

Jonas Stenbacka

RYANAIR

En studie om lågprisbolagets framgång och utveckling i Europa

Examensarbete

MELLERSTA ÖSTERBOTTENS YRKESHÖGSKOLA

Utbildningsprogrammet för turism

Oktober 2009

ABSTRACT

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES | Date 10 th November 2009 | Author Jonas Stenbacka |
| Degree Programme Hospitality Management | | |
| Name of thesis Ryanair – a study on the low-cost airline’s success and development in Europe | | |
| Instructor Sara Åhman | Pages 61 + 3 appendices | |
| Supervisor Vilhelm Hamilton at Ryanair’s market development sector in Dublin | | |
| <p>The purpose of this thesis is to determine the factors that have led the no-frills airline Ryanair to success and rapid development on the European airline market. Ryanair has in roughly 25 years grown from being a regional carrier into one of the largest airlines on the European market. The airline’s success and development has also been thriving in Finland and today Ryanair is the fastest growing airline on the Finnish airline market. Since the airline business in Europe has been known to be challenging in obtaining a high level of profitability and is considered by many to have a huge surplus of competing airlines, there must be a number of reasons why Ryanair has been able to create a stability, profitability and rapid growth on a relatively short period of time.</p> <p>The thesis has been done in the manners of a topical analysis and describes Ryanair through three view-points; the airline business in Europe, the operational strategies utilized by the airlines and the relation between an airline and its passengers. I have been assigned to do this research by my commissioner, Mr. Vilhelm Hamilton, a member of Ryanair’s market development team stationed at Ryanair’s HQ in Dublin.</p> <p>The results from the research show that Ryanair’s growth and success are the results from the low cost- airline’s focusing on costs, innovative thinking and right timing. The airline has been successful in distancing themselves from the masses and by so even created a whole new market segment in Europe.</p> | | |
| Key words Airline business, Europe, Finland, low- cost airline, Ryanair | | |

SAMMANDRAG

| | | |
|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Enhet Jakobstad | Tid 10.11.2009 | Författare Jonas Stenbacka |
| Arbetets namn Ryanair- en studie bakom lågprisflygbolagets framgång och utveckling i Europa | | |
| Handledare Sara Åhman | Sidantal 61 + 3 bilagor | |
| Uppdragsgivarens handledare Vilhelm Hamilton vid Ryanairs marknadsutvecklingssektor | | |
| <p>Syftet med detta examensarbete är att finna de faktorer som lett lågprisflygbolaget Ryanair till framgång och utveckling i den europeiska flygbranschen. Ryanair har på knappt 25 år vuxit från ett regionalt flygbolag till att bli ett av de största flygbolagen i Europa och är idag ett av de snabbast växande. Flygbolagets framgång och utveckling har även varit gynnsam i Finland och är idag Ryanair det snabbast växande flygbolaget på den finska flygmarknaden. Eftersom den europeiska flygbranschen är känd för att vara svår att få höga vinstmarginaler i och ses som överbelastad av konkurrerande flygbolag, måste det således finnas några orsaker till att Ryanair lyckats skapa stabilitet, vinst och snabb tillväxt på relativt kort tidsperiod.</p> <p>Arbetet gjordes som en ämnesanalys och beskriver Ryanair ur tre synvinklar; flygbranschen i Europa, flygbolagens verksamhetsstrategier och flygbolagets relation till sina passagerare. Arbetet gjordes på uppdrag av Vilhelm Hamilton, en medlem av marknadsutvecklingsteamet vid Ryanairs huvudkontor i Dublin.</p> <p>Forskningsresultatet från detta arbete visar att Ryanairs tillväxt och framgång beror på en rad betydande faktorer inom flygbolagets verksamhet, såsom flygbolagets kostnadsfokusering, innovativa tänkande och rätt agerande i rätt tid. Flygbolaget har lyckats distansera sig från mängden och på så vis även skapat ett helt nytt marknadsområde i Europa.</p> | | |
| Nyckelord Europa, Finland, flygbranschen, lågprisflyg, Ryanair | | |

