifik information, och samtidigt uppfylla studiens syfte.

2.5 Validitet

Fallstudieforskningens externa validitet, det vill säga överförbarheten av fallstudiens resultat till andra sammanhang eller populationer, har länge varit omdiskuterad. Den låga överförbarheten hos en fallstudie är en naturlig följd av att endast ett eller ett fåtal enheter undersöks, vilket blir betydelsefullt vid försök att generalisera resultatet till en större massa. (Bryman & Bell 2005) Det resultat som studien mynnar ut i blir således delvis utmärkande för det specifika bolaget, och den specifika tidsaspekt som studien omfattar, och är därmed inte direkt överförbart på andra populationer. Trots detta är vår förhoppning att en ingående studie av Ryanair ska kunna höja den allmänna förståelsen inom ett betydligt bredare område, som inte enbart är specifikt för flygbranschen. Anledningen till detta, vilket beskrevs i studiens inledande kapital, är att Ryanair representerar ett viktigt och unikt fall, vilket också motiverar valet av att basera studien på endast ett fallföretag. Det resultat som studien mynnar ut i kan eventuellt innehålla vissa mönster, vilka kan tänkas vara utmärkande för det fenomen som Ryanair representerar. (Lundahl & Skärvad 1999)

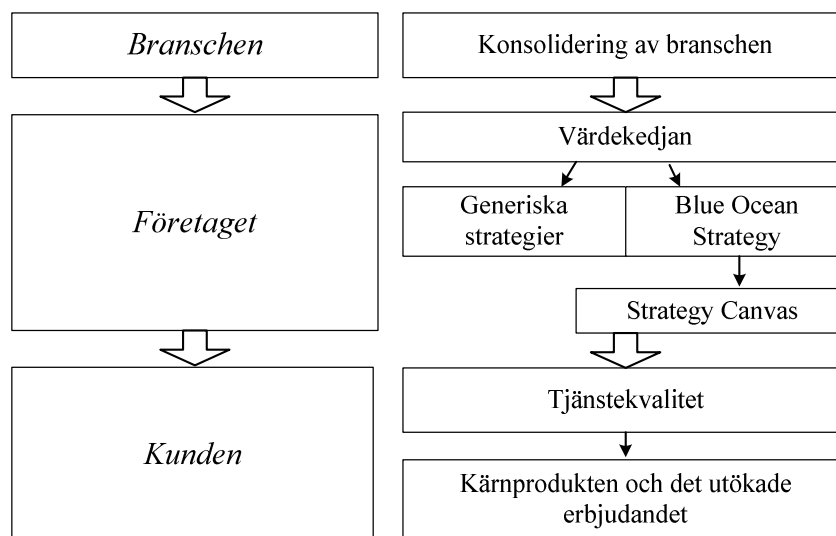
En avgörande faktor för studiens relevans är att det som vi på förhand tänkt mäta är det som verkligen mäts. Detta görs genom att försöka lyfta fram endast sådana aspekter av Ryanair och flygbranschen som på något sätt påverkat bolagets framgångar. (Jacobsen 2002) Studiens interna validitet utgörs således av korrektheten i de slutsatser som dras om fallföretaget Ryanair. Denna korrekthet höjs i och med det faktum att vi är två personer som genomfört forskningen, vilket inneburit att det under hela studiens gång funnits två tolkningssätt som diskuterats. (Bryman & Bell 2005)

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras de teorier som utgör grunden för studiens analys. Kapitlet är indelat i tre huvudsakliga teoretiska områden, där varje område utgör en relevant aspekt av det fenomen som studien belyser. Inledningsvis förklaras den teoretiska referensramens uppbyggnad för att ge läsaren en tydlig bild av kapitlets innehåll. Kapitlet avslutas med en överblick över hur de teoretiska områden som presenterats i kapitlet i ett senare skede kommer att användas för analys av insamlad empiri.

3.1 Den teoretiska referensramens uppbyggnad

Studiens teoretiska ramverk består av tre huvudsakliga områden. Det första området, *Branschen*, inleds med en omvärldsteori av Day som i analysen används för att förstå den kontext Ryanair konkurrerar i. Ramverkets andra område, *Företaget*, beskriver de teorier som i ett senare skede ligger till grund för en djupgående analys av fallföretaget Ryanair. Här inkluderas Porters värdekedja och två positioneringsteorier; en klassisk av Porter och en modern av Kim & Mauborgne, där den sistnämnda står i stark kontrast mot traditionella antaganden. För att ge en tydligare bild av företagets positionering i förhållande till konkurrenterna presenteras ”Strategy Canvas”, en modell som på detaljnivå visar företagets konkurrensfaktorer. Det tredje området, *Kunden*, gör ramverket komplett genom att innehålla teorier i syfte att öka förståelsen för de olika sätt på vilka värdeskapande sker, samt hur detta värde uppfattas av kunder. Tillsammans med Grönroos teori om tjänstekvalitet presenteras teorier av Prahalad & Ramaswamy samt Mohr, Sengupta & Slater.



Figur 1 – Studiens teoretiska referensram

3.2 Branschen

Globaliseringen och den teknologiska utvecklingen driver upp konkurrensen mellan företag, vilket tvingar bort mindre framgångsrika aktörer från marknaden. En förutsättning för att bli ett av de överlevande företagen är en god lönsamhet, och för att uppnå detta måste aktörer anpassa sig till förändrade förhållanden. (Day 1997) Branschens struktur påverkar konkurrensens spelregler och därigenom de möjliga strategier som branschens aktörer har att tillgå. (Porter 1980) För att i analysen kunna belysa förändringar i branschens grundläggande förutsättningar presenteras inledningsvis en teori för att analysera företagens omvärld. Denna teori är även ett verktyg för att utvärdera hotet från andra aktörer.

3.2.1 Konsolidering av branschen

Allt eftersom branscher exploateras blir det svårare för aktörer att upprätthålla en god lönsamhet. Följden blir en oundviklig eliminering av eventuell överkapacitet, där svagare aktörer tvingas lämna plats åt ett mindre antal framgångsrika aktörer. En sådan konsolidering av branscher kallas för *shakeout*. Day (1997) beskriver två olika typer av shakeouts:

3.2.1.1 The Boom-and-Bust Syndrome

Denna typ av konsolidering kan uppstå i snabbt framväxande branscher, eftersom sådana marknader tenderar att locka till sig fler aktörer än vad som på lång sikt behövs för att tillgodose marknaden behov. Efterhand som den initiala tillväxthastigheten avtar sjunker även marknaden priser. Följden blir minskade marginaler, vilket leder till att antalet nya aktörer blir allt mindre och att företag tvingas lämna branschen. De aktörer som går vinnande ur denna typ av konsolidering är de som lyckas anpassa sin strategi till en marknad med betydligt långsammare tillväxttakt än tidigare. Boom-and-bust syndrome uppstår som en följd av att den potentiella marknaden initialt tycks vara stor, samt att analytiker spår god lönsamhet och hög tillväxttakt. Faktorer som kan utlösa denna typ av shakeout är sviktande tillväxt, etablering av en dominerande design samt knappa resurser.

3.2.1.2 The Seismic-Shift Syndrome

I mogna, stabila branscher förekommer det att aktörer, tack vare olika typer av skyddande mekanismer, under lång tid tillåts bedriva sin verksamhet utan någon direkt konkurrens. Denna typ av konkurrens återfinns på marknader där lagar eller regleringar hindrar nya aktörer från att träda in. Då en isolerande mekanism av någon anledning tas bort eller löses upp förändras marknaden grundförutsättningar, vilket sätter etablerade aktörer i en för dem fullständigt ny situation, med ökad konkurrens från nya aktörer. Följden blir att etablerade aktörer tvingas förändra sin verksamhet för att anpassa sig till

marknadens förändrade spelregler. Händelser som kan utlösa en seismic shift shakeout är avreglering, globalisering, teknologiska förändringar eller utökad konkurrens från helt nya affärsmodeller.

3.2.1.3 Tidpunkten för en konsolidering

Day (1997) presenterar fyra frågor, vilka kan användas för att förutse en konsoliderings timing och omfattning.

- Hur många aktörer kan marknaden stödja på lång sikt?
- Vilka trender kommer sannolikt driva fram en konsolidering?
- Vilka konkurrenter, nuvarande eller presumtiva, har långsiktig överlevnadspotential? Vilka aktörer är sårbara?
- Kan företaget tjäna på att påskynda en förestående konsolidering?

Med hjälp av dessa frågor kan vi analysera förändringens drivkrafter samt hotet från konkurrenter. För att underlätta och förtydliga analysen av företagets konkurrenter tar vi hjälp av Porter (1980), som delar in dessa i tre kategorier. Hotet från konkurrenter analyseras således utifrån kategorierna *existerande aktörer*, *nya aktörer* och *substitut*. (Porter 1980)

3.3 Företaget

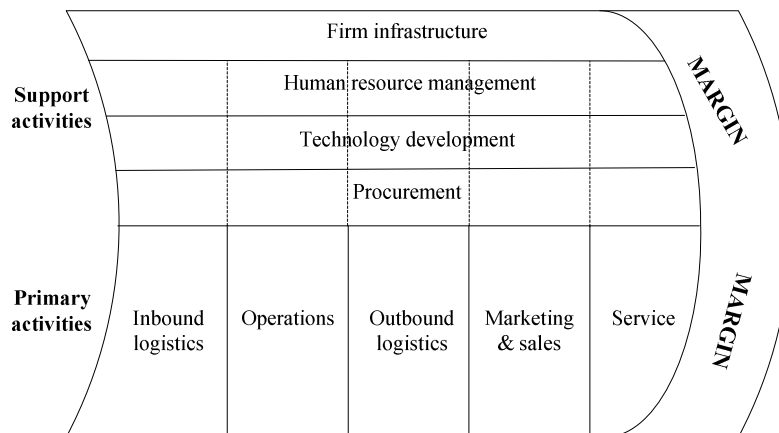
Ett företags lönsamhet avgörs inte enbart av branschens attraktivitet ur ett långsiktigt lönsamhetsperspektiv, utan även av företagets position på marknaden. Denna position bestämmer hur stor del av branschens totala vinstpotential som företaget har potential att knyta till sig, och målet för varje företag är att genom sin positionering gentemot konkurrenterna etablera en lönsam och varaktig position. (Porter 1980) Det optimala tillvägagångssättet för en lönsam positionering av företaget divergerar starkt mellan olika teorier, och i denna studie har vi valt att presentera två alternativa teorier på detta område. Då företagets valda position enligt Porter bör vara baserad på företagets relativa styrkor och svagheter, presenteras dessförinnan värdekedjan, vilken belyser företagets interna aktiviteter.

3.3.1 Värdekedjan

Porter (1985) presenterar värdekedjan, vilken beskriver de värdeskapande aktiviteter som ett företag utför samt interaktionen mellan de olika aktiviteterna. Syftet är att analysera källorna till företagets konkurrensfördelar, eftersom olika konkurrensfördelar kan uppstå ur det sätt som aktiviteter genomförs på. I en värdekedjeanalys delas

företaget upp i strategiskt relevanta aktiviteter för att skapa en ökad förståelse för hur kostnader uppstår, samt för att kunna definiera potentiella källor till differentiering. Värdekedjeanalysen visar totalt värde, vilket består av *värdeskapande aktiviteter* och *marginaler*. (se Figur 2)

Värdeskapande aktiviteter är de aktiviteter som företaget använder som byggstenar i syfte att skapa en produkt som är värdefull för kunden. Dessa aktiviteter delas upp i två kategorier: *primära* och *stödjande aktiviteter*. Den första kategorin utgörs av aktiviteter med direkt anknytning till skapandet av produkten, samt försäljning och leverans av denna till kunden. Ett företags stödjande aktiviteter används i alla primära aktiviteter och kan inte härledas till en viss aktivitet, utan stöder hela kedjan. Marginal är skillnaden mellan totalt värde och den samlade kostnaden för utförda aktiviteter. (Porter 1985)



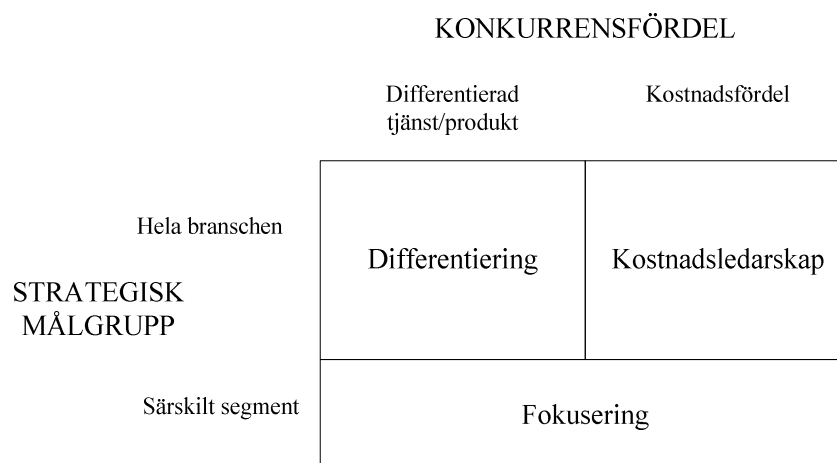
Figur 2 – Värdekedjan, Michal E. Porter (1985)

Konkurrensfördelar uppstår då ett företag utför sina aktiviteter bättre eller till en lägre kostnad än konkurrenterna, och ett företag är lönsamt då det värde som skapas överstiger kostnaderna för det. Således är målet för varje generisk strategi att skapa ett värde för kunderna som är högre än kostnaderna för skapandet av det. Vid analys av ett företags konkurrenssituation är därför värdet den centrala aspekten, eftersom företag medvetet kan öka sina kostnader i hopp om att skapa ett högre värde. (Porter 1985)

3.3.2 Generiska strategier

Enligt Porter (1980) bör företag välja en stark position i branschen utifrån sina relativa styrkor och svagheter. Han lyfter fram tre potentiellt framgångsrika strategiska ansatser som företag kan använda för att uppnå en lönsamhet över genomsnittet. Dessa utgörs av kostnadsledarskap, differentiering och fokusering, där den sistnämnda delas in i kostnadsfokus eller differentieringsfokus (se Figur 3).

Företag som valt en *lågkostnadsstrategi* strävar efter en överlägsen kostnadsstruktur. Här genomsyrar låga kostnader hela företagens strategi, även om vissa aspekter såsom kvalitet, säkerhet och service inte kan förbises. Fördelen med denna strategi är att företaget genom sin höga effektivitet är rustat för att överleva ett hårt konkurrenstryck, där ineffektiva aktörer blir de första att tvingas lämna marknaden. I strävan efter att uppnå en *differentierad* position försöker företag istället erbjuda något som uppfattas som unikt i branschen. Fördelar med denna strategi är att den främjar kundlojalitet och minskar kundernas priskänslighet. Den ger också högre marginaler, vilka kan användas för att öka företagens förhandlingsstyrka gentemot exempelvis nya aktörer och leverantörer i branschen. Med en *fokuserad strategi* försöker företaget uppnå konkurrensfördel inom ett visst kundsegment eller en viss geografisk marknad. Grunden i en fokuseringsstrategi är en tro på att företaget genom sin specifika anpassning till en viss målgrupp kan tillfredställa dess behov bättre än vad konkurrenter har möjlighet till. (Porter 1980)



Figur 3 – Tre generiska strategier, Michael E. Porter (1980)

För att nå varaktiga konkurrensfördelar kräver varje generisk strategi en anpassad utformning och sammansättning av företagens aktiviteter. Detta innebär att företag som försöker kombinera flera av de generiska strategierna troligen kommer få svårt att framgångsrikt uppnå någon av dem, eftersom ett företag som försöker tillgodose alla behov samtidigt i slutändan framstår som medelmåttigt. (Porter 1980)

3.3.3 Blue Ocean Strategy

De tre generiska strategier som Porter (1980) presenterar definierar ett företags framgångspotential i relation till konkurrenterna, vilket mynnar ut i antaganden om att företag skapar lönsamhet genom att vara bättre eller mer kostnadseffektiva än sina

konkurrenter. Traditionellt antar denna typ av teori att det finns en trade-off mellan kostnader och värde, vilket tvingar företag att välja mellan en kostnadseffektiv eller en differentierad position. (Kim & Mauborgne 2005)

Kim & Mauborgne (2005) introducerar ett nytt tankesätt angående positionering av företag; *Blue Ocean Strategy*. Grundtanken i denna teori är att flytta fokus bort från bästa sätt att vinna över rådande konkurrens på en etablerad marknad, eftersom benchmarking tenderar att göra företag allt mer lika varandra. Istället bör företag rikta sina ansträngningar mot att skapa ett marknadsutrymme som ännu inte existerar, så kallade blå oceaner. Följande citat beskriver konkurrensen i en blå ocean:

”Demand is created rather than fought over. (...) In blue oceans, competition is irrelevant because the rules of the game are waiting to be set.”²

I en blå ocean kan företag således skapa marknadsandelar istället för att slåss om dem med andra konkurrenter. Eftersom blå oceaner ännu inte har några definierade spelregler finns det goda möjligheter för tidiga aktörer att uppnå hög lönsamhet, samt att sätta spelreglerna på ett fördelaktigt sätt. Dagens välkända marknader utgör röda oceaner, vilka kännetecknas av ett stort antal etablerade aktörer och en intensiv konkurrens, där företag försöker vinna över varandra genom små förbättringar i pris eller kvalitet. På röda marknader är vinstmarginalerna låga, och det finns endast ett mycket litet utrymme att skapa tillväxt eller lönsamhet.