| | Sidnummer |
|---|-----------|
| INNEHÅLL | |
| ABSTRACT | |
| SAMMANDRAG | |
| 1 INLEDNING | 1 |
| 2 RYANAIR – EUROPAS FÖRSTA RENODLADE LÅGPRISFLYG | 4 |
| 3 FLYGBRANSCHEN – FÖRETAGSVERKSAMHET PÅ ALFA-NIVÅ | 8 |
| 3.1 Den europeiska flygbranschen | 8 |
| 3.2 Branschens ekonomiska utveckling | 10 |
| 3.3 Karaktärsdrag för den etablerade flygbranschen i Europa | 12 |
| 3.4 Konkurrensens utveckling på den europeiska flygmarknaden | 14 |
| 3.5 Inträdesbarriärer för nya flygbolag på den europeiska flygmarknaden | 15 |
| 3.6 De europeiska flygbolagens verksamhetsstrategier | 15 |
| 3.6.1 Flygbolagens användning av Blå ocean- strategin | 17 |
| 3.6.2 Flygbolagens användning av generiska strategier | 18 |
| 3.6.3 Flygbolagens prissättning på en flygbiljett | 19 |
| 3.7 Flygbolagen och deras relation och erbjudande till resenären | 20 |
| 4 CENTRALA FAKTORER INOM RYANAIRS VERKSAMHET | 24 |
| 4.1 Ryanairs kostnadsposter | 24 |
| 4.1.1 Ryanairs flygflotta och underhåll | 25 |
| 4.1.2 Ryanairs koordinering av flygtrafiken | 26 |
| 4.1.3 Ryanairs personal | 27 |
| 4.1.4 Ryanairs biljett- och bagagehantering | 28 |
| 4.2 Ryanairs inkomstkällor | 30 |
| 4.3 Ryanairs relation och erbjudande till resenären | 31 |
| 5 RYANAIRS VERKSAMHET I FINLAND | 33 |
| 5.1 Ryanairs historia i Finland | 33 |
| 5.2 Tammerfors- Birkala flygplats | 34 |
| 5.3 Ryanairs marknad i Finland | 36 |
| 5.4 Ryanairs konkurrenter i Finland | 37 |
| 6 METODER FÖR ANALYSEN | 38 |
| 6.1 Ämnesanalys | 38 |
| 6.2 Analysmetod för examensarbetet | 38 |
| 6.3 Analysens upplägg | 39 |
| 6.4 Ämnesanalysens validitet | 40 |
| 6.5 Målsättningen med analysen | 41 |
| 7 ANALYS ÖVER RYANAIRS VERKSAMHET | 42 |
| 7.1 Analys av Ryanairs koncept som lågprisflyg | 42 |
| 7.2 Ryanair och en jämförelse med konkurrenterna i Europa | 44 |
| 7.3 Ryanairs inkomstkällor | 45 |
| 7.4 Ryanairs centrala verksamhetskostnader | 46 |
| 7.5 Ryanairs kostnadseffektivering på marken | 47 |
| 7.6 Kostnader relaterade till flygsäkerhet | 48 |
| 7.7 Ryanair och fördelarna med sekundära flygplatser | 49 |
| 7.8 Ryanairs förhållande till resenären | 49 |
| 7.9 Analys av Ryanairs verksamhet i Finland | 51 |
| 7.10 Utvecklingsmöjligheter för Ryanair i Finland | 52 |
| 8 SAMMANFATTNING | 55 |
| KÄLLOR | 58 |
| BILAGOR | |

1 INLEDNING

”Lågprisflygbolagen i Europa - av de som överlever – har på mindre än 20 år lyckats med det som alkemisterna misslyckats med i över 2000 år, nämligen att framställa guld ur nästan intet” (McEvers, 2008.)