Den strategiska utmaningen är att kunna inse att det finns en stor efterfrågan på marknaden som dagens utbud inte tillgodoser. För att tillgodose denna efterfråga bör företag enligt Blue Ocean Strategy sträva efter att uppnå kostnadsledarskap och differentiering simultant. Genom detta nya tankesätt kan gamla branscher få nytt liv, vilket ger innovativa företag en möjlighet att upprätthålla lönsamhet i situationer där teknologisk utveckling river traditionella branschgränser och handelsbarriärer. (Kim & Mauborgne 2005)

3.3.3.1 Att skapa blå oceaner - Strategy Canvas

I anslutning till Blue Ocean Strategy presenterar Kim & Mauborgne (2005) ett verktyg som kan hjälpa företag att framgångsrikt skapa blå oceaner; Strategy Canvas. Denna modell, även kallad strategisk karta, tydliggör företagets positionering på ett enkelt sätt. Målet är att genom en fokusering på helhetsbilden få till stånd en bättre kommunikation

² Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2005) “Creating a Blue Ocean of Profit”, pg. 55.

och förståelse för företagets strategier, samt att uppmuntra medarbetare att bli mer engagerade och kreativa. (Kim & Mauborgne 2002)

Den strategiska kartan ger en övergripande bild av tre viktiga aspekter. Genom att tydliggöra hur olika faktorer påverkar konkurrensen mellan branschens aktörer visar kartan branschens strategiska profil. Vidare visas nuvarande och framtida konkurrenters strategiska profil, genom att lyfta fram de faktorer som konkurrenterna strategiskt väljer att satsa på för att uppnå konkurrensfördelar. Slutligen visar den strategiska kartan företagets egna strategiska profil, företagets värdekurva, där de värdeskapande faktorerna lyfts fram.

Kim & Mauborgne (2002) lyfter även fram tre komplementära kvaliteter som kännetecknar en effektiv strategi och gör den lättare att kommunicera. Dessa utgörs av fokusering, tydlighet i budskapet samt att strategin uppvisar något särskiljande drag. Således bör företagets fokus vara att ge en tydlig bild av sin strategiska profil, som direkt kommunicerar företagets budskap till kunden. Denna profil bör även vara av ett unikt slag, som är svårt för konkurrenter att imitera.

3.4 Kunden

Ett företag kan enbart övervinna konkurrensen genom att leverera ett erbjudande som värderas högre av kunden än konkurrenternas. Detta kan göras genom att erbjuda ett högre värde eller att erbjuda samma värde som konkurrenterna, men till en lägre kostnad för kunden. (Porter 1998) Kundvärde definieras enligt följande:

”Customer value is the perceived benefits minus the perceived cost or sacrifice”³

Kvalitet och värde kan utgöra grunden i ett företags konkurrensfördelar, under förutsättning att erbjudandet har ett högt värde ur kundens perspektiv. Här får kundernas förväntningar stor betydelse, då erbjudandet måste leva upp till dessa förväntningar för att kunden ska uppleva ett positivt värde. (Grönroos 2002)

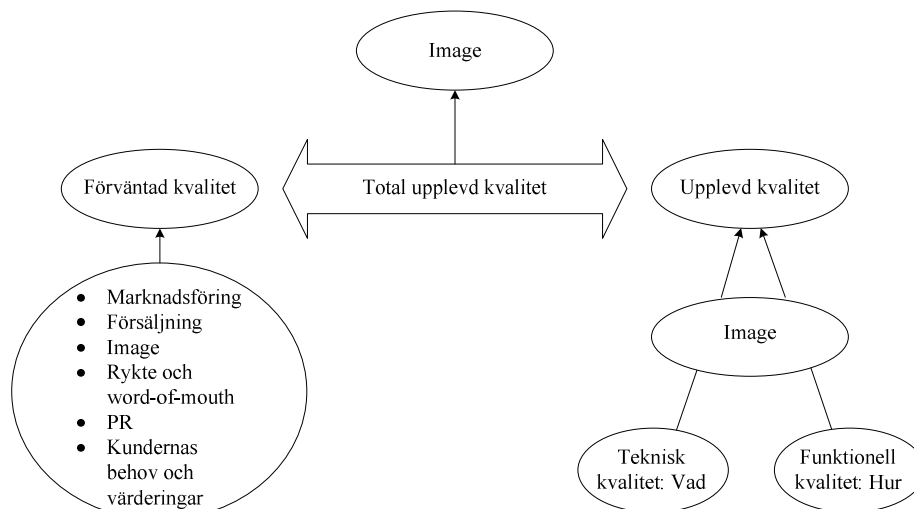
3.4.1 Tjänstekvalitet

Grönroos (2002) beskriver tjänster som subjektiva processer, där produktion och konsumtion sker parallellt med varandra. Denna integration mellan kund och

³ McGraw-Hill Online Glossary

tjänsteleverantör faller avgörandet om hur kunden upplever kvaliteten på tjänsten. Det är därför av yttersta vikt att företaget ser på relationen ur kundens perspektiv, och definierar kvalitet på samma sätt som kunden gör, så att tid och pengar inte investeras i fel saker (se *Figur 4*)

Kundens upplevda tjänstekvalitet kan delas upp i två dimensioner; *teknisk* och *funktionell*. Den tekniska dimensionen av tjänsten är vad kunden erhåller, det vill säga den tekniska lösningen på problemet. Detta kan exempelvis vara en måltid på en restaurang eller en flygning från en punkt till en annan. Den andra, funktionella, dimensionen handlar istället om på vilket sätt som lösningen förmedlas till kunden, exempelvis hur serveringspersonalen eller kabinpersonalen bemöter kunden under tjänsteprocessen. Dessa två dimensioner utgör tillsammans den totala tjänstekvalitet som kunden upplever. (Grönroos 2002)



Figur 4 – Total upplevd kvalitet, Christian Grönroos (2002)

3.4.1.1 Förväntningarnas betydelse

För att kunden ska uppleva en positiv tjänstekvalitet måste denna motsvara de förväntningar kunden har på tjänstens kvalitet innan denna utförs. Denna förväntade kvalitet bygger på ett antal faktorer; marknadsföring, rykte, image, PR, företags profil, pris, kundens behov samt värderingar. Marknadsföringen kan företaget påverka direkt genom exempelvis reklamkampanjer, annonsering och Internetkommunikation. Faktorer som rykte, image och PR påverkas oftast utifrån hur företaget hanterat tidigare situationer och på vilket sätt de då kommunicerade med kunden.

Förväntningar kan indelas i tre kategorier; *oklara*, *uttalade* och *underförstådda* förväntningar. Oklara förväntningar innebär att kunden behöver hjälp med att lösa ett

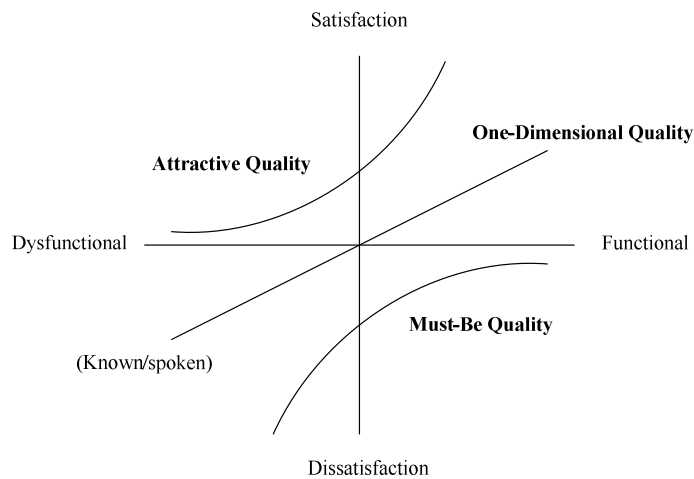
problem, men vet inte riktigt på vilket sätt det bäst blir löst. Det är därför viktigt att tjänsteleverantören försöker tydliggöra detta, både för kunden och för sig själv, så att kunden kan tillgodoses på bästa sätt. När det istället rör sig om uttalade förväntningar, utgår kunden från att dessa specifikt utlovade förväntningar infrias. Den sista kategorin, underförstådda förväntningar, berör de aspekter i tjänsten som kunden tar för givet.

Kundens förväntningar har således en avgörande roll för hur den totala tjänstekvaliteten upplevs. Om tjänsteleverantören lovar guld och gröna skogar kommer kundens förväntningar att vara höga, vilket gör att kunden upplever tjänstekvaliteten som dålig om dessa sedan inte uppfylls. Detta trots att kvaliteten ur ett objektivi perspektiv skulle kunna uppfattas som bra. För att undvika detta är det viktigt att tjänsteleverantören inte ger löften i sin marknadsföring som den sedan inte kan hålla. (Grönroos 2002)

3.4.2 Kärnprodukten och det utökade erbjudandet

Quality Function Deployment (QFD) är ett verktyg som hjälper företag att ta fram ett erbjudande som marknaden uppfattar ha ett överlägset värde. Detta uppnås genom att på ett bättre sätt identifiera och tilltala kundernas behov. I fokus för QFD står det så kallade Kano-diagrammet, vilket visar relation mellan ett erbjudandes utmärkande egenskaper, och hur kunden upplever dessa (se *Figur 5*).

Det första av de tre attribut som diagrammet belyser är *one-dimensional quality*, kvaliteter som kunden är medveten om och efterfrågar, vilka ökar kundens värde i den utsträckning som de erbjuds. Det andra attributet utgörs av *must-be quality*, kvaliteter som måste finnas med för att kunden ej ska bli missnöjd. Detta innebär att erbjudandet måste uppnå en viss standard, vilken kunden anser som en självklarhet för att en produkt eller tjänst ska uppfylla sitt syfte. Dock medför inte alltid mer av detta attribut ett högre värde för kunden. *Attractive quality* är attribut som erbjudandet ej måste ha, men som verkar kvalitetshöjande genom att överträffa kundens förväntningar. Frånvaron av *attractive quality*-attribut innebär inte en missnöjdhet hos kunden, eftersom dessa inte förväntades på förhand. (Mohr *et al* 2005) Dock bör företag inte sträva efter att bygga in fler attribut än vad kunderna efterfrågar, eftersom de då inte är beredda att betala för dessa överflödiga attribut. Skulle företag göra detta uppstår en lucka på marknaden, vilket möjliggör för nya företag att ta sig in med ett erbjudande som bättre tillgodoser kundernas behov och därmed ger dem ett högre värde. (Christesen *et al* 2001)



Figur 5 – Kano-diagram, Jakki Mohr, Sanjit Sengupta & Stanley Slater (2005)

Även Prahalad & Ramaswamy (2003) poängterar vikten av kundens roll i den värdeskapande processen. Faktorer som avreglering och globalisering har förändrat konkurrensen på marknaden, vilket ökat möjligheterna för innovationer markant. Under de nya förutsättningar som idag råder, kan företag enbart skapa ett varaktigt värde genom innovationer i samråd med kunden. Detta benämns *experience innovation*, där innovationsfokus läggs på upplevelser runt omkring själva kärnprodukten. Målet är att ge kunden ett ökat värde genom att erbjuda denne någonting utöver det vanliga. Detta synsätt skiljer sig från det traditionella, där fokus på innovationer ligger i ett nyskapande av produkter och processer. (Pralhad & Ramaswamy 2003)

4 Fallföretaget Ryanair

Kapitlet beskriver studiens forskningsobjekt, Ryanair, och dess utveckling från grundandet år 1985 fram till idag. För en fördjupad förståelse för den kontext som omger företaget inleds kapitlet med en beskrivning av den europeiska flygbranschen. Efter en återgivning av den förändring som branschen genomgått de senaste två decennierna beskrivs konkurrenssituationen på marknaden, samt flygbranschens kännetecken.

4.1 Den europeiska flygbranschen

Fram till mitten av 1990-talet uppvisade flygbranschen överlag en mycket låg lönsamhet, och flygbolagens svaga ekonomiska resultat ledde till påståenden om att branschen, till följd av sin grundläggande struktur, aldrig skulle komma att uppvisa någon högre lönsamhet. (Seristö 1993)

Att skylla flygbranschens låga lönsamhet på dess grundläggande struktur är delvis korrekt, eftersom den starka reglering som branschen stått under fram till mitten av 1990-talet gett upphov till en ineffektivitet hos flera av de traditionella flygbolagen. En annan betydelsefull faktor är den prestige som flygbranschen traditionellt förknippats med, vilken gett upphov till en relativt hög ersättning till de personer som arbetar inom branschen. Cockpit- och kabinpersonal har traditionellt erhållit högre ersättning för sitt arbete än personer med motsvarande arbetsuppgifter inom andra branscher. Dessa grundläggande förutsättningar har dock kommit att förändras efter hand som flygbranschen avmystifierats och det ekonomiska klimatet försämrats. Nya förutsättningar har tvingat fram förändringar i flygbolagens verksamhet, vilket i sin tur fått implikationer för flygbolagens strategier. (Seristö 1993)

4.1.1 Branschens ekonomiska utveckling

Efterfrågan på flygtjänster beror främst på världsekonomins generella tillstånd. En annan betydelsefull faktor är prisnivån på flygtjänster, vilken till stor del bestäms av bolagens bränslekostnader. 1990-talets inledande år var katastrofala för flygbranschen, och totalt uppskattas den sammanlagda nettoförlusten för världens flygbolag under 1991 och 1992 uppgå till \$US 10 miljarder. (Seristö 1993) Trenden vände dock under senare delen av 1990-talet, då resandet steg på nytt. Denna goda utveckling höll i sig fram till början av 2000-talet, då en rad händelser hade en negativ inverkan på branschens utveckling. (Näringsdepartementet 2005)

Terroristattackerna i USA år 2001, det försämrade ekonomiska klimatet och en allt intensivare konkurrens på marknaden, inte minst från lågprisaktörer, bidrog i början av 2000-talet till sjunkande priser på flygtjänster. (Luftfartsstyrelsen 2007) Andra betydelsefulla händelser är Irak-kriget och SARS, vilka har vållat problem för flygbolag världen över. (Tarry 2004) Under år 2006 steg priserna på flygtjänster något, vilket var en väntad följd av stigande bränslepriser. Idag har flygbranschen återhämtat sig från de svåra åren i början av 2000-talet, delvis tack vare den fördelaktiga ekonomiska utvecklingen, vilket lett till ett större antal passagerare än någonsin. (Luftfartsstyrelsen 2007)

4.1.2 Avregleringen

Avregleringen av flygbranschen är en betydelsefull händelse i Europa såväl som i USA. I USA genomfördes denna redan 1978, varför dess effekter låter sig tydligt påvisas. Initialt gav marknadskrafterna upphov till en ökning av antalet aktörer i branschen, där flera av de nya aktörerna, tack vare lägre marginaler och diverse kostnadsbesparingar, kunde erbjuda lägre priser än etablerade bolag. Under mitten av 1980-talet började traditionella bolag att anpassa sig till den nya konkurrenssituationen, och följderna av den ökade konkurrensen blev bland annat större valmöjligheter och lägre priser. Dock har antalet aktörer till följd av den hårdnade konkurrensen åter minskat, och är nu tillbaka på samma nivå som före avregleringen. (Pender & Baum 2000)

Avregleringen i Europa genomfördes långt senare än i USA, och berörde såväl enskilda länders marknader som den intereuropeiska flygmarknaden (Carlsson 2004). Liberaliseringen, som är den vanligare benämningen, genomfördes i tre etapper från år 1987. (Pender & Baum 2000) De två första stegen i liberaliseringen möjliggjorde för andra EU-baserade flygbolag än medlemsländerna att trafikera linjer inom EU, samt ökade friheten att erbjuda rabatterade biljetter. I och med det tredje steget, vilket trädde i kraft 1993, togs alla hinder för internationell trafik mellan flygplatser inom EU bort. (Näringsdepartementet 2005) Till skillnad från USA, där avregleringen skedde över en natt, var liberaliseringen av flygbranschen i Europa relativt utdragen och odramatisk. Avsikten var heller aldrig en total avreglering, utan den europeiska flygmarknaden står fortfarande under en viss kontroll. (Pender & Baum 2000)

Avregleringen av Europas flygmarknad är tillsammans med en ökad världshandel, ökade kapitalflöden, större rörlighet hos människor och ökad informationsspridning en del av den pågående globaliseringen. Globalisering innebär att gränser och ekonomier öppnas upp och är en process som pågått länge, men som har påskyndats de senaste åren och därmed fått ökad uppmärksamhet. (<http://europa.eu>) Följden av globalisering

är en utvidgning av marknader, där företag i allt större utsträckning tvingas konkurrera på global basis snarare än nationell eller regional. (Day 1997) Globala marknader utgörs av konsumenter med vissa gemensamma behov eller preferenser, till skillnad från marknader definierade utifrån geografiska gränser. Detta ökar betydelsen av att försöka finna gemensamma köpmönster, konsumtionsbeteenden och delade värden bland konsumenterna på den globala marknaden. (Hassan & Craft 2005) Den allt intensivare konkurrenssituationen som följde av de förändrade förutsättningarna tvingade bort mindre lönsamma aktörer från marknaden. (Chan 2000)

4.1.3 Den nya konkurrenssituationen

Liberaliseringen förändrade konkurrenssituationen på den europeiska flygmarknaden genom att öppna upp marknaden för ett stort antal nya aktörer. Dessa aktörer sökte sig främst till populära rutter, vilket ledde till en intensivare konkurrens på dessa sträckor. Detta innebar att antalet aktörer kom att variera starkt mellan olika sträckor, där mindre attraktiva resmål fortfarande trafikeras av ett färre antal aktörer. (Näringsdepartementet 2005)

Med liberaliseringen följde en ökad tillgänglighet till viktiga rutter, vilket gjorde det lättare för små flygbolag att expandera sin verksamhet utanför regionen eller landet. Detta ökade konkurrenstrycket på traditionella flygbolag, vilka före liberaliseringen varit relativt skyddade från konkurrens på sin hemmamarknad. (Pender & Baum 2000) Traditionella flygbolag, så kallade *flag carriers*, dominerade den europeiska flygmarknaden fram till slutet av 1990-talet. Dessa statligt ägda bolag kunde dominera den europeiska marknaden tack vare det omfattande regelverk de omgavs av. Resultatet av det ökade antal aktörer som följde med de förändrade konkurrensförutsättningarna inledde en allt hårdare kamp om marknadsandelar (Näringsdepartementet 2005)

En typ av aktörer som trädde in i branschen i samband med avregleringen var de renodlade lågprisbolagen, vilka kunde erbjuda betydligt lägre priser än de etablerade bolagen. Lågprisbolagen ökade snabbt sina marknadsandelar och står idag för mer än 20 procent av flygtransporterna inom EU. (Luftfartsstyrelsen 2007) Lågprisbolagen etablerade sig på marknaden med en affärsmodell och en kostnadsstruktur som fundamentalt skiljde sig från de traditionella bolagens modeller. Dessa aktörer skapade inte bara nya marknader, utan utgjorde snabbt ett hot även mot de etablerade flygbolagen. (Pender & Baum 2000) Mellan åren 1992 och 1997 minskade de traditionella flygbolagens marknadsandel av all flygtrafik inom EU från över 80 procent till under 70 procent. (Näringsdepartementet 2005) Detta tvingade etablerade aktörer att anpassa sig och att i allt större utsträckning fokusera på kostnadsminimeringar. (Steinrücken 2004)

En anledning till att så många lågprisaktörer valde att etablera sig på marknaden under början av 2000-talet, trots att många flygbolag vid denna tidpunkt uppvisade jätteförluster, var det förmånliga prisläget på nödvändiga tillgångar, samt den goda tillgången till lönsamma förebilder. (The Economist 2003) Det är vanligt att aktörer försöker imitera varandras framgångsrika koncept, vilket är något som etablerade aktörer ofta är snabba på för att inte uppfattas som sämre än konkurrenterna. Nya aktörer har dock betydligt svårare att imitera etablerade aktörers modeller, vilket gör det till en problematisk och kostsam process att snabbt försöka matcha konkurrenternas koncept. (Näringsdepartementet 2005). Exempel på bolag som har misslyckats med att kombinera traditionell flygverksamhet med en lågprisfilial är KLM, SAS och British Airways.

4.1.4 Olikheter mellan flygbolag

De flygbolag som idag trafikerar den europeiska flygmarknaden har starkt divergerande kostnadsstrukturer. Traditionella flygbolags kostnadsstruktur skiljer sig åt från lågprisflygbolagens, framför allt angående piloternas och kabinpersonalens lönenivåer och antal arbetade timmar. Lågprisflygbolagens personalkostnader ligger ungefär 40 procent lägre än traditionella flygbolags personalkostnader. Även flygplanens nyttjandegrad samt kostnader för marktjänst, passagerarservice och biljettförsäljning skiljer sig mellan lågprisbolag och traditionella flygbolag. Utöver detta kännetecknas lågprisbolagen vanligen av en enhetlig flygplansflotta. För att minska utgifterna på flygplansavgifter trafikerar lågprisflygbolagen ofta sekundära, mindre trafikerade flygplatser, vilka tar ut betydligt lägre flygplatsavgifter i form av lyft- och landningsavgifter, samt avgifter för att få använda sig av flygplatsens faciliteter. (Luftfartsstyrelsen 2007)

Utöver en annorlunda kostnadsstruktur kännetecknas lågprisflygbolag vanligtvis av biljettlösa resor, reducerad service, fri platsbestämmelse, enbart en biljettyp samt snabba *turnaround*-tider, vilket innebär att de försöker att ha planen stående på marken så kort tid som möjligt. (Pender & Baum 2000, Fernández & Kropac 2004) Ytterligare en olikhet ligger i att lågprisbolag använder sig av *point-to-point* flygning, där flygplanen flyger fram och tillbaka mellan två städer. Med ett sådant system transporteras passagerarna enbart från en destination till en annan, och om resenären önskar flyga vidare till en annan destination måste denne köpa en ny biljett för nästa flygsträcka separat. Traditionella flygbolag använder sig istället av ett så kallat *hub-and-spoke* system, där alla destinationer binds samman i ett nätverk. Mitt i nätverket finns ett nav, en huvudflygplats, varifrån alla flygningar utgår. Med ett sådant system kan resenären boka en resa till vilken destination som helst inom navet, vilket vanligtvis medför en mellanlandning på huvudflygplatsen. (Seristö 1993)

4.1.5 Konkurrens från substitut

Europas resenärer färdas inte enbart med flyg. Alternativa färdmedel utgörs av tåg, bil och buss. Utbyggnaden av de europeiska snabbtågnätverken höjer tågens status som färdmedel, framför allt på kortare resor. (Pender & Baum 2000) Utöver tågen ses bil och buss som konkurrenskraftiga alternativ, åtminstone på vissa sträckor. (Näringsdepartementet 2005)

4.2 Flygbranschens kännetecken

Den europeiska flygbranschen kännetecknas av ett antal förutsättningar som sätter gränserna för konkurrensen. Dessa fungerar som barriärer mot potentiella inträdare, men ger även aktörerna möjlighet att differentiera sig från varandra. (Näringsdepartementet 2005)

4.2.1 Höga kostnader

Flygbranschen kännetecknas av mycket höga etableringskostnader för nya aktörer (Näringsdepartementet 2005). Inköp av flygplan utgör en betydande kostnadspost som kräver stora investeringar, vilka även kan vara svåra för förlustdrabbade flygbolag att finansiera. (Seristö 1993) Prisläget på flygplan bestäms utifrån en rad omvärldsfaktorer, såsom terrorism och det allmänna konjunkturläget. Efter terroristattackerna i USA den 11 september år 2001 sjönk marknadspriserna på flygplan med ca 20 procent. (Luftfartsstyrelsen 2007)

En annan av flygbolagens största kostnadsposter utgörs av bränslekostnader. Oljepriset har successivt stigit sedan år 2002, vilket ökat flygbolagens bränslekostnader. Idag utgörs ungefär 15 procent av flygbolagens operativa kostnader av bränslekostnader, vilket kan jämföras med 5 procent för år 2003. Ofta använder sig flygbolagen av olika typer av kontrakt och riskreducerande strategier för att minska osäkerheten till följd av prisfluktuationer. (Luftfartsstyrelsen 2007)

4.2.2 Skalfördelar

En av branschens främsta inträdesbarriärer utgörs av de skalfördelar som karakteriserar marknaden. Skalfördelarna i flygbranschen uppstår som en följd av att genomsnittskostnaden per stolskilometer minskar med antalet sittplatser ett flygplan är utrustat med, samt att flygbolagens kostnader ökar allt mindre då antalet flygplan i flottan ökas. Skalfördelarnas storlek är inte helt säkerställd, men den tycks trots detta höja den insats som krävs av nya aktörer för att de ska kunna utmana ett etablerat företag. (Näringsdepartementet 2005)

4.2.3 Slottider

En av den europeiska flygmarknadens främsta inträdesbarriärer är tillgången till slottider, vilken är en förutsättning för att ett flygbolag ska kunna etablera sig på marknaden. Men slottid menas den tid flygbolaget får lov att nyttja start- och landningstider på en viss flygplats. Dessa tilldelas efter att flygbolagen lämnat in önskemål om slottider till respektive flygplats samordnare, som sedan fördelar tiderna i enlighet med de prioriteringsprinciper som finns i Slotförordningen⁴. En av grundprinciperna i prioriteringen är principen om hävdvunna rättigheter. I dagligt tal är denna princip mer känd som *grandfather's rights*, vilket syftar till att ett flygbolag har företräde till samma slottider som de redan innehar även under följande säsong. Ett krav är dock att flygbolaget måste ha nyttjat sina slottider till minst 80 procent. (Näringsdepartementet 2005)

Den europeiska flygbranschens infrastruktur, vilken utgörs av flygplatser och luftutrymme, har på populära resmål nått den övre kapacitetsgränsen, vilket gett upphov till höjda avgifter, trängsel och förseningar. (Seristö 1993) Svårigheterna att få tillgång till start- och landningstider på populära flygplatser försvårar för nya aktörer att ta sig in på marknaden och konkurrera med redan etablerade aktörer. (Pender & Baum 2000)

4.2.4 Säkerhet

Europas flygsäkerhetsarbete gör att flygsäkerheten är bland den högsta i världen. För att upprätthålla denna måste flygbolag uppfylla de säkerhetsbestämmelser som tas fram av FN:s säkerhetsorganisation, ICAO⁵. Bolag som inte uppfyller dessa krav svartlistas, och nekas därmed tillstånd att bedriva verksamhet inom EU. (Luftfartsstyrelsen 2007) Flygbolag måste även betala trafikavgifter, proportionerliga efter flygplanens storlek och antalet landningar, vilka utgörs av olika komponenter såsom startavgift, avgasavgift, passageraravgift och säkerhetsavgift. I takt med att de lagstadgade säkerhetskraven har höjts, som följd av ett ökat hot om terrorism, har även säkerhetsavgifterna stigit kraftigt. För att underlätta för nya aktörer att ta sig in på marknaden ger de flesta flygplatserna i Europa rabatt för ny trafik. Rabatten gäller främst start- och passageraravgifter och får maximalt ges under fem år. I övrigt ska flygplansavgifterna vara icke-diskriminerande, kostnadsbaserade och transparenta, vilket innebär att statliga flygplatser inte får ta ut olika avgifter för olika flygbolag. Dessa regler gäller dock inte för icke-statliga flygplatser, vilka tillåts variera sin prissättning mellan olika flygbolag. (Näringsdepartementet 2005)

⁴ Europeiska rådets förordning nr 95/1993 av den 18 januari 1993 om gemensamma regler för fördelning av ankomst- och avgångstider vid gemenskapens flygplatser (Slotförordningen).

⁵ ICAO är en förkortning för International Civil Aviation Organisation, FN:s luftfartsorganisation.

4.2.5 Kabinfaktorn

En annan central aspekt inom flygbranschen är den viktiga kabinfaktorn. Ett vanligare begrepp är den engelska termen, *load factor*, vilken betecknar hur stor del av ett flygbolags output som blivit såld. (Pender & Baum 2000) Således anger kvoten genomsnittligt antal betalande passagerare i ett passagerarflygplan i förhållande till maximalt tillåtet antal passagerare i detta flygplan. (<http://sv.wikipedia.org>) Traditionella bolag har sedan år 2001 haft en genomsnittlig kabinfaktor på 60 procent, medan lågprisbolagens genomsnittliga kvot har legat på ungefär på 75 procent. (Luftfartsstyrelsen 2007) Denna kvot är betydelsefull för bolagens prissättning, och har fått många aktörer att utveckla prissättningssystem där biljettpriset bestäms utifrån efterfrågan. (Pender & Baum 2000)

4.2.6 Informationsteknologi

Sedan början av 1980-talet har informations- och kommunikationsteknologins utveckling radikalt transformerat företags sätt att göra affärer. (Porter 2001) Det som främst åsyftas är utvecklingen av Internet, vilken har förändrat konkurrensen mellan aktörer. (Picot *et al* 2004) En anledning till detta är att Internet tenderar att erodera branschens lönsamhet, och därmed skifta konkurrensens fokus från kvalitet och produktattribut till pris. (Porter 2001) Internet som kommunikationsmedel blir allt vanligare i flygbranschen, vilket fungerat som en katalysator för branschens transformering. De främsta användningsområdena för Internet i flygbranschen är vid kommunikationen mellan företag och dess kunder, samt för marknadsföringssyften. (McIvor *et al* 2003)

Möjligheten för företag att använda Internet för en bred samling tjänster och syften har förändrat företags strategier sedan mitten av 1990-talet. (Picot *et al* 2004) Internet används för att offentliggöra information, minska företags anskaffnings-, distributions- och marknadsföringskostnader samt som ett enklare sätt för köpare och leverantörer att handla med varandra. Problemet för företag ligger i svårigheten att få del av vinsten från dessa fördelar. Trots att Internets utbredning gör det svårare för företag att upprätthålla långvariga konkurrensfördelar, ökar företags möjligheter till att etablera en distinkt strategisk positionering. (Porter 2001)

Flygbolagens hemsidor innehåller uppdaterad information om flygningar, tidtabeller och tilläggstjänster, vilket ger konsumenter bättre information än tryckta broschyrer som snabbt förlorar sin aktualitet. Detta gör det möjligt för kunder att jämföra priser på enskilda flygningar mellan olika bolag eller från olika flygplatser, samt med priserna på alternativa färdmedel. Denna tillgång till närmast perfekt information, gynnar framförallt konsumenterna. (McIvor *et al* 2003)

4.3 Fallföretaget Ryanair

Ryanair är Europas största lågprisflygbolag och väntas i år transportera över 42 miljoner passagerare till 115 destinationer inom 25 europeiska länder. Under mars i år köptes 134 nya flygplan in och under de kommande fem åren planerar bolaget att öka flygplansstyrkan med ytterligare 117 flygplan. Detta resulterar i en fördubbling av Ryanairs passagerarkapacitet år 2012, till 84 miljoner per år. Antalet anställda inom Ryanair uppgår i dagsläget till 4 200 personer. (www.ryanair.com)

Ryanair erbjuder låga biljettpriser för att stimulera efterfrågan. Bolaget vill öka sina möjligheter att fånga upp de kunder som annars skulle valt att färdas med alternativa färdmedel, exempelvis bil- eller tågtransport, men också de kunder som annars skulle valt att inte resa alls. Ryanair baserar sina biljettpriser utifrån efterfrågan på den specifika ruten, så att mer populära sträckor har ett högre biljettpris än de som inte är lika efterfrågade. Även tidpunkten då biljetten bokas, i relation till avresedatum, påverkar priset. (www.ryanair.com)

4.3.1 Bakgrund

Ryanair bildades år 1985 av irländaren Tony Ryan. I juli samma år började bolaget att dagligen trafikera sträckan mellan Waterford, på södra Irland, och London. Flygplanen hade plats för femton passagerare och bolaget hade under det första verksamhetsåret tjugofem anställda. Redan året därpå gav sig Ryanair in i konkurrensen med British Airways och Aer Lingus på sträckan mellan Dublin och London. Genom att erbjuda biljetter till under halva priset jämfört med konkurrenterna inleddes Europas första priskrig på flygbiljetter, vilket tvingade de båda konkurrenterna att drastiskt sänka sina priser. Under år 1985 valde 82 000 passagerare att flyga med Ryanair och under kommande år utökade bolaget sin verksamhet. Ryanair leasade sina sex första jetplan och från Dublin började bolaget trafikera Liverpool, Manchester, Glasgow, Cardiff, Brüssel och München. Med ett ökat antal rutter steg passagerarantalet, och år 1988 hade bolaget närmare 600 000 passagerare. (www.ryanair.com)

Ryanair fortsatte att uppvisa en stadig tillväxt, både räknat i antal passagerare och antal anställda, fram till 1990. Detta år gick bolaget med stora förluster, och familjen Ryan tvingades att investera ytterligare £ 20 miljoner i bolaget, samtidigt som behovet av en omstrukturering av verksamheten blev allt tydligare. (www.ryanair.com)

4.4 Omstrukturering

År 1991 utnämndes Michael O’Leary till vice VD för Ryanair. Hans första uppgift var att åka till Dallas, USA för att träffa representanter från det framgångsrika lågprisflygbolaget Southwest Airlines, i syfte att ta reda på vad som låg bakom detta bolags framgångar. Han kom tillbaka och introducerade vad som skulle ligga till grund för Ryanairs nya affärsmodell; låga kostnader, billiga biljetter och no-frills flygningar till sekundära flygplatser där avgifterna var låga eller där bolaget till och med kunde få betalt för att bedriva verksamhet. (<http://news.independent.co.uk>)

Ryanair presenterade sig nu som Europas första renodlade lågprisflygbolag, med en filosofi som beskrivs i nedanstående utdrag från bolagets hemsida:

“...establish itself as Europe’s leading scheduled passenger airline through continued improvements and expanded offerings of its low fares service. Ryanair aims to offer low fares that generate increased passenger traffic while maintaining a continuous focus on cost-containment and operating efficiencies.”⁶

Det lades nu stort fokus på att minimera bolagets kostnader, för att kunna erbjuda kunderna det lägsta biljettpriset på marknaden. (www.ryanair.com) Detta är, tillsammans med marknads bästa service, fortfarande grunden i bolagets strategi för att skapa nöjda kunder. (Intervju, Hamilton)

Ryanair har enligt O’Leary, som 1994 uppgraderades till VD för bolaget, som mål att alla biljetter ska vara gratis i framtiden. Tanken är att passagerarna endast ska behöva betala skatter och avgifter. (www.resetips.com) Bolaget har redan kommit en bit på vägen, och enligt Hamilton har Ryanair fram till idag gett bort en miljon biljetter helt gratis. (Intervju, Hamilton) Målsättningen att biljetterna ska vara gratis går i linje med en av bolagets grundtankar, som enligt O’Leary är att alla ska ha möjlighet att välja flyget som färdmedel:

“For years flying has been the preserve of rich fuckers. Now everyone can afford to fly.”⁷

Ryanair fick dock ingen lätt start, eftersom Gulfkriget bröt ut år 1991. Detta är det enda år i bolagets historia då antalet passagerare och anställda minskade. Trots krigets

⁶ 20F Statement 2006, pg. 20.