Även om citatet är något poetiskt utformat och inte talar företagsmässigt klarspråk, så kan McEvers inte vara mer korrekt i sitt uttalande. McEvers menar att det finns goda möjligheter för en handfull av de mångtaliga flygbolag som idag bedriver verksamhet på den europeiska flygmarknaden. Detta står i direkt kontrast till den europeiska flygbranschens historia, då den överlag visat en låg lönsamhet för en stor andel av dess flygbolag.

Detta examensarbete har jag valt att göra om det irländska lågprisflygbolaget Ryanair och vad som är orsakerna bakom flygbolagets låga priser, snabba tillväxt och starka framgång på den europeiska flygmarknaden, samt deras verksamhet och utveckling i Finland. Ryanair är ett flygbolag som på bara två decennier vuxit från ett litet flygbolag som bedrev trafik mellan Dublin och London under de första åren, till att bli en av den europeiska flygmarknadens ledande aktörer och fortfarande en av de snabbast växande i Europa.

Idén till arbete fick jag under våren 2008. Mellan januari och juni det året var jag utbytesstudent vid Thames Valley University i London och läste kurser som ingår i ett utbildningsprogram som erbjuds där kallat ”Airline and Airport Management”. En av de många nya vännerna jag lärde känna där hette Marc Eddine. Han studerade på tredje året och arbetade på med sin avhandling, där han skrev om de bidragande orsakerna till easyJets framgångar. Han bad mig läsa igenom arbetet och ge feedback, och samma kväll som jag började läsa igenom arbetet fick jag idén till mitt eget examensarbete. Jag vill göra något liknande med mitt examensarbete.

Varför blev det då just Ryanair i valet av flygbolag? Jo, det som gör Ryanair så intressant är att det är ett flygbolag som lyckats skapa tillväxt och lönsamhet vid en tidpunkt då majoriteten av Europas alla flygbolag kommit med medelmåttiga eller rent dåliga ekonomiska resultat. Detta fenomen är aktuellt att forska om p.g.a. att den accelererande globaliseringen samt den globala lågkonjunkturen, förändrar

konkurrensen inom flygbranschen över hela världen. Den naturliga följderna blir en allt intensivare konkurrens på flygmarknaden, vilket gör det svårare för flygbolag att uppnå en god lönsamhet. Det som många säkert undrar och som säkert andra redan har skrivit avhandlingar om, är hur det är möjligt att erbjuda så låga priser jämfört med andra flygbolag som t.ex. Finnair och Lufthansa. Hur klarar Ryanair av det och vilka är de bakomliggande orsakerna till det?

Målsättningen med arbetet är att försöka förstå Ryanairs framgång och snabba utveckling och finna de bidragande faktorerna till detta. Lågprisbolaget har på knappt 25 år vuxit från ett litet regionalt flygbolag till ett av Europas största med närmare 60 miljoner passagerare år 2008. Om man jämför med t.ex. Finnair som har 85 år av verksamhet bakom sig med knappa 10 miljoner passagerare årligen, förstår man att det måste finnas en god grund till Ryanairs rapida utveckling. I arbetet kommer jag att undersöka och analysera Ryanairs verksamhet och uppbyggnad och hur detta bidragit till flygbolagets framgång. Som ett led i arbetet kommer jag även att undersöka och analysera Ryanairs verksamhet och utveckling här i Finland. På bara 6 år har flygbolaget vuxit i rask takt trots att marknaden här i Finland är liten. Att komma med utvecklingsförslag hör inte till arbetet, men däremot kommer jag att undersöka utvecklingsmöjligheterna för Ryanair här i Finland.

Detta arbete görs på uppdrag av Vilhelm Hamilton, f.d. chef för Ryanairs Nordsektor (2003- 2008) och numera marknadsutvecklare vid Ryanairs högkvarter. Jag kom i kontakt med honom via Stockholm- Skavsta flygplats under sommaren 2008, medan han fortfarande innehade chefspositionen där och han gick med på att agera som uppdragsgivare. Han har bistått med information via telefonsamtal och intervjuer och har varit en ovärderlig tillgång för färdigställandet av examensarbetet.

Bland flera intressanta infallsvinklar för undersökningen av Ryanair har jag valt att genomföra studien med en ämnesanalytisk ansats. För att fullgöra den här studien måste jag först formulera några fundamentala frågor att svara på och som skall fungera som grund under hela arbetets gång. Dessa är:

- Vilka är de företagsstrategier som flygbolaget har använt sig av för att nå den marknadsposition där det befinner sig idag?

- Vilka är de faktorer som inverkat mest på flygbolagets framgångar?

- Hurdan är Ryanairs verksamhet i Finland och vilka är utvecklingsmöjligheterna?

Valet att göra en ämnesanalys innebär att man inte bara kan studera ett visst objekt, utan man måste undersöka objektets omgivning som är av hög relevans för att arbetet ska bli så kvalitativt som möjligt. Tack vare detta har jag enkelt kunnat komplettera studien under arbetets gång allt eftersom nya aspekter kommer fram och gör att jag som undersökare kan röra mig fram och tillbaka mellan teori och analys, för att antingen ändra eller utöka den teoretiska eller analytiska delen.

Vid val av källor, har jag använt mig av tre typer; tryckta källor, elektroniska källor och intervjuer. Vid ämnesanalys bör man lägga stort fokus på att vara kvalitativ i fråga om källkritik. Eftersom flygbranschen är en stor, omfattande och expansiv bransch, finns det därför ett stort urval av elektroniska källor på Internet. Men man måste vara något kritiskt till elektroniska källor då man inte vet den exakta sanningshalten i dem och om man inte kan jämföra med andra källor med samma innehåll.

Detta arbete har varit mycket stimulerande och berikande och gett mig ovärderliga kunskaper inte bara om själva flygbolaget Ryanair utan också om hela flygbranschen i Europa och hur den fungerar. Flygindustrin har länge varit ett område som intresserat mig, vilket också sporrat mig att göra detta arbete. Det har förstås inte varit någon enkel process utan komplikationer, men mitt intresse för Ryanair och flygbranschen har hållit mig motiverad och enveten att fullgöra detta arbete.

2 RYANAIR - EUROPAS FÖRSTA RENODLADE LÅGPRISFLYGBOLAG

Ryanair är ett irländskt lågprisflygbolag med sitt huvudkvarter i anslutning till Dublins internationella flygplats och har sina största operationella baser på Dublins och London Stansteds flygplatser. I nuläget år 2009 opererar flygbolaget med över 190 flygplan av typen Boeing 737-800 i sin flygflotta på ett nätverk som omfattar 830 olika rutter från över 150 flygplatser inom Europa och Nordafrika. Ryanair kännetecknas av kraftig expansion, ett resultat av den avreglering som skedde i Europa i början av 1990-talet samt av framgången med dess affärsmodell baserad på låga avgifter. Nu år 2009 är Ryanair det tredje största flygbolaget i Europa i fråga om passagerarantal och världens största i fråga om antal internationella passagerare. (Ryanair 2009.)

Ryanairs historia började år 1985 då det grundades av Christy Ryan (vars namn flygbolaget är uppkallat efter), Liam Lonergan (ägare till en irländsk researrangör kallad Club Travel) och en känd irländsk affärsman kallad Tony Ryan. Flygbolaget började flyga med ett Embraer Bandeirante turboprop-flygplan med 15 sittplatser på sträckan Waterford - London-Gatwick med målet att krossa duopolen på sträckan London – Irland som hölls av British Airways och Aer Lingus. 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. Det visade sig vara en bra affärsidé och flygbolaget växte sakta men stadigt och kunde under den senare hälften av 1980-talet utöka sin verksamhet med Dublins flygplats som bas. (Creaton 2007, 7- 11.)