⁷ <http://news.independent.co.uk>, “Michael O’Leary: Plane crazy”.

negativa inverkan på flygbranschen kunde bolaget genom att minska ner på antalet rutter, och därmed reducera sina kostnader, uppvisa ett positivt resultat även för detta år. Först år 1993 utökade bolaget åter sina rutter, och år 1995 var Ryanair det största flygbolaget på sträckan mellan Dublin och London. De kommande åren fortsatte Ryanair att expandera sina flygningar utanför Storbritannien, vilket medförde ett stadigt ökande passagerarantal. År 1997 introducerades bolaget på börsen i Dublin och New York. (www.ryanair.com)

4.4.1 Ryanairs syn på konkurrensen

Ryanair är medveten om den hårda konkurrens bolaget befinner sig i, och Hamilton pekar på att bolaget idag befinner sig i ett priskrig. En tydlig indikator på detta är de gratisbiljetter bolaget redan gett bort, samt de nya intäktskällor bolaget ständigt söker efter. (Intervju, Hamilton) Trots att analytiker förutspår att det endast finns plats för ett par stora lågprisaktörer i Europa är Ryanairs VD O'Leary övertygad om att Ryanair är ett av de bolag som kommer att finnas kvar. (www.resetips.com) Enligt Hamilton ser bolaget idag Easyjet som den främsta konkurrenten. (Intervju, Hamilton) Ryanair och Easyjet innehar tillsammans 88 procent av marknadsandelarna på dagens europeiska lågprisflygmarknad. (Strategic Direction 2003) På mindre marknader ser Ryanair även lokala högkostnadsbolag som potentiella konkurrenter. (Intervju, Hamilton)

4.5 Kostnadsstruktur

Enligt Ryanairs ledning har bolaget de lägsta operationella kostnaderna i branschen och Hamilton betonar att Ryanair kontinuerligt arbetar med att kostnadsminimera alla poster inom bolaget. (Intervju, Hamilton) Fokus för minimering ligger framför allt på kostnader för flygplan och underhåll, personal, flygplatser samt biljett- och bagagehantering, som alla är stora kostnadsdrivare. (20F Statement 2006)

4.5.1 Flygplan och underhåll

Ryanair använder sig enbart av en sorts flygplan, Boeing 737-800. Därigenom kan bolaget minska kostnaderna för upplärning, liksom kostnaderna för att inskaffa och lagra reservdelar. Detta ökar även bolagets effektivitet i fråga om underhålls- och servicekostnader, samt personal, eftersom allt är anpassat till en och samma flygplansmodell. En enhetlig flygplansflotta innebär också att bolaget kan handla med endast en specifik tillverkare. (20F Statement 2006) Hamilton betonar att Ryanair i många lägen utnyttjar sin position som världens största carrier för att skapa sig en god förhandlingsposition. (Intervju, Hamilton) För att ytterligare skära ner de flygplansrelaterade kostnaderna har Ryanair valt att ta bort den förvaringsficka som

vanligtvis finns på stolsryggarna i ett flygplan, vilket gör flygplanen lättare samt underlättar vid städningen. (<http://.news.independent.co.uk>)

Ryanair tummar aldrig på säkerheten i sin strävan att effektivisera sina kostnader. För att bolagets flygplan ska nå upp till den standard som sätts av European Aviation Safety Agency (EASA), anlitar Ryanair enbart kvalificerad personal som sköter flygplanens service och underhåll. Ryanair har egna auktoriserade tekniker på de flesta av sina basflygplatser, som dagligen genomför kontroller av flygplanen. När plan som tillfälligt befinner sig på någon annan av de flygplatser som Ryanair trafikerar är i behov av service, hyrs personal in utifrån för att genomföra servicen. I december 2003 påbörjade Ryanair upprättandet av en servicehangar vid flygplatsen i Glasgow, vilken beräknas stå helt klar under år 2007 och då kommer att vara en arbetsplats för 180 tekniker och annan servicepersonal. För att kontrollera att säkerhetsbestämmelserna följs har Ryanair tillsatt en kvalitetskontrollavdelning som har övergripande ansvar för de underhålls- och serviceåtgärder som utförs på bolagets flygplan. (20F Statement 2006)

Enligt Hamilton utgörs bolagets absolut största kostnadspost av bränsle. (Intervju, Hamilton) Denna post är förknippad med osäkerhet, eftersom det i dagsläget råder stor fluktuation på oljemarknaden. Oljepriset befinner sig idag på den högsta nivån någonsin, vilket lyser igenom tydligt på Ryanairs redovisade resultat. För att på kort sikt säkra sig mot stora prisökningar sluter bolaget kontrakt med oljeleverantörer som vanligtvis sträcker sig över en tidsperiod på 12 till 18 månader. På senare tid har dock Ryanair blivit allt mer restriktivt med att sluta denna typ av kontrakt, främst då kontrakten endast ger en kortsiktig försäkring mot prisfluktuationer. (20F Statement 2006) Hamilton berättar att Ryanair också kan hålla nere bränslepriserna något genom sin goda förhandlingsposition. I och med att Ryanair är bland de största i branschen kan bolaget även i många andra lägen förhandla sig till förmånliga priser. (Intervju, Hamilton)

4.5.2 Personal

För att ytterligare reducera bolagets kostnader arbetar Ryanair kontinuerligt med att öka produktiviteten hos sin personalstyrka. Genom provisionsbaserad ombordförsäljning under flygningarna motiveras personalen till en ökad försäljning. Löner för piloter och kabinpersonal hålls nere genom att de baseras på antal arbetade timmar. Ryanair är dock noga med att följa uppsatta regler om maximalt antal timmar som flygpersonal får lov att arbeta i sträck. (20F Statement 2006) Enligt Hamilton betalar Ryanair ut branschens högsta löner. Han poängterar dock att de högsta lönerna betalas till piloterna och att det finns stora löneskillnader inom bolaget. (Intervju, Hamilton)

Ryanair arbetar inte enbart med att minska direkta lönekostnader, utan har lösningar för att reducera samtliga delar av personalkostnaderna. Eftersom bolaget endast trafikerar relativt korta sträckor, genom point-to-point-flygningar, flyger piloterna tillbaka planen till någon av baserna varje kväll. (www.resetips.com) För att ytterligare skära ner på personalkostnaderna måste Ryanairs medarbetare själva täcka kostnaderna för utbildning, uniformer och måltider. Bolaget har gått så långt i sina kostnadsbesparingar att personalen själva får ta med sig pennor till arbetet, samt infört ett strängt förbud mot att bolagets eluttag används för laddning av mobiltelefoner. Bolagets rekryteringskostnader hålls nere genom att piloter som söker anställning hos Ryanair får betala £20 för möjligheten att komma på en intervju. Går piloten vidare i processen får denne själv betala kostnaden för att göra ett simulatortest, vilken uppgår till £200. (<http://news.independent.co.uk>)

Vid tillfällen då Ryanair uppgraderar sin flygplansflotta finns två möjligheter vad gäller pilotutbildning. Antingen får piloterna själva stå för utbildningskostnaden, som är beräknad till cirka €15 000, eller får piloterna ingå ett avtal med Ryanair där de förbinder sig att arbeta för bolaget minst fem år efter avslutad utbildning. I det senare fallet står Ryanair för hela utbildningskostnaden, vilken måste betalas tillbaka av piloten om denne inte fullgör de fem kontrakterade åren. Detta system har fått hård kritik i Irland och varit ett prövat fall både hos Irish Labour Relations Commission och Irish Labour Court. (20F Statement 2006)

4.5.3 Flygplatsrelaterat

Ett medvetet val i Ryanairs strategi är att trafikera sekundära och regionala flygplatser i närheten av större städer och turistorter, då dessa har lägre avgifter än de större primära flygplatserna. När dessa avgifter förhandlas fram har Ryanair en stor fördel av sin starka förhandlingsposition, vilket låter bolaget sluta gynnsamma kontrakt. Ryanair tar dock ut fulla avgifter från sina kunder, något som kritiserats i media men som varken Ryanair eller bolagets VD O'Leary sticker under stol med. (www.resetips.com) Dessa flygplatser trafikeras, till skillnad från de större, av ett mindre antal aktörer. Här lyfter och landar planen ofta på obekväma tider, och ombordstigningen sker utomhus på landningsbana istället för via jetways. Ryanair undviker aktivt flygplatser som inte kan erbjuda billigare alternativ och säger även upp kontrakt med flygplatser som väljer att höja flygplatsavgifterna. (20F Statement 2006)

En central aspekt i bolagets strategi är att hålla planen i luften så mycket som möjligt, och Hamilton beskriver några av de åtgärder som bolaget vidtar för att ytterligare förkorta den tid då planen står stilla. Ett sätt att snabba på ombord- och avstigningen är att minska mängden bagage som måste lastas av och på planen. (Intervju, Hamilton) På

Ryanair ser man helst att passagerarna reser utan bagage, och år 2006 introducerades en webbaserad incheckningsservice som gör det möjligt för EU-medborgare som endast reser med handbagage att checka in online. (20F Statement 2006) Tidigare fick resenärer lov att checka in ett bagage gratis, något som Ryanair nu tar ut en avgift på £2,50 för. Ryanairs resenärer har inte heller möjlighet att reservera en specifik sittplats. Istället får varje passagerare välja flygsäte själv, för att på så sätt snabba på ombordstigningen. (Intervju, Hamilton)

4.5.4 Biljett- och bagagehantering

Som ett steg i bolagets kostnadseffektivisering har Ryanair valt att utkontraktera alla aktiviteter kring flygplats- och passagerarhantering samt biljettservice till tredje part. Endast på flygplatsen i Dublin sköter Ryanair dessa aktiviteter själv. Den största samarbetspartnern i dessa sammanhang är Servisair plc och de båda parterna sluter kontrakt på ett till fem år. Ryanairs ledningsgrupp menar att bolaget lyckats förhandla fram mycket fördelaktiga kontrakt. (20F Statement 2006)

År 2000 ingick Ryanair ett tioårigt avtal med Accenture Open Skies om ett nytt bokningssystem, FlightSpeed, som gjorde det möjligt för resenärerna att enklare och snabbare genomföra alla steg i biljettbokningen. Med det nya systemet kan resenären boka, bekräfta och betala sin resa i ett steg, via Ryanairs hemsida. Genom en aggressiv markandsföring av hemsidan har andelen av bolagets försäljning över Internet ökat markant, och idag sker 99 procent av biljettförsäljningen via Internet. Ryanair använder sig inte av några återförsäljare, utan all biljettförsäljning sker direkt via bolaget. Därigenom slipper Ryanair betala den provision som återförsäljare annars tar ut och kan i slutändan erbjuda kunderna ett lägre pris. (20F Statement 2006)

Ryanair har endast en typ av biljetter, vilka kan bokas om mot att resenären betalar en ombokningsavgift. Biljetterna kan dock inte avbokas, vilket innebär att det inte finns någon möjlighet för resenären att få några pengar återbetalda för en bokad och betald flygbiljett. Vid köp av en biljett hos Ryanair erhåller inte passageraren någon fysisk biljett. Istället fungerar resenärens pass som biljett vid incheckningen. (20F Statement 2006)

4.6 Intäkter

Det genomsnittliga priset för en flygbiljett hos Ryanair ligger på £30, men enligt Hamilton står biljettintäkterna endast för cirka 20 procent av bolagets omsättning. (<http://news.independent.co.uk>, Intervju, Hamilton) Övriga intäkter kommer från flera olika källor, däribland från försäljning av mat och dryck ombord på flygplanen. Som ett

led i att reducera kostnaderna har Ryanair helt tagit bort den måltid som hos många andra bolag ingår i biljettpriset. Istället erbjuds resenärerna att köpa förfriskningar i den mån de önskar, och år 2005 gav ombordförsäljningen intäkter på £55 miljoner. (<http://news.independent.co.uk>)

Ryanair erbjuder andra företag att använda deras flygplan som reklampelare mot betalning. Företag som valt att sätta sina logotyper på bolagets flygplan är bland andra Hertz, Jaguar och Vodafone. (<http://news.independent.co.uk>)

En del av Ryanairs intäkter kommer i form av kickbacks från olika partnerbolag. Genom att Ryanair ingår kontrakt med hotell och hyrbilsföretag erhåller bolaget en viss procentsats i provision från de hotellbokningar och den biluthyrning som görs via ryanair.com. En del i denna strategi är att bolagets samarbetspartners, liksom Ryanair själv, ska erbjuda slutkunden marknadens lägsta priser. (Intervju, Hamilton) Samarbeten av detta slag genererade under år 2005 intäkter på över £60 miljoner för Ryanair. (<http://news.independent.co.uk>) Ryanair har även ingått avtal med MBNA och Barclaycard, vilka ger ut Visas kreditkort. I enlighet med avtalet marknadsför Ryanair dessa kreditkort ombord på flygningarna, via hemsidan samt genom direkt marknadsföring på flygplatserna, och erhåller i gengäld provision från MBNA och Barclaycard, baserad på antalet sålda kreditkort. (20F Statement 2006)

En del i Ryanairs strategi är att öka omsättningen ombord på flygplanen genom spelverksamhet. Bolaget införde DVD-uthyrning och började även sälja lotter under flygningarna för att öka intäkterna. Inledningsvis var bolagets VD, O'Leary, skeptisk mot denna idé. Dock ändrade han åsikt när han såg vilken popularitet lottförsäljningen vann, vilket blir tydligt i följande citat:

"I said, 'Forget it, lottery cards are for morons.' But after about three months, nobody was playing the DVDs because everybody was scratching lottery cards. So we took the DVDs off and made more room for scratch cards. If that's what the public wants..."⁸

Lottförsäljningen har blivit mycket populär bland resenärerna, och bolaget planerar att utöka spelverksamheten ombord under år 2007. O'Leary tror att denna intäktskälla kommer att växa starkt, och räknar med att spelverksamheten kan dubbla bolagets vinst över de kommande tio åren. (<http://news.independent.co.uk>)

⁸ <http://news.independent.co.uk>, "Michael O'Leary: Plane crazy"

4.7 Erbjudandet till kunden

De som dragit störst nytta av trafikutvecklingen allt sedan liberaliseringen av den europeiska flygbranschen är konsumenterna, främst i form av höjd kvalitet på flygtjänster och dramatiska prissänkningar. (Näringsdepartementet 2005, Piga & Filippi 2002) Det ökade utbudet och de sänkta priserna har höjt flygets attraktivitet, och gjort flyget till det trafikslag som ökat mest inom EU under de senaste tio åren. (Luftfartsstyrelsen 2007)

4.7.1 Förändrade konsumtionsmönster

Denna utveckling har lett till att utbudet av olika produkter och tjänster blir allt mindre differentierade, vilket får ledande konsumenter att basera sina köpbeslut på priset. (Kim & Mauborgne 2005) Utöver liberaliseringen och det gynnsamma ekonomiska klimatet beror en stor del av prisutvecklingen och det ökade utbudet på lågprisflygets inträde i branschen. Utvecklingen har även gett resenären större valfrihet angående när och hur personen önskar resa. Idag ökar efterfrågan på flygtjänster, en trend som väntas bli långvarig. (Luftfartsstyrelsen 2007)

Affärsresenärer anses traditionellt prioritera snabba transporter framför billiga sådana. (Näringsdepartementet 2005) Det har länge varit en självklarhet för affärsresenärer att resa i första klass, inte minst tack vare snabbare incheckning och mer benutrymme. I slutet på 1990-talet och början på 2000-talet fick dock det försämrade ekonomiska klimatet företag att tänka om vad gällde medarbetarnas resekostnader. (Strategic Direction 2003) Allt färre företag blev villiga att betala för denna typ av lyx, vilket är en inställning som har hållit i sig allt sedan dess. Istället uppmuntrar många företag idag sina chefer att resa med lågprisbolag. Nackdelarna är dock tydliga, främst i form av en minskad flexibilitet genom att biljetterna inte kan bokas av. (Time Canada 2001)

4.7.2 Ryanairs erbjudande till kunden

År 2003 röstade Google fram Ryanair till det populäraste flygbolaget på webben. (<http://news.independent.co.uk>) Bolagets erbjudande till kunden utgörs av marknadens lägsta pris i kombination med marknadens bästa service. Ryanair använder denna strategi för att locka till sig nya kunder, men också som ett steg i att bygga långvariga, lojala kundrelationer. För att kunna hålla hög nivå på sin service strävar Ryanair efter att minimera antalet inställda avgångar. Bolaget strävar också efter att hålla tider, och har enligt Hamilton en mycket god tidsstatistik. (Intervju, Hamilton) Uppgifter från Ryanairs egen hemsida visar att 81 procent av bolagets flygplan lyfter i tid, vilket kan jämföras med 73 procent för Easyjet, en siffra som ligger ungefär i höjd med genomsnittet för traditionella flygbolag. (20F Statement 2006) Därutöver förbättrar

Ryanair sin kundservice genom att minimera antalet borttappade väskor. Bolaget har lyckats väl med denna strategi och är idag det europeiska flygbolag som tappar bort minst antal väskor. Detta blir tydligt genom statistik som visar att Ryanair endast tappar bort 3 väskor per 1000 passagerare, till skillnad från traditionella flygbolag där siffran i genomsnitt ligger på mellan 15 och 20 väskor per 1000 passagerare. (Intervju, Hamilton)

Slutligen ser Ryanair bolagets point-to-point flygning som något värdehöjande för kunden. (Intervju, Hamilton) Ryanair genomför 750 flygningar per dag till 115 destinationer, till skillnad från Easyjet som endast genomför 289 flygningar till 74 destinationer.

4.7.2.1 Marknadsföring

Ryanairs primära marknadsföringsstrategi är att på ett så effektivt sätt som möjligt förmedla de låga biljettpriserna till potentiella kunder. Detta sker framför allt genom annonsering i nationella och regionala dagstidningar, men bolaget marknadsför sig även i mer kommersiell media såsom TV eller via presskonferenser.

”Ryanair.com, Fly Cheaper”⁹

Ovanstående slogan är det budskap som bolaget lanserar hårt för att bygga upp ett starkt och identifierbart varumärke. Fyra till sex veckor före Ryanair börjar trafikera en ny sträcka använder de sig av massiva, lokala reklamkampanjer för att göra kunder uppmärksamma på deras inträde på den lokala marknaden. Förutom traditionella reklamkampanjer besöker Ryanairs försäljningspersonal även lokala pubar, köpcenter, kontor och universitet för att marknadsföra den nylanserade ruten. (20F Statement 2006)

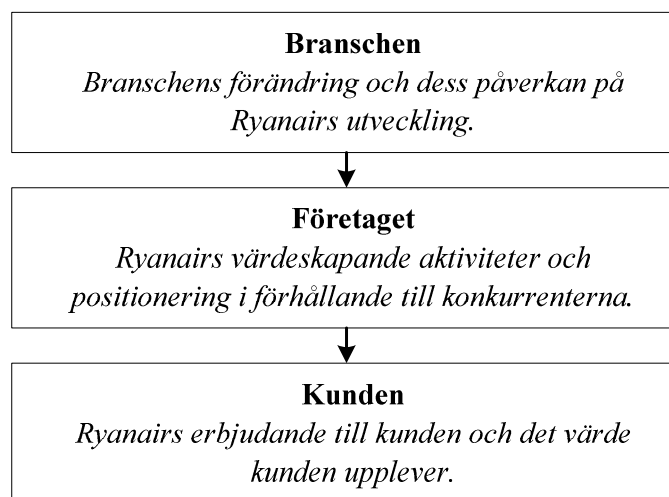
⁹ 20F Statement 2006, pg. 27.

5 Analys

I detta kapitel analyseras den i föregående kapitel presenterade informationen om Ryanair och flygbranschen. Analysen genomförs utifrån studiens teoretiska referensram. För att underlätta förståelsen av analysen är kapitlet indelat i tre huvudsakliga områden; Flygbranschen, Ryanair och Kunden.

5.1 Analysens upplägg

Analysen följer samma struktur som studiens teorikapitel. Således inleds kapitlet med att analysera Ryanairs omgivning, vilket ger oss kunskap om Ryanairs omvärld. Därefter fördjupar sig analysen i fallföretaget Ryanair och dess verksamhet. Kapitlet avslutas med en analys av Ryanairs erbjudande till kunden.



Figur 6 - Analysens upplägg

5.2 Den europeiska flygbranschen

Eftersom branschens grundläggande förutsättningar och utveckling har satt gränserna och möjligheterna för Ryanairs framgångspotential, analyseras här flygbranschen utifrån George Days (1997) teori om konsolidering av branscher. Den information som samlats in om flygbranschen pekar på att den europeiska flygbranschen idag genomgår en konsolidering, där kampen för överlevnad blir allt hårdare. Denna konsolidering analyseras i nedanstående stycke, tillsammans med de bakomliggande faktorer som drivit fram utvecklingen. Analysen följer strukturen från de fyra frågor som presenterades i teorikapitlet.

5.2.1 Hur många aktörer kan marknaden stödja på lång sikt?

För att uppnå en djupare förståelse vid analys av den europeiska flygbranschen och dess utveckling görs inledningsvis en uppskattning av det antal aktörer som branschen väntas kunna hålla i framtiden. Det är omöjligt att ge en korrekt siffra som svar på denna fråga, men vi kan få en bild av huruvida antalet aktörer väntas öka, minska eller stanna kvar på samma nivå, vilket är av betydelse vid bedömningen av ett företags överlevnadspotential. (Day 1997) En blick på dagens marknad visar att antalet aktörer som trafikerar olika rutter varierar betydligt. Populära flygplatser trafikeras överlag av ett större antal aktörer sedan branschens avreglering, medan mer avlägsna, mindre attraktiva resmål fortfarande trafikeras av endast en eller ett fåtal aktörer. En anledning till detta kan vara att höga inträdesbarriärer i form av skalfördelar får en avskräckande effekt på aktörer som önskar etablera sig på rutter som redan trafikeras av ett annat flygbolag. Utifrån analys av insamlad empiri går det inte att komma fram till någon exakt siffra på hur många aktörer som kommer att finnas på den europeiska flygmarknaden i framtiden. Som framgår av beskrivningen av flygbranschen ser vi dock att den ökade konkurrensen till följd av en allt mer global marknad gör det svårare för branschens aktörer att uppnå lönsamhet och i förlängningen att överleva. Detta indikerar att efterfrågan på Europas flygmarknad i framtiden inte kommer att vara stor nog för att hålla samtliga av dagens aktörer vid liv. Vi ser redan idag tendenser på att bolag trängs ut från marknaden, varför det kan konstateras att antalet aktörer sannolikt kommer att vara lägre i framtiden än idag.

5.2.2 Vilka trender har sannolikt drivit fram branschens konsolidering?

Den pågående konsolideringen av Europas flygmarknad tvingar svaga aktörer att lämna marknaden, där de företag som överlever utgallringen kommer att vara de som lyckats hänga med i den utveckling som drivits fram av ett antal utlösande händelser. (Day 1997) Den kanske tydligast påvisbara händelsen, vilken också gett upphov till de största förändringarna, är liberaliseringen av den europeiska flygmarknaden. Före liberaliseringen var marknaden relativt stabil och mogen, vilket kan utläsas från den återhållsamma tillväxt som kännetecknade marknaden. Konkurrensen om marknadsandelar var hög, vilket tvingade aktörerna att sänka sina kostnader.

Som insamlad data om Europas flygmarknad visar innebar liberaliseringen, då de konstgjorda hinder mot konkurrens som lagar och regler utgjorde togs bort, en drastisk förändring av grundförutsättningarna för de traditionella flygbolagen. Liberaliseringen var en avsiktlig, planerad process, vars effekter till viss del kunde förutspås genom att se på utvecklingen på den amerikanska flygmarknaden, som avreglerats flera år tidigare. Dock tyder studiens tidigare beskrivning av den europeiska flygbranschen på att liberaliseringen mynnade ut i en konsolidering av branschen, där de plötsligt

förändrade förutsättningarna utlöste vad Day (1997) kallar för seismic shift syndrome, och som förekommer i mogna branscher. Trots att liberaliseringen var en utdragen, stegvis genomförd process tyder dess efterföljande effekter trots allt på en dramatisk förändring av branschens grundläggande förutsättningar. Ett tecken på detta är den ökning av antalet aktörer på marknaden som följde i och med liberaliseringen, och som inledde en allt hårdare kamp om marknadsandelar.

”A shakeout threatens all companies in a market, but it offers an opportunity to those who see it coming and can anticipate the path it is likely to follow.”¹⁰

Eftersom liberaliseringen pågick under en längre tid, och europeiska flygbolag hade relativt goda möjligheter att förutse den förestående konsolideringen, torde de etablerade flygbolagen varit bättre förberedda på de kommande förändringarna i konkurrensen än vad de visade sig vara. De stora marknadsandelar som de ur liberaliseringen sprungna lågprisbolagen snabbt kunde ta tyder dock på motsatsen. Trots att avregleringen i USA introducerat fenomenet lågprisbolag för världen, tycks intåget från dessa aktörer på den europeiska marknaden ytterligare ha intensifierat konkurrensen och drivit in branschen i en konsolidering. Det är tänkbart att konsolideringen av flygbranschen förstärktes ytterligare av den pågående, ständigt accelererande globaliseringen. Den förflyttning av konkurrensen från nationell till global basis som globaliseringen driver fram intensifierar konkurrensen och gör det allt svårare för aktörerna att överleva. Andra naturliga följder av globaliseringen är en större rörlighet hos människor och en ökad informationsspridning. Denna utveckling har ytterligare påskyndat flygbranschens konsolidering, inte minst genom att den teknologiska utvecklingen har gjort det enklare för resenärer att jämföra priser, restider och avgångstider med hjälp av Internet. (Porter 2001)

5.2.3 Hot från konkurrenter, nya aktörer och substitut?

Som beskrivs i kapitel tre analyseras Ryanairs konkurrenter utifrån tre olika kategorier. Detta gör det lättare att belysa skillnader mellan olika typer av konkurrenter och torde höja läsarens förståelse för det hot olika aktörer utgör mot Ryanairs överlevnad och fortsatta framgång.

5.2.3.1 Rivalitet mellan existerande aktörer

Utifrån Ryanairs syn på konkurrensen framgår det att bolaget anser sin främsta konkurrent vara lågprisbolaget Easyjet. Detta påstående stöds av att Ryanair och Easyjet tillsammans, trots lågprisbolagens stadigt växande marknadsandel, totalt

¹⁰ Day, George (1997) ”Strategies for Surviving a Shakeout”, pg. 94.

dominerar den europeiska lågprismarknaden. Som föregående kapitel visar är det idag endast ett fåtal av marknads lågprisbolag som ens kan uppvisa positiva resultat. Dock leder den ökade efterfrågan på billiga flygresor till att etablerade aktörer försöker att imitera Ryanairs koncept, något som konkurrenter på en marknad ofta är mycket snabba på. Empirin tyder dock på att etablerade aktörer som försökt sig på en lågprismodell överlag inte blivit särskilt framgångsrika. Detta kan vara en effekt av en eventuell märkeslojalitet gentemot de första lågprisbolagen genom att dessa var snabba med att tydligt positionera sitt erbjudande i kundernas medvetande, vilket enligt Porter (1985) är den främsta determinanten för rivaliteten mellan aktörer på en marknad.

Ryanair ser inte traditionella bolag som ett direkt hot mot den framtida existensen, utan endast som ett substitut på vissa sträckor. Anledningen till detta kan vara de stora skillnaderna i bolagens erbjudande, eftersom denna höga differentieringsgrad sänker rivaliteten mellan Ryanair och de traditionella flygbolagen (Porter 1985). De stora skillnaderna mellan olika bolags erbjudanden kan tänkas ligga i de fundamentalt olika arbetssätt och kostnadsstruktur som finns mellan traditionella flag carriers och de nyare lågprisaktörerna. Dessa fundamentala skillnader lyftes fram i föregående kapitel och har enligt Porter (1985) stor betydelse för marknads konkurrensintensitet.

Ryanair ser inte traditionella bolag som ett direkt hot mot den framtida existensen, utan endast som ett substitut på vissa sträckor. Anledningen till detta kan vara de stora skillnaderna i bolagens erbjudande, eftersom denna höga differentieringsgrad sänker rivaliteten mellan olika aktörer (Porter 1985). De stora skillnaderna mellan olika bolags erbjudanden kan tänkas ligga i de fundamentalt olika arbetssätt och kostnadsstruktur som finns mellan traditionella flag carriers och de nyare lågprisaktörerna. Dessa fundamentala skillnader lyftes fram i föregående kapitel och är enligt Porter (1985) avgörande för konkurrensintensiteten mellan aktörer på en marknad.

Eftersom traditionella bolag flyger utifrån ett hub-and-spoke-nätverk tvingas resenärerna att på längre sträckor mellanlanda i ”navet”, huvudflygplatsen, för att därifrån resa vidare till slutdestinationen. Då mellanlandningar och flygbyten är tidskrävande har inte traditionella bolag möjlighet att trafikera dessa sträckor lika snabbt, eller med samma frekvens, som lågprisbolagen. Denna grundläggande skillnad försvårar för traditionella bolag att konkurrera med lågprisbolagens direktflygningar.

Som avgörande för rivaliteten mellan marknads aktörer lyfter Porter (1985) även fram de fasta kostnaderna, vilka skiljer sig fundamentalt mellan lågprisbolagen och de traditionella flygbolagen. Skillnaden ligger i att traditionella bolag har betydligt högre kostnader, vilket inte minst är ett arv från historien i form av högre personalkostnader,

höga trafikavgifter på populära flygplatser samt en ineffektiv verksamhet som ett resultat av icke-existerande konkurrens på hemmamarknaden. Således kan traditionella bolag inte matcha lågprisbolagens biljettpriser och samtidigt gå med vinst. Den låga ineffektiviteten hos traditionella flygbolag, och den låga lönsamhet som följer där av, minskar traditionella flygbolags överlevnadspotential. Ett minskat passagerarantal kan få stora konsekvenser i form av att företag förlorar sina slottider på eftertraktade flygplatser, vilket minskar deras attraktivitet på marknaden. Flygbolagens överlevnadspotential minskas också av det faktum att förlustdrabbade flygbolag får allt svårare att finansiera stora investeringar såsom nödvändiga uppgraderingar av bolagets flygplansflotta.

5.2.3.2 Hot från potentiella nya aktörer

Tidigare beskrivning av flygbranschens kännetecken visar på att branschen omgärdas av höga inträdesbarriärer. Dessa kan vara till Ryanairs fördel, eftersom hotet från nya aktörer minskas i takt med att storleken på dessa barriärer ökar (Porter 1985). De förutsättningar på marknaden som talar för att ett potentiellt inträde skulle bli lyckosamt är det förmånliga prisläget på nödvändiga tillgångar och tillgången till framgångsrika förebilder. Trots detta torde dock nyetablerade flygbolag finna det problematiskt och kostsamt att snabbt matcha etablerade aktörers koncept, inte minst till följd av bristande kunskap om hur marknaden fungerar. Porter (1985) betonar vikten av inläringseffekter som ett effektivt sätt att stänga ute nya aktörer, vilket ger etablerade bolag såsom Ryanair som har arbetat som ett renodlat lågprisbolag i mer än tjugofem år stora fördelar.

Eftersom grandfather's rights-principen ger etablerade aktörer företräde till större flygplatser, kan nya aktörer kringgå detta problem genom valet att istället trafikera sekundära flygplatser. Detta är dock en strategi som redan exploaterats av flera nya aktörer, däribland Ryanair, vilket gör att tillgången till slottider minskar även på dessa flygplatser. Genom denna begränsade tillgång till distributionskanaler minskar hotet från nya aktörer ytterligare (Porter 1985).

5.2.3.3 Hot från substitut

Ryanair konkurrerar inte enbart med andra flygbolag, utan med alla aktörer som trafikerar samma sträckor som bolaget. Föregående kapitel lyfte fram buss, bil och tåg som potentiella konkurrenter. Utbyggnaden av snabbtågens nätverk i Europa stärker kraften i hotet från detta färdmedel, eftersom korta sträckor mellan Europas destinationer ger resenärer ett högre incitament att välja tåg som färdmedel. Dock torde tågens konkurrenskraft vara som högst inom enskilda länder, och därmed inte utgöra ett

legitimt substitut till Ryanair. Inte heller utgör buss eller bil något större hot, eftersom dessa färdmedel är långsamma och främst används vid inrikestransporter.

Något som talar för dessa konkurrerande trafikslag är Ryanairs strävan att erbjuda marknadens lägsta priser, eftersom en konkurrensstrategi byggd enbart på låga priser ger resenären mycket låga incitament att vara lojal. Porter (1985) lyfter fram priset som den främsta determinanten för hot från substituerande trafikslag, vilket innebär att resenärer kan tänkas välja ett alternativt färdmedel vid tillfällena då dessa erbjuder ett lägre pris än Ryanair.

5.2.4 Kan Ryanair tjäna på att påskynda konsolideringen?

Ryanairs framgångsrika historia visar på att bolaget haft de resurser som krävs för att bli en av de överlevande aktörerna på flera hårt trafikerade rutter. Detta blev tydligt redan år 1995, då Ryanair gjorde sig till den dominerande aktören på sträckan mellan Dublin och London, trots hård konkurrens från väletablerade aktörer. Att Ryanair har god överlevnadspotential syns också i den ovanligt starka tillväxt bolaget uppvisat sedan starten år 1985.

Ryanairs VD O'Leary är övertygad om att Ryanair har långvarig överlevnadspotential. Det goda utgångsläge som bolaget har idag, tyder på att O'Learys övertygelse inte är helt ogrundad. Ett tecken på att Ryanairs framtidsutsikter är bättre än de flesta lågprisbolag är det faktum att Ryanair och Easyjet redan idag står för majoriteten av Europas lågpristransporter. Detta, tillsammans med lågprisbolagens starkt växande andel av Europas totala flygningar, är alla indikatorer på att Ryanair har ett starkt utgångsläge för att överleva en konsolidering av branschen och kan därmed tjäna på att påskynda konsolideringen.

5.3 Ryanair

Efter analys av den europeiska flygbranschen och dess aktörer skiftas fokus till fallföretaget, Ryanair. I följande avsnitt analyseras Ryanairs värdeskapande aktiviteter, där bolagets relativa kostnadsfördelar, alternativt differentieringsfördelar, lyfts fram. Dessa i sin tur avgör Ryanairs positionering på marknaden i förhållande till konkurrenterna. Till hjälp presenteras en strategisk karta, där bolagets konkurrensfaktorer visas i relation till konkurrenternas.

5.3.1 Ryanairs värdeskapande aktiviteter

Aktiviteter i värdekedjan måste överensstämma så att de inte drar åt olika håll utan istället förstärker varandra. (Porter 1998) För att höja överensstämmelsen har Ryanair

en extrem kostnadsfokus på alla aktiviteter. Syftet med detta är att kunna erbjuda kunderna marknadens lägsta priser, och samtidigt uppnå god lönsamhet med höga marginaler. Vid analys av Ryanairs värdekedja delas bolagets aktiviteter in i relevanta intäkt- och kostnadsposter, vilka känns igen från föregående kapitel. Utifrån dessa aktiviteter, som beskrevs i föregående kapitel, analyseras Ryanairs eventuella kostnads- och differentieringsfördelar gentemot bolagets konkurrenter.

5.3.1.1 Intäkter

Ryanairs mål att erbjuda marknadens lägsta priser gör intäkter från biljettförsäljning till en mycket liten del av bolagets totala intäkter. Idag står biljettförsäljningen endast för en femtedel av bolagets omsättning, vilket tvingat Ryanair till att generera intäkter på andra sätt. En betydande intäktskälla, för vilken Ryanairs VD O'Leary har stora framtidsförhoppningar, är ombordförsäljningen av lotter. Genom erbjudande till andra företag att använda bolagets flygplan som reklampelare erhåller Ryanair annonsintäkter. Utöver detta knyter bolaget kontrakt med olika partnerbolag, från vilka Ryanair erhåller en viss procentsats i provision. En annan betydande post bolagets intäktsida kommer från ombordförsäljning av mat och dryck.

Som behandlas senare gör Ryanair stora kostnadsbesparingar genom att trafikera sekundära flygplatser, men att flyga till dessa flygplatser kan även generera intäkter för bolaget. Dessa intäkter uppstår genom att Ryanair utnyttjar sin starka förhandlingsposition för att förhandla sig till lägre trafikavgifter, för att sedan ta ut full avgift från passagerarna. Genom att inte justera den avgift som tas ut av passagerarna efter den avgift som bolaget betalar till flygplatserna blir mellanskillnaden en intäkt för bolaget (www.resetips.com). Detta är något som bolaget har fått kritik för, men inget som Ryanair försöker sticka under stolen med.

Efter att ha belyst Ryanairs intäkter blir det tydligt att bolaget har gått ifrån det mönster som traditionellt genererat intäkter till flygbolag. Bolagets strategi att locka till sig kunder genom låga biljettpriser, för att istället generera intäkter från andra håll har visat sig vara mycket framgångsrik. Detta tyder på att Ryanair genom ett innovativt tillvägagångssätt lyckats skapa helt nya intäktsområden, vilka i stor utsträckning bidrar till bolagets goda lönsamhet.

5.3.1.2 Flygplanskostnader

Ryanairs största fördel angående kostnaderna för sina flygplan, är att bolaget har en enhetlig flygplansflotta. Därigenom behöver Ryanair bara lagerhålla reservdelar för en flygplanstyp, vilket låter bolaget hålla nere sina lagerkostnader. Detta underlättar också genomförandet av inventeringskontroller, vilket i sin tur sänker bolagets

inventeringskostnader. Genom att enbart anlita en leverantör, Boeing, får Ryanair möjlighet att skapa en djup och långsiktig relation med denna, samt genom att beställa stora kvantiteter skaffa sig en god förhandlingsposition. Detta är ett effektivt sätt för Ryanair att kontrollera kostnaderna och pressa priserna för flygplan och utrustning.

En annan fördel med att endast använda en flygplansmodell är att kostnaderna för utbildning av kabinpersonal och piloter kan minskas. Detta ökar även flexibiliteten, då all personal kan tjänstgöra på vilken flygning som helst. Minskade kostnader för flygplansteknikernas utbildning, genom att de endast behöver utbildas för att kunna serva en specifik flygplansmodell, ger Ryanair ytterligare fördelar.

Genom att utkontraktera den del av flygplansservicen som inte sker på någon av basflygplatserna behöver Ryanair inte ha egna tekniker anställda vid alla de flygplatser som bolaget trafikerar. Istället kan bolaget hyra in personal vid behov och på så sätt minska de fasta personalkostnaderna. Nybyggnationen av en servicehangar vid basflygplatsen i Glasgow i egen ägo gör att Ryanair i fortsättningen slipper hyra anläggningar för att utföra de serviceuppdrag som görs vid denna flygplats, vilket tidigare antagligen uppgått till en ansevärd summa.

Som tidigare beskrivits utgör kostnaderna för bränsle den klart största kostnadsposten, vilket gör att bolaget lägger stor fokus vid att minimera denna post. Detta gör Ryanair främst genom att utnyttja sin starka förhandlingsposition vid förhandling om bränslepriser, vilket ger dem förmånliga priser.

Trots Ryanairs kostnadsmedvetenhet är bolaget noga med att aldrig sänka sina kostnader på bekostnad av säkerheten, vilket tvingar dem att lägga stora resurser på denna post. Denna kostnad kan bolaget inte minimera med hjälp av en stark förhandlingsposition, eftersom det finns regler som alla bolag måste följa för att få lov att bedriva flygverksamhet i Europa. Ryanair vill inte heller riskera dålig publicitet till följd av bristande säkerhet, vilket gör att bolaget inte uppnår kostnadsfördelar här. Denna aspekt får stöd av Porters (1980) teori om generiska strategier, där bolag som följer en lågkostnadsstrategi inte kan förbise ett antal viktiga aspekter, varav säkerhet är en av dem.

Den enhetliga flygplansflottan ger Ryanair en betydande kostnadsfördel gentemot de konkurrenter vars flygplansflotta består av ett flertal modeller, eftersom bolaget på detta sätt lyckas utföra en viktig aktivitet till en lägre kostnad än många konkurrenter.

5.3.1.3 Personalkostnader

Genom att kontraktera piloterna eller låta dessa själva stå för sina utbildningskostnader kan Ryanair undvika att piloterna lämnar bolaget direkt efter avslutad utbildning. Således är bolaget garanterat att inte investera pengar på utbildning som de sedan inte får avkastning för, vilket är ett sätt för bolaget att minimera sina kostnader. Denna personalpolitik har i många fall kritiserats hårt av fackförbunden, vilket dock inte har fått Ryanair att upphöra med reduceringen av utbildningskostnaderna.

Genom att piloterna får betala en avgift för att få komma på anställningsintervju hos Ryanair, och sedan även stå för kostnaderna om de går vidare till att göra ett obligatoriskt simulatortest, täcks de kostnaderna som Ryanair annars skulle tvingas lägga ut för rekryteringspersonal och simulatortest.

Ett ytterligare steg för att uppnå kostnadsfördelar är att de anställda får betala för sina nödvändiga uniformer och pennor. Den uppmärksammade företeelsen att personalen inte får lov att använda Ryanairs eluttag för att ladda sina mobiltelefoner, hjälper bolaget att hålla nere sin elförbrukning.

Eftersom Ryanair i dagsläget endast trafikerar relativt korta sträckor inom Europa, är det möjligt att varje kväll flyga hem planen till de flygplatser där bolaget har sina baser. Genom att göra detta slipper Ryanair att betala för dyra traktamenten och hotellövernattningar för piloter och kabinpersonal, vilket är ännu ett sätt för Ryanair att kostnadsreducera sina aktiviteter så mycket som möjligt. Bolaget slipper även att betala avgifter för att få ha sina plan ståendes över natten på andra flygplatser.

Ryanair har redan en kostnadsfördel gentemot traditionella bolag, eftersom den genomsnittliga personalkostnaden hos lågprisbolagen ligger cirka 40 procent lägre. Genom att fortfarande lägga stort fokus vid att minimera kostnaderna även för denna aktivitet blir det otroligt svårt, om inte omöjligt, för traditionella bolag att komma ner till denna nivå. I och med detta kan denna kostnadsfördel ses som långvarig för Ryanair, åtminstone gentemot traditionella bolag.

5.3.1.4 Flygplatsrelaterade kostnader

Ryanairs strategiska val att använda sig av sekundära flygplatser har många fördelar för bolaget. Den kanske viktigaste aspekten är de kostnadsbesparingar bolaget gör, då sekundära flygplatser tar ut betydligt lägre avgifter än primära flygplatser. Ryanair använder sin starka förhandlingsposition när de börjar trafikera nya flygplatser, för att därigenom få högre rabatt på flygplatsavgifterna de första åren. Bolagets starka

förhandlingsposition utnyttjas även vid förhandling om avgifter med icke-statligt ägda flygplatser.

Sekundära flygplatser utnyttjas av färre flygbolag, vilket ger Ryanair ett större utbud av start- och landningstider att välja mellan. Eftersom beläggningen inte är lika intensiv kan tiden för incheckning, bagagehantering och andra marktjänster förkortas, vilket innebär en förkortning av Ryanairs turnaround-tider. Att hålla dessa så korta som möjligt är något som bolaget har stort fokus på, eftersom intäkter genereras från flygningar och inte från väntetider.

En fördel av att sekundära flygplatser trafikeras av färre bolag är att Ryanair blir mindre beroende av huruvida andra flygbolag startar och landar i tid. Detta innebär att förseningar kan undvikas i högre utsträckning än vid hårt trafikerade flygplatser. Resenärer som flyger med Ryanair får ibland vara beredda att stiga upp i ottan, då bolaget ofta väljer att lyfta och landa på obekväma tider, eftersom avgifterna då är som lägst och tillgången till slottider är som godast. Denna förbättrade möjlighet för Ryanair att hålla tidtabellen ger bolaget en differentieringsfördel framför många konkurrenter.

5.3.1.5 Kostnader för biljett- och bagagehantering

Genom att Ryanairs passagerare inte erhåller någon fysisk biljett sänker bolaget sina distributionskostnader, då ingen personal behövs som skriver ut och skickar biljetterna till resenärerna. Utöver de minskade personalkostnader som systemet medför kan Ryanair åtnjuta kostnadsbesparingar genom att kostnaderna för pappersbiljetten försvinner. Ryanairs biljettlösa system bidrar också till en nedkortning av turnaround-tiderna, då incheckningen blir effektivare. Att passagerarna inte heller tilldelas någon platsspecifikation i förväg är ytterligare ett sätt att hålla turnaround-tiderna så korta som möjligt.

Ryanair anlitar inga resebyråer för förmedling av bolagets biljetter, vilket innebär att bolaget slipper betala den kommission som resebyråerna vanligtvis tar ut. Ryanairs inställning till resebyråer blir tydlig genom nedanstående citat av bolagets VD, O'Leary:

*“Screw the travel agents. Take the fuckers out and shoot them.
What have they done for the passengers?”¹¹*

¹¹ www.resetips.com, ”Profil: Michael O'Leary”.

Gedigen marknadsföring av hemsidan har gjort att hela 99 procent av alla bokningar görs via denna. Med det nya systemet har Ryanair gjort stora kostnadsbesparingar jämfört med tidigare, då dessa bokningar skedde via telefon eller över disk. Då en så stor andel av bokningarna görs via webben finns det en viss risk för en eventuell krasch av hemsidan. För att förebygga denna risk har Ryanair delat upp webbsidan på tre olika "locations".

Genom att inte ha några biljetter som är avbokningsbara, med innebörden att resenären inte får några pengar tillbaka om denne väljer att boka av sin biljett, har Ryanair möjlighet att uppnå en hundraprocentig beläggning trots att passagerare väljer att boka av. Biljetterna går att boka om, dock tillkommer en ombokningsavgift som resenären tvingas betala, vilket täcker bolagets extra utgifter som uppkommer vid en ombokning.

För att minska kostnaderna för bagagehantering och effektivisera incheckningen erlägger Ryanair allt bagage med en avgift, vilket syftar till att minska mängden medhavt bagage. Detta minskar även flygplansvikten och därmed bolagets bränslekostnader. Utöver detta erbjuds resenärer med enbart handbagage att checka in on-line. Anledningen till Ryanairs intensiva arbete med att minska det medhavda bagaget är att detta, förutom en kostnadsreducering, är ett sätt för bolaget att hålla sina tider och kunna minska tiden då planen befinner sig på marken.

Enligt Porter (1985) uppnår ett bolag konkurrensfördelar om det lyckas utföra sina aktiviteter bättre eller till en lägre kostnad än sina konkurrenter. Som analysen visar utför Ryanair ett antal betydande aktiviteter till en lägre kostnad än bolagets konkurrenter, vilket ger Ryanair stora kostnadsfördelar som påverkar bolagets resultat till det positiva. Analysen visar även att Ryanair lyckats tillskansa sig ett antal differentieringsfördelar, vilka ytterligare bidrar till bolagets konkurrensfördelar.

5.3.2 Ryanairs positionering

Genom Ryanairs målsättning att erbjuda marknadens lägsta priser ser vi att bolaget, i enlighet med Michal Porters teori om generiska strategier, arbetar efter en lågkostnadsstrategi. Som analysen av Ryanairs värdeskapande aktiviteter visar, arbetar bolaget konstant med att minimera alla kostnadsposter och därigenom uppnå en överlägsen kostnadsstruktur. Genom att göra sökandet efter nya kostnadsreduktioner till ett ständigt pågående arbete och dra ner på kostsamma aktiviteter såsom personlig försäljning, service och reklam har Ryanair lyckats uppnå en överlägsen kostnadsstruktur i förhållande till många av konkurrenterna. (Porter 1980)

Utöver de kontinuerliga förbättringar som idag ger Ryanair kostnadsfördelar, har bolaget även kostnadsfördelar till följd av de val som gjordes i samband med omstruktureringen. Exempel på detta är de kostnadsbesparingar bolaget gjorde genom att imitera Southwest Airlines strategi, eftersom detta tillät en snabb och kostnadseffektiv utveckling av Ryanairs nya affärsmodell. Bolaget undvek då kostsamma utvecklingskostnader samt tidskrävande marknadsundersökningar för att bestämma vad deras nya affärsmodell skulle inkludera. Genom att vara det första renodlade lågprisflygbolaget på den europeiska marknaden hade Ryanair möjlighet att ta slottider på sekundära flygplatser, eftersom dessa tidigare varit relativt ofrafikerade. En annan faktor är Ryanairs val att uppgradera en betydande del av flygplansflottan under september år 2001 då priserna var mycket förmånliga. Detta gav bolaget en kostnadsfördel eftersom inte många aktörer vid denna tidpunkt vågade investera i sin verksamhet. Föregående kapitelns beskrivning av Ryanair visar att bolaget utkontrakterar flera av de aktiviteter som inte hör till kärnverksamheten, vilket är ännu ett sätt att hålla kostnaderna nere.

I enlighet med teorin om generiska strategier torde dock bristen på personlig service, samt frånvaron av ett differentierat erbjudande, försvåra för Ryanair i sitt arbete med att bygga upp lojala kundrelationer. Porter (1980) menar att en lågkostnadsstrategi ger resenärerna mycket låga incitament att vara lojala, något som inte tycks stämma i fallet med Ryanair där passagerarantalet har ökat kontinuerligt sedan år 1992. Detta tyder på att Ryanair, trots sin lågkostnadsstrategi, inte tycks vara ordinärt. Istället pekar fallbeskrivningen på att Ryanair är mycket noga med sitt differentierade erbjudande, vilket inte kan förklaras med hjälp av Porters generiska strategier.

5.3.3 Skapandet av konkurrensfria marknader

För att bättre förklara hur Ryanair kan sträva efter låga kostnader och samtidigt tillhandahålla ett differentierat erbjudande tas istället hjälp av teorin om blå oceaner. Den europeiska flygmarknaden är ett tydligt exempel på vad Kim & Mauborgne (2005) kallar en röd ocean, där flygbolagen vid tidpunkten för Ryanairs omstrukturering uppvisade mycket svaga ekonomiska resultat och låga vinstmarginaler. Före omstruktureringen visade även Ryanair bristande lönsamhet och ett minskande antal passagerare. Vid denna tidpunkt var branschens spelregler tydligt satta och Europas flygbolag konkurrerade längs ett antal välkända dimensioner, vilka enligt Kim & Mauborgne (2005) är tydliga kännetecken för röda oceaner. Bolagen bedrev då sina flygningar på i stort sätt samma sätt och avgörande för framgång var tillgången till slottider på primära flygplatser. Marknadens traditionella flag carriers hade väletablerade varumärken och ville gärna förknippas med god service. Ingen av

marknadens aktörer tycktes tänka utanför boxen, och ifrågasätta de grundläggande antaganden som konkurrensen byggde på.

Vad många av aktörerna missade var den långsamt framväxande förändringen i resenärernas preferenser. Affärsresande blev i takt med försämringar i det ekonomiska klimatet allt mindre villiga att betala höga priser för de relativt korta flygresor som görs inom Europa. Efterhand som priserna på flygresor sjönk avmystifierades flyget som färdmedel och blev allt mer ett färdmedel för varje person. Preferenserna förändrades så att synen på flyget gick från en upplevelse till ett alternativt sätt att förflytta sig från en punkt till en annan. Ryanair uppmärksammade resenärernas förändrade syn på flyget som färdmedel, vilket är tydligt i nedanstående berömda citat från bolagets högljudde VD, O’Leary:

”A plane is nothing but a bus with wings on it”¹²

Genom att ta fram ett erbjudande så olikt de som vid tillfället erbjöds på marknaden kunde Ryanair skapa ett nytt marknadsutrymme, av Kim & Mauborgne (2005) kallad blå ocean. Detta gjordes genom bolagets strategi att inte bara erbjuda marknaden bästa pris, utan att även tillhandahålla marknaden bästa service. Det sistnämnda uppnås genom en total omdefiniering av begreppet service, där begreppet inte syftar till gratis mat, långa telefontider eller personlig service. Ryanairs servicekoncept är att eliminera alla kringtjänster och att istället fokusera på att uppnå en högre kvalitet på kärnprodukten. Då bolagets kärnprodukt är att genomföra flygningar sätter bolaget bland annat fokus på att alla flyg ska avgå i tid och att inga väskor ska tappas bort, vilka är två faktorer som resenärer torde värdera högre än gratis mat.

Som en följd av att Ryanair valde att inte konkurrera med ett utökat erbjudande kunde bolaget nå ut till nya segment, vilka tidigare inte sett flyget som ett alternativt färdmedel. Eftersom alla onödiga tjänster plockades bort, eller omvandlades till valbara tjänster, kunde biljettpriserna sänkas till den nivå där helt nya segment öppnades upp. Genom att sträva efter kostnadsledarskap och differentiering simultant, och kombinera låga kostnader med högt värde i sin strategi, skapade Ryanair ett marknadsutrymme som tidigare inte existerade. Ryanair hade nu lyckats skapa en blå ocean, där konkurrensen var nästintill obefintlig (Kim & Mauborgne 2005).

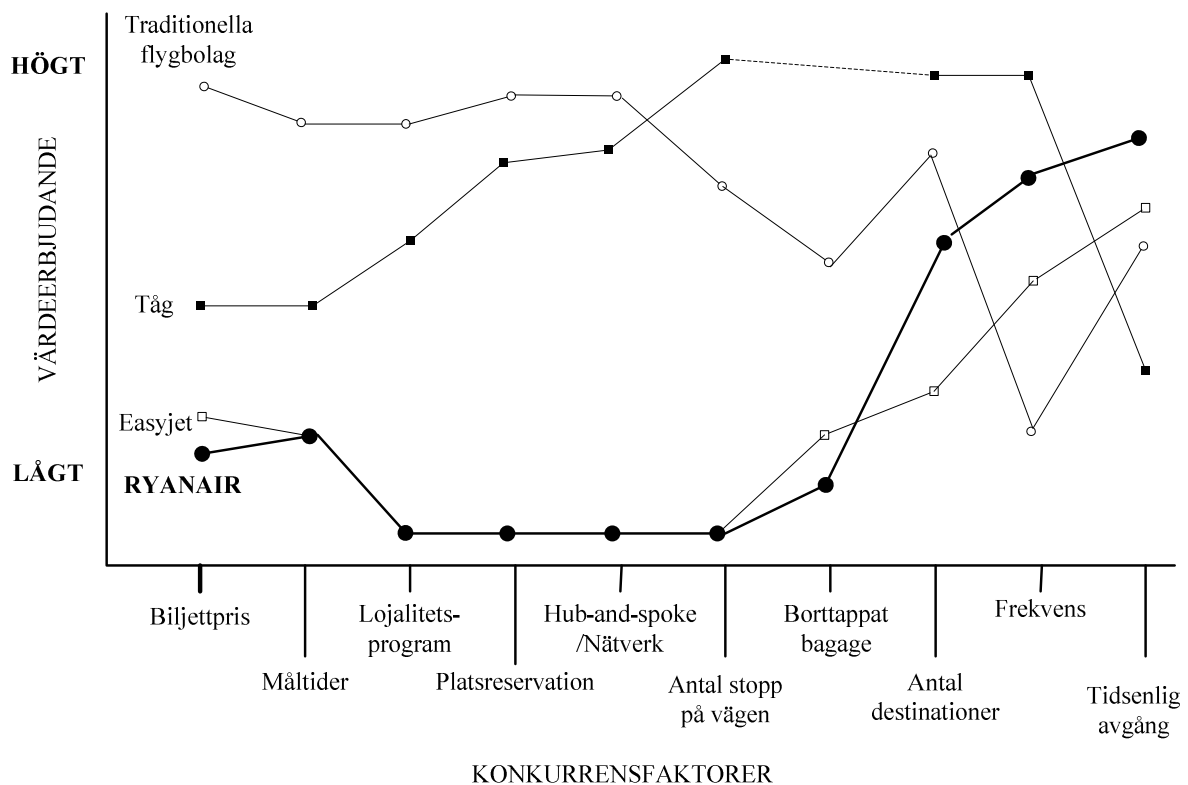
Då Ryanairs positionering belyses ur Kim & Mauborgnes (2005) perspektiv ökas förståelsen för bolagets lojala kundbas. Initialt lockas kunder till Ryanair genom

¹² <http://news.independent.co.uk>, Valley Paul (2006), ”Michael O’Leary: Plane crazy”.

bolagets låga priser. Som beskrevs i avsnittet om konsumenternas förändrade konsumtionsmönster baseras köpbeslut idag i allt större utsträckning på priset. Genom att Ryanair sedan differentierar sig med minst antal borttappade väskor av alla världens flygbolag, samt genom mycket god tidsstatistik, skapas lojala och återkommande kunder.

5.3.4 Strategy Canvas

För att tydliggöra skillnader mellan fallföretaget Ryanair och dess konkurrenter presenteras här en strategisk karta som visar bolagets erbjudande i förhållande till andra aktörers (se *Figur 7*) Kartan lyfter fram Ryanairs värdeskapande faktorer, för att på så sätt ge en bättre helhetsbild över bolagets strategier i förhållande till branschens strategiska profil. (Kim & Mauborgne 2002)



Figur 7 – Ryanairs strategiska karta, egen modell baserad på Kim & Mauborgne (2002)

Den strategiska kartan visar att Ryanair har ett stort antal destinationer, hög frekvens på avgångarna, tidsenlig avgång samt ett lågt antal borttappade väskor. Denna definition på god service, tillsammans med mycket låga priser, höjer kommunikerbarheten i företagets erbjudande. Ryanairs plan gör inga mellanlandningar eftersom bolaget inte

flyger i ett *hub-and-spoke*-nätverk som två av de andra aktörerna gör. Mindre viktiga för Ryanairs värdeerbjudande är aspekter som *måltider*, *lojalitetsprogram* och *platsreservation*, varför bolaget satsar mycket lite på dessa.

Utöver fallföretaget inkluderar den strategiska kartan även Easyjet, branschens traditionella flygbolag samt tåg, där de två sistnämnda bedöms utifrån ett genomsnitt för detta trafikslag¹³. Vi har valt att placera Easyjet och Ryanair på samma nivå på de punkter där bolagens värdeerbjudande är mycket lika varandra, eftersom skillnaderna här är marginella. Som kartan visar skiljer sig Ryanairs erbjudande väsentligt åt från de konkurrenternas på flertalet punkter. Att traditionella flygbolag och tågtrafiken ligger ”högre” än Ryanair på flera punkter, kan ses som att dessa försöker vara bra på allt och tillgodose så många behov som möjligt genom att erbjuda en hög kvalitet på sina kringtjänster. Företag som arbetar efter en sådan strategi upplever ofta svårigheter med att uppnå en verkligt hög kvalitet inom samtliga områden. (Porter 1980) Denna dåliga fokusering hos flera av Ryanairs konkurrenter kan vara anledningen till att de har en annorlunda kostnadsstruktur, vilket kan tänkas hindra dem från att kunna erbjuda biljettpriser i nivå med fallföretagets. Detta stärker bilden av Ryanair som ett bolag som differentierar sig genom att fokusera på ett fåtal, viktiga faktorer i sitt erbjudande. De utvalda faktorer som Ryanair har valt att utmärka sig med utgör erbjudandets kärna, och bilden visar tydligt att bolaget inte lägger stor vikt vid erbjudandets kringtjänster.

Analysen visar att Easyjet är den konkurrent vars värdeerbjudande mest påminner om Ryanairs, vilket tidigare påståenden av Hamilton om att Easyjet utgör bolagets största konkurrent. Den strategiska kartan visar dock att Ryanair totalt sett ligger högre än Easyjet, och därmed presterar bättre på de punkter som utgör grunden i bolagets erbjudande till kunden. En av dessa punkter är frekvensen, vilken fås fram genom att dividera antal flygningar per dag med antal destinationer för varje aktör. Vi ser då att Ryanair trafikerar sina destinationer betydligt oftare än Easyjet. Totalt visar den strategiska kartan att Ryanair, genom att även erbjuda ett större antal destinationer och vara bättre på att hålla tider, kan erbjuda kärnprodukten bättre än Easyjet.

5.4 Kunden

Efter analys av Ryanair ser vi att bolagets erbjudande utmärker sig gentemot konkurrenternas. Följande analys tar in kunden som en viktig del, eftersom det i slutändan är kunden som bestämmer hur högt värde denne tillskriver bolagets erbjudande.

¹³ Den strategiska kartan bygger på material som presenterats i studiens empirikapitel samt informationen från www.sj.se, www.easyjet.com, Näringsdepartementet (2005) samt intervju med Wilhelm Hamilton.

5.4.1 Värdeerbjudandet till kunden

Konsumtionsmönstret hos flygresenärer har förändrats så att flygresan inte längre ses som en extravagant upplevelse. Detta gör att priset får en allt större prioritet när kunder ska välja färdmedel. Ryanair insåg tidigt dessa förändrade preferenser och tog fasta på dessa vid utveckling av tjänsteerbjudandet. Tack vare detta uppnådde bolaget en god tillväxt och tog snabbt marknadsandelar från sina konkurrenter. Grönroos (2002) menar att det i slutändan är kunden som bestämmer hur denne upplever tjänsteerbjudandet, vilket lägger vikt på betydelsen av att Ryanairs definition av service överensstämmer med kundens preferenser.

5.4.1.1 Kundens förväntningar

Enligt Grönroos (2002) är det huvudsakligen kundens förväntningar som huvudsakligen avgör hur denne upplever ett erbjudande. För att Ryanairs kunder ska uppleva ett högt värde lägger bolaget stor vikt vid marknadsföringens utformning, så att denna inte bygger upp förväntningar hos kunder som sedan inte kan infrias. Bolaget är mycket noga med att lyfta fram de låga biljettpriserna i sina reklamkampanjer och annonsering, så att kunderna blir medvetna om vad som särskiljer bolagets erbjudande från andra aktörer. Detta visar bolagets fokus och ger signaler till kunderna att välja Ryanair främst på grund av det låga priset. Marknadsföringsstrategin tyder på att bolaget är medvetet om att den service de erbjuder är lägre än den som kunder traditionellt sett är vana vid.

Ryanair anser sig dock erbjuda marknads bästa service, men syftar då till helt andra aspekter än vad den traditionella definitionen på service gör. Skulle Ryanair i sin marknadsföring förmedla förväntningar om en hög traditionell service, och sedan inte erbjuda kunden denna service under flygningen, skulle detta troligen ge upphov till ett stort missnöje hos bolagets kunder. Detta missnöje uppstår enligt Grönroos (2002) då bolaget misslyckas med att infria de förväntningar som kunderna har. Med hjälp av ovan analyserade direkta marknadsföringskampanjer förmedlar Ryanair att deras tjänsteerbjudande innebär att transportera passagerare från en punkt till en annan, och detta till lägsta möjliga pris. Därför fungerar den prisfokuserade marknadsföringen som ett sätt att förbereda kunden på erbjudandets utformning (Grönroos 2002).

En viktig aspekt av kundens förväntningar är säkerheten, ett område där inga misstag accepteras. I sin strävan att uppnå låga kostnader är Ryanair mycket noga med att nå upp till de säkerhetskrav som ställs, eftersom dålig publicitet inom detta område skulle skada bolaget och dess image.

"As long as it's not safety-related, there's no such thing as bad publicity."¹⁴

Ett annat verktyg för företag att bygga upp förväntningar är skapa en företagsspecifik image (Grönroos 2002). Ryanair påverkar även kundernas förväntningar indirekt genom att använda PR och prissättning för att bygga upp ett rykte och en image om att vara extremt kostnadsfokuserade. Ett resultat av att Ryanair erbjuder biljettpriser som ligger långt under många konkurrenters priser är att kundens förväntningar på tjänsten sänks. Denna uppfattning stärks ytterligare av att bolaget ger bort en del biljetter helt gratis, något som bolaget ofta lyfter fram i media.

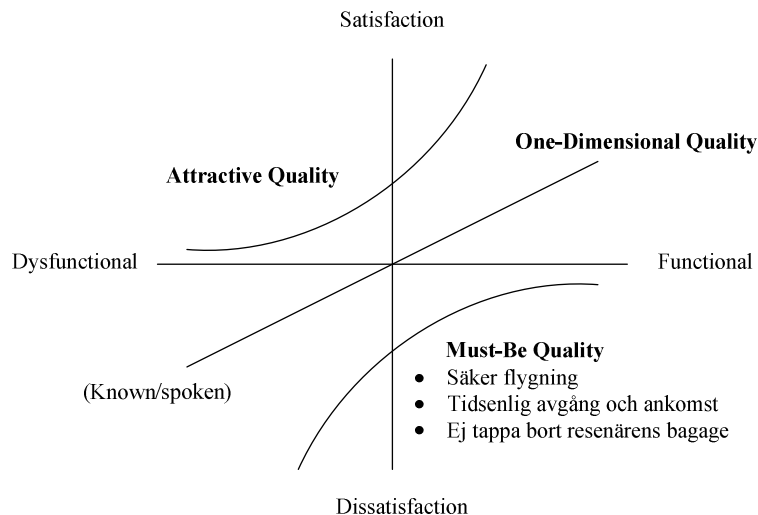
Ryanairs marknadsföring, image, rykte och pris gör att kunder som flyger med bolaget endast förväntar sig ett billigt sätt att förflytta sig mellan två platser. Detta utgör det som Grönroos (2002) benämner kundens uttalade förväntningar, eftersom bolaget uttryckligen utlovat en billig förflyttning. Kunden utgår då från att dessa uttalade förväntningar infrias, och blir skulle med största sannolikhet bli missnöjda om de inte fick vad de blivit lovade. (Grönroos 2002) I fallet med Ryanair överensstämmer de uttalade förväntningarna med de underförstådda, där de senare utgör de aspekter i erbjudandet som kunden tar för givet. I detta fall utgörs både de uttalade och de underförstådda förväntningarna en billig förflyttning från en punkt till en annan utan exceptionell service.

Analysen visar att Ryanair lyckas med att bygga upp realistiska förväntningar, vilka bolaget infriar på ett mycket tillfredsställande sätt. Kunden upplever då tjänstens totala kvalitet som hög, och tillskriver den därför ett högt värde. Detta innebär att de kunder som väljer att flyga med Ryanair blir nöjda och väljer att flyga med bolaget även i fortsättningen. Detta påstående stöds av faktumet att Ryanair röstades fram till det populäraste flygbolaget på webben för några år sedan.

5.4.1.2 Erbjudandets beståndsdelar

Uttalade och underförstådda förväntningar, vilka diskuterats ovan, utgör det som Mohr *et al* (2005) beskriver som must-be attributes. Denna typ av attribut utgörs i flygbranschens fall av en säker förflyttning till den plats som kunden önskar, det vill säga själva kärnprodukten (se *Figur 8*).

¹⁴ <http://news.independent.co.uk>, Valley Paul (2006), "Michael O'Leary: Plane crazy".



Figur 8 – Ryanairs erbjudande till kunden, egen modell baserad på Jakki Mohr, Sanjit Sengupta & Stanley Slater (2005)

Detta attribut kan även likställas med det som Grönroos (2002) benämner den tekniska dimensionen av erbjudandet, vilket är vad kunden erhåller. Som tydliggjordes i den strategiska kartan (se Figur 7) lägger Ryanair större fokus på de aktiviteter som utgör erbjudandets kärnprodukt, och tillgodoser därmed kundernas underförstådda och uttalade förväntningar på ett mer tillfredsställande sätt än vad konkurrenterna gör. Eftersom detta är ett krav för att kunden ska uppleva nöjdhet, torde Ryanair lyckas uppnå en högre grad av nöjda kunder.

Den strategiska kartan visar att traditionella flygbolag och tåg istället lägger stor vikt vid det som Mohr *et al* (2005) benämner attractive quality attribut, så kallade kringtjänster, som exempelvis platsreservation, lojalitetsprogram och måltider. Dessa attribut är uttalade av de aktörer som erbjuder dem, varför kunder i dessa fall förväntar sig att få denna service. Således ökar förväntningarna på dessa aktörers tjänsterbjudande gentemot förväntningarna på Ryanairs, eftersom aktörer som fokuserar på attractive quality attribut samtidigt måste leverera själva kärnprodukten, must-be attributen, på ett tillfredsställande sätt. Eftersom must-be attributen enligt Mohr *et al* (2005) måste uppnås av samtliga aktörer för att kunden ska bli nöjd är det lättare för Ryanair att uppfylla kunders förväntningar. Ryanairs kunder upplever ett högre värde från bolagets erbjudande, tack vare att kärnprodukten, som måste finnas, tillhandahålls till ett lägre pris.

Analysen av Ryanairs erbjudande till kunden avslutas med en reflektion utifrån Prahalad & Ramaswamys (2003) teori om kundvärde. Enligt denna teori skulle Ryanairs erbjudande inte vara tillräckligt för att locka till sig resenärer, eftersom kunder i dagens globaliserade värld inte skulle nöja sig med ett så standardiserat erbjudande.

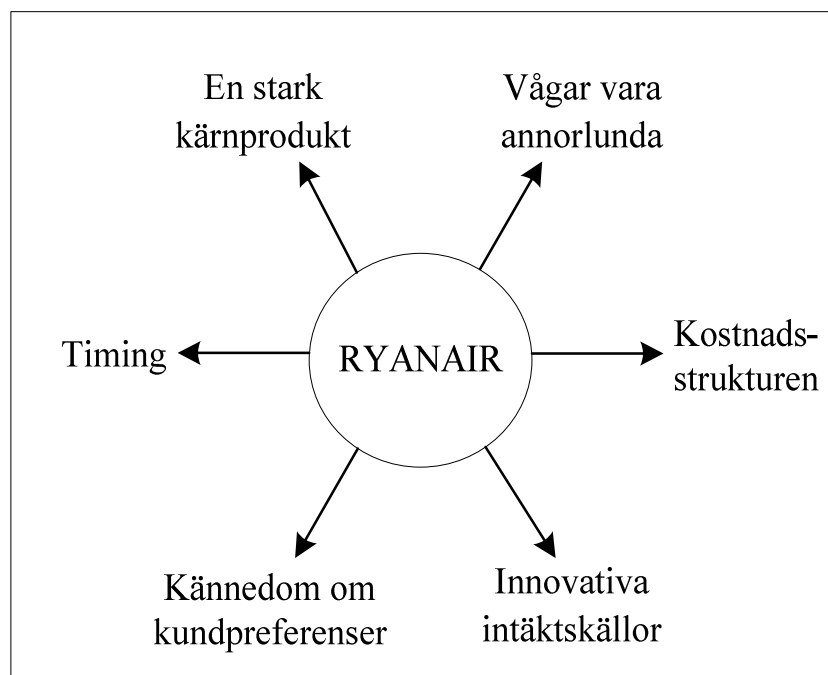
Prahalad & Ramaswamy (2003) menar att kunder idag väljer erbjudanden som i största möjliga utsträckning anpassats till individens specifika behov, gärna utvecklad i samförstånd med kunden. Denna teori visar sig inte stämma i Ryanairs fall, eftersom bolaget lyckats skapa varaktigt värde och lönsamhet genom att inte erbjuda upplevelser utöver själva kärnprodukten.

6 Resultat och diskussion

I detta kapitel redogörs för de slutsatser författarna dragit efter analys av fallföretaget Ryanair. Slutsatserna presenteras i form av de sex faktorer som vi anser ha bidragit i störst utsträckning till Ryanairs framgångar på den europeiska flygmarknaden. Kapitlet innehåller även reflektioner över våra metodval, samt förslag på vidare forskning.

6.1 Resultat

Utifrån analysen av Ryanair framgår det att ett stort antal faktorer har haft inflytande på bolagets utveckling och framgång, vilka dock har påverkat Ryanair i olika stor utsträckning. Genom denna studie har vi kommit fram till att en kombination av följande sex faktorer haft avgörande betydelse för Ryanairs framgång. (se *Figur 9*)



Figur 9 – Sex faktorer med avgörande betydelse för Ryanairs framgång.

Kostnadsstrukturen

Studien visar att Ryanairs kostnadsstruktur är en av de faktorer som i störst utsträckning bidragit till bolagets framgångar. Genom att bolaget är betydligt yngre än flera av konkurrenterna hade Ryanair möjlighet att vid omstruktureringen av verksamheten utforma sina aktiviteter på det sätt som medförde lägst kostnad. Detta gav Ryanair ett

försprång gentemot de konkurrenter som varit verksamma i branschen under en längre tid. Därigenom uppstod en betydande kostnadsfördel för Ryanair. Denna fördel möjliggör för Ryanair att idag erbjuda marknadens lägsta priser, vilket utgör grunden i bolagets strategi. Vi anser att den fördel som kostnadsstrukturen ger Ryanair gentemot konkurrenterna säkrar bolagets plats som prisledare. Trots att branschens aktörer blivit mer medvetna om vikten av att sänka sina kostnader ligger många långt efter Ryanair i sin kostnadsreducering. Därigenom anser vi att Ryanairs kostnadsfördel är såväl väsentlig som bestående.

Kännedom om kundpreferenser

Genom studien har det blivit tydligt att Ryanairs kännedom om kundernas preferenser är god. Vi kan inte veta om detta är en medveten åtgärd från bolagets sida, men studien av Ryanair visar att bolagets syn på flyget som färdmedel överensstämmer med kundens, där flyget idag ses som ett sätt att förflytta sig från en plats till en annan snarare än en upplevelse. Därigenom var Ryanair tidigt ute med att inse vikten av en omstrukturering för att uppnå varaktig lönsamhet. Bolagets strategi att trafikera korta sträckor med hög frekvens, till ett mycket lågt pris, motsvarar kundernas nya preferenser och tillgodoser därmed deras behov. Genom detta har Ryanair inte bara lyckats öka sina marknadsandelar på redan existerande marknader, utan även skapa helt nya kundsegment, vilket vi anser vara avgörande för Ryanairs snabba tillväxt.

En stark kärnprodukt

Studien visar att Ryanairs erbjudande ger kunden ett högt värde. Genom att leverera en bättre kärnprodukt än konkurrenterna, infrias kundernas förväntningar och den totala kvaliteten upplevs som hög. Ryanair har valt att fokusera på de aspekter som inte kan förbises, det vill säga kärnprodukten, och riktar ansträngningarna mot att genomföra flygningar bättre än konkurrenterna. Bolagets fokus på att endast leverera kärnprodukten minskar förväntningarna från kunder, och gör det därmed lättare för Ryanair att leva upp till dem. Det starka erbjudandet tillsammans med det låga priset gör att kunderna tillskriver Ryanairs erbjudande ett mycket högt värde.

Timing

Vi har genom studien funnit att Ryanairs goda timing har haft en stor betydelse för bolagets utveckling till ett av Europas mest framgångsrika flygbolag. Exempelvis går det inte att bortse från den betydelse som flygmarknadens avreglering hade på bolagets möjligheter att expandera sin verksamhet. Tack vare att Ryanair omstrukturerade sin verksamhet redan i samband med den första etappen av marknadens avreglering, kunde bolaget snabbt skaffa sig en stark position på flertalet, idag strategiskt viktiga, flygplatser. Ryanair var också det enda bolag som vågade göra stora investeringar

direkt efter terroristattacker i USA år 2001, vilket är ytterligare ett exempel på god timing som skapat fördelar för bolaget. Vi anser Ryanairs upprepat goda timing vara en stor determinant för bolagets positiva utveckling.

Vågar vara annorlunda

Flygbranschens aktörer konkurrerar traditionellt längs ett fåtal fastställda dimensioner, vilka studien tydligt visar att Ryanair vågade ifrågasätta. Bolaget frångick branschens invanda mönster och utvecklade ett annorlunda erbjudande som utmanade den traditionella synen på vad en flygresor innebär. Vi anser att Ryanair idag befinner sig i en position på marknaden dit få andra aktörer lyckats ta sig, främst genom att våga tänka annorlunda. Detta innebär att Ryanair inte behöver följa branschens gamla spelregler, utan istället kan fokusera på sitt eget värdeskapande, med kunden i fokus.

Genom att fokusera på ett fåtal värdeskapande aspekter väljer Ryanair att ignorera de kringtjänster som vanligen medföljer en flygresor. Detta särskiljer Ryanair från många konkurrenter och visar att bolaget vågar vara annorlunda. Vi anser att denna orädslo för att vara annorlunda är en av de starkaste anledningarna till allmänhetens goda kännedom om Ryanair. Till denna bidrar också Ryanairs VD, Michael O'Leary, som ofta syns i media där han inte räds att göra kontroversiella uttalanden. Vi anser att O'Leary personifierar Ryanair och dess värderingar, och har bidragit markant till att positionera bolagets erbjudande som unikt.

Innovativa intäktskällor

Studien visar att Ryanair valt en intäktsmodell som skiljer sig markant från den som många andra aktörer inom flygbranschen använder sig av. Genom att ifrågasätta branschens traditionella spelregler frångår bolaget biljettintäkternas stora betydelse. Eftersom allt fler kunder idag inte är beredda att betala ett högt pris för själva förflyttningen utvecklar bolaget ständigt nya sätt att tillgodose kundernas behov och samtidigt skapa nya intäktskällor. Genom studien blir det tydligt att det är möjligt att tjäna pengar genom att erbjuda intäktsinbringande kringtjänster, utan att behöva erbjuda hela det traditionella servicepaketet som vanligtvis förknippas med flygbolag.

6.2 Resultatdiskussion

Vi anser att ovanstående sex faktorer förklarar Ryanairs framgångar på den europeiska flygmarknaden. Många andra lågprisbolag arbetar på ett liknande sätt, men genom en enorm fokusering på dessa sex specifika faktorer har Ryanair lyckats skaffa sig en unik kombination som de flesta konkurrenter inte kommer i närheten av. Det är denna unika

kombination som möjliggjort för Ryanair att inneha den position på den europeiska flygmarknaden som bolaget har.

Som vi ser har Ryanair inte alltid själv haft möjlighet att påverka dessa, eftersom terroristattacker och avreglering är exempel på faktorer utom bolagets kontroll. Timing tillskrivs en betydelse, vilken vi dock inte kan bestämma exakt storlek på efter genomförd studie av Ryanair. Således kan vi inte heller med säkerhet veta hur stor del av Ryanairs framgång som är ett resultat av medvetna strategiska åtgärder. Studiens resultat visar dock att Ryanair har varit skicklig på att utnyttja de möjligheter som uppkommit i och med marknadens förändringar, samt att Ryanair vågat utmana traditionella idéer för att skapa tillväxt och lönsamhet. Genom att satsa på ett erbjudande som traditionellt skulle anses vara otillräckligt för att tillgodose kundernas behov, lyckas Ryanair genom en förbättrad kärnprodukt tillgodose kundernas grundläggande behov, förflyttningen, bättre än många av konkurrenterna. Ett bevis på att Ryanair utför sina aktiviteter på ett sätt som överträffar de flesta i branschen är att bolagets vinstmarginal ligger högt över genomsnittet.

Vi kan inte anta att studiens resultat, det vill säga de faktorer som presenterats som avgörande för Ryanairs framgång, även kan appliceras i andra sammanhang. Anledningarna till detta är många, och den främsta är att vi endast studerat ett specifikt bolag under en viss tidsperiod, vilket sätter stora begränsningar på resultatets generaliserbarhet. Utifrån studien av vårt fallföretag kan vi dock se mönster, vilka kan tänkas gälla även för företag i andra branscher med avtagande eller stagnerad tillväxt. Vi tror därför att företag, utöver en bra kärnprodukt, måste utmärka sig från mängden och våga vara annorlunda för att på så sätt lyckas uppnå en utmärkande lönsamhet. Därtill krävs det att företaget besitter kostnads- eller differentieringsfördelar till följd av aktiviteternas utformning, samt att företaget uppmärksammar förändringar i kundernas preferenser. Efter genomförd fallstudie av Ryanair drar vi även slutsatsen att en god timing kan ge företag ytterligare ett försprång gentemot konkurrenterna och därmed förstärka potentialen för att bli framgångsrikt

6.3 Reflektioner över studien

Valet att inkludera endast ett företag i studien minskar resultatets generaliserbarhet, eftersom resultatet blir specifikt för det undersökta företaget och den specifika branschen. Vi kan inte utesluta att de framgångsfaktorer som beskrivs är de samma för andra bolag eller andra branscher, men eftersom vi saknar belägg för detta kan vi inte direkt applicera resultatet på andra populationer eller företag. Vi kan endast försöka se mönster i fallstudiens resultat, vilka kan tänkas vara överförbara på andra sammanhang.

Inkluderandet av ett större antal företag eller branscher hade dock ökat studiens generaliserbarhet.

Ett annat sätt att höja tillförlitligheten i studiens resultat hade varit att genomföra intervjuer med konsumenter på den europeiska marknaden. Således indikeras att en utvidgning av studien till att mer omfattande analysera kunders perspektiv hade påverkat tillförlitligheten i studiens resultat. Genom att ta reda på kundernas syn på Ryanair hade vi fått större belägg för de slutsatser vi dragit om att bolagets erbjudande levererar ett högt värde till kunden. Dock ser vi bolagets goda tillväxt som en indikator på att kunderna är väldigt nöjda med Ryanairs tjänsteerbjudande.

Slutligen vill vi reflektera kort över studiens tidsaspekt, för att se huruvida studiens resultat kan tänkas vara giltiga även i framtiden. Fallstudien av Ryanair sträcker sig tjugo år bakåt i tiden från idag, vilket vi anser vara en relevant tidsram för att få en god bild av företagets utveckling. Dock räknar vi inte med att företags framgångar i framtiden bestäms av samma faktorer som de som var betydelsefulla under den tidsperiod som studien omfattar. Kontentan blir således att vi inte med säkerhet vet huruvida de slutsatser vi dragit gäller även för företag som vill skapa tillväxt och lönsamhet på en marknad i framtiden. Denna problematik kan dock inte kringgås, eftersom vi inte kan studera en tidsperiod som ännu inte förfallit. Dock hade en ökad fokusering på faktorer som väntas få ökad betydelse i framtiden kunnat fungera som en indikator för var bolag bör lägga sin största energi.

6.4 Förslag på vidare forskning

Under tiden för studiens genomförande, samt vid reflektion av studiens resultat, har vi stött på flera aspekter som vi funnit intressanta att undersöka. Tyvärr hade vi inte möjlighet att inkludera samtliga av dessa infallsvinklar i studien, men vi finner dem vara relevanta uppslag för vidare forskning på området.

- Studien visar att företags omvärld har stor påverkan på företagets eventuella framgångar. Händelser och utvecklingar som aktörer inte kan påverka kastar omkull tidigare självklara förutsättningar, vilket lägger en allt större fokus på faktorer som tur och timing. Hur bör då företag definiera sin omvärld, för att bygga upp en långsiktigt hållbar strategi? Är Porters *five forces*-modell tillräcklig eller bör nya modeller konstrueras som kombinerar kunders ökade tillgång till information med förändrade preferenser, globalisering, terroristattacker, börskrascher eller andra relevanta aspekter?

- Ryanairs idé att skala av värdeerbjudandet för att endast fylla sitt erbjudande med de tjänster som kunder önskar mest – och leverera dessa bättre än andra – har fått stor uppmärksamhet. Men hur förändras konsumtionsmönstret hos dagens och framtidens resenärer? Vem är resenären och vad värdesätter denne?
- Vilka faktorer tros få avgörande betydelse för flygbolags framtida prestationer? Kan vi ta hjälp av scenarioanalyser eller annan framtidsforskning för att bestämma framtidens framgångsfaktorer?

Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi Malmö

Carlsson, Fredrik (2004) "Prices and Departures in European Domestic Aviation Markets", *Review of Industrial Organization*, 24, pp 37-49

Chan, Daniel (2000) "The development of the airline industry from 1978 to 1998", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No 6, pp 489-514

Christensen, Clayton, Raynor, Michael & Verlinden, Matt (2001), "Skate to Where the Money Will Be", *Harvard Business Review*, November 2001, pp 72-81

Day, George S (1997) "Strategies for surviving a shakeout", *Harvard Business Review*, March - April 1997 pp 92-102

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, 7 upplaga, Liber Ekonomi

Fagerström, Anders (2007) "Att framställa guld ur intet", *Sydsvenskan*, sid 24, 1 April 2007

Fernández, Maria-Anna & Kropac, Michael (2004) "Low Cost Carrier: Hintergründe und Problematik des Billigflugtrends im europäischen Luftverkehr" *Aussenwirtschaft*, December 2004, 59, 4, pp 407-469

Grönroos, Christian (2002) *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber AB, Malmö

Hassan, Salah S & Craft, Stephen H (2005) "Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options", *Journal of Consumer Marketing*, February 22 2005, pp 81-89

- Jabocsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée (2005) "Creating A Blue Ocean of Profit", *Chief Executive*, Mar 2005; 206; ABI/INFORM, pp 54-56
- Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée (2002) "Charting Your Company's Future", *Harvard Business Review*, June 2002, pp 77-79
- McIvor, Ronan, O'Reilly, Dolores & Ponsonby Sharon (2003) "The impact of Internet technologies on the airline industry: current strategies and future developments", *Strategic Change*, January 13 2003, 12, pp 31-47
- Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Mohr, Jakki, Sengupta, Sanjit & Slater, Stanley (2005) *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Pearson Education Inc., New Jersey, 2 upplaga
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare*, 3 upplaga, Studentlitteratur, Lund
- Nylander Johan, "Ryanair överraskar med rekordvinst", *Dagens industri*, 5 februari 2007
- Pender, Lesley & Baum, Tom (2000) "Have the frills really left the European airline industry?" *International Journal of Tourism Research*, 2, pp 423-436.
- Picot, Arnold, Reichwald, Ralf & Wigand, Rolf (2004), *Information, organization and management: expanding markets and corporate boundaries*, Wiley, New York
- Piga, Claudio A. & Filippi, Nicola (2002) "Booking and Flying with Low-cost Airlines", *International Journal of Tourism Research*, 4, pp 237-249
- Porter, Michael E. (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March 1, 2001
- Porter, Michael E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston

Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, MacMillan Publishing Co., Inc

Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, MacMillan Publishing Co., Inc.

Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2003), "The New Frontier of Experience Innovation", *Mit Sloan Management Review*, summer 2003, pp 12-18

Seristö, Hannu (1993), *Airline Strategies – Deregulation of the European airline industry*, The Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki

Steinrücken, Torsten & Jaenichen, Sebastian (2004), "Towards the Conformity of Infrastructure Policy with European Laws", *Intereconomics*, March/April 2004, 39, 2, pp 97-102

Strategic Direction (2003) "Ryanair and Southwest play for higher stakes", *Strategic Direction*, May 2003, Vol 19, No 5, ABI/INFORM/Global, pp 29-32

Tarry, Chris (2004) "The difficult part is yet to come: Profit rather than traffic alone remains the key to airline prosperity", *Tourism and Hospitality Research*, March 2004, 5, 1, pp 79-83

The Economist (2003) "Business: Cheap and cheerful; Low-cost airlines", *The Economist*, May 24 2003, Vol. 367, Iss. 8325, pp 66-67

Time Canada (2001), "Cheap Euro Airfares", *Time Canada*, Section: Business travel, 26 November 2001

Elektroniska källor

Affärsvärlden 2006-06-07, "Vinstlyft för Ryanair"

<http://www.affarsvarlden.se/art/139874>

Referensen upprättad: 2007-04-29

Luftfartsstyrelsen (2007), "Flygets utveckling 2006", LFV Tryck 2007:3

http://www.luftfartsstyrelsen.se/upload/Luftfartsstyrelsen/Rapporter/Flygets_utveckling_2006_webb.pdf

Referensen upprättad: 2007-05-16

Näringsdepartementet (2005), "Liberalisering, regler och marknader (SOU 2005:4)", Statens Offentliga Utredningar, Näringsdepartementet, Regelutredningen, 17 Januari 2005

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/03/70/42/33a05bb3.pdf>

Referensen upprättad: 2007-05-17

McGraw-Hill Online Glossary

http://mcgraw-hill.co.uk/he/web_sites/business/marketing/jobber/files/glossary/c.html

Referensen upprättad: 2007-05-20

"Profil: Michael O'Leary"

<http://www.resetips.com/sv/artiklar/ovrigt/OLeary.htm>

Referensen upprättad: 2007-04-28

Vallely Paul, "Michael O'Leary: Plane crazy" 2006-10-07

<http://news.independent.co.uk/people/profiles/article1816866.ece>

Referensen upprättad: 2007-04-28

http://europa.eu/scadplus/glossary/globalisation_sv.htm

Referensen upprättad: 2007-05-18

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Kabinfaktor>

Referensen upprättad: 2007-05-19

www.easyjet.com

Referensen upprättad: 2007-05-25

www.ryanair.com

Referensen upprättad: 2007-03-29

www.sj.se

Referensen upprättad: 2007-05-24

20F Statement 2006, 27 September 2006

<http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2006/20Fstatement06.pdf>

Referensen upprättad: 2007-04-03

Muntliga källor

Hamilton, Wilhelm, *Nordenchef Ryanair*, telefonintervju, 2007-05-16, samt korrespondens via e-post