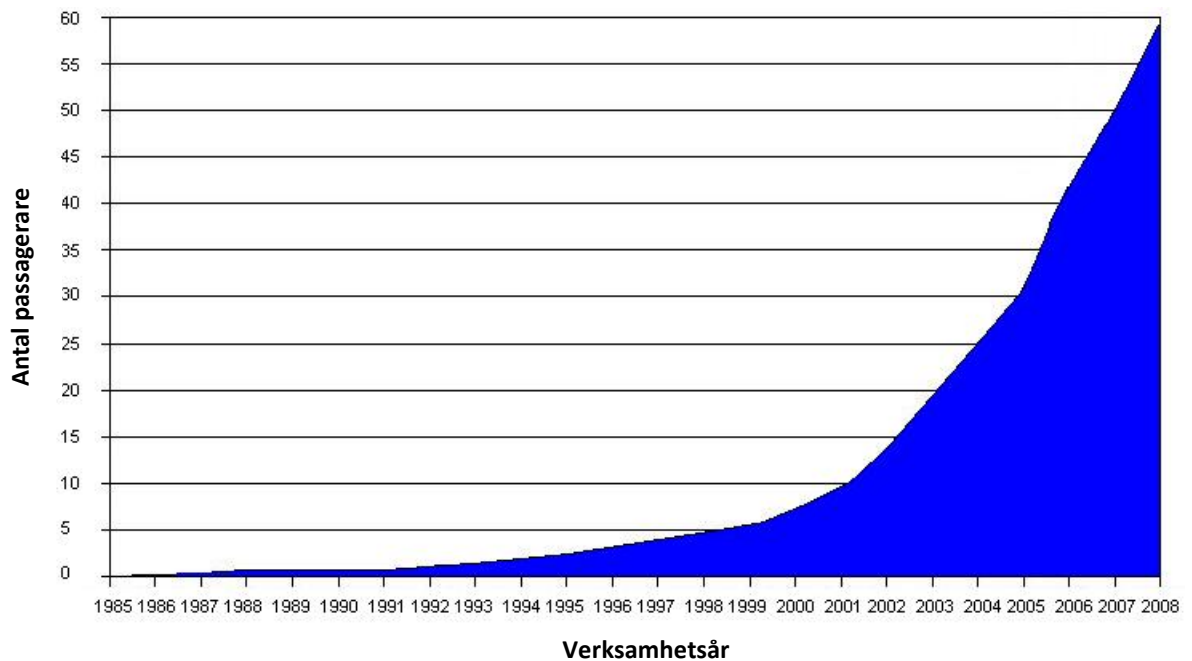
Ryanair fortsatte att uppvisa en stadig tillväxt, både räknat i antal passagerare och antal anställda, fram till 1991. Detta år gick bolaget med stora förluster, och familjen Ryan tvingades att investera ytterligare motsvarande 35 miljoner € i bolaget, samtidigt som behovet av en grundlig omstrukturering av verksamheten blev allt tydligare. Samma år utnämndes Michael O'Leary till vice vd för Ryanair med uppgiften att återigen göra flygbolaget vinstgivande. Hans första uppgift var att åka till Dallas i USA för att träffa representanter för 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 s.k. "no-frills" flygningar till sekundära flygplatser där avgifterna var låga eller där bolaget till och med kunde få betalt för att bedriva

verksamhet. Ryanair presenterade sig nu som Europas första renodlade lågprisflygbolag. Det lades nu stort fokus på att minimera bolagets kostnader, för att kunna erbjuda kunderna det lägsta biljettpriset på marknaden. Detta är, tillsammans med marknadens bästa service, fortfarande grunden i bolagets strategi för att skapa nöjda kunder. (Creaton 2007, 37-46.)

Ryanair har enligt O'Leary, som 1994 tillträdde som VD för lågprisbolaget, som mål att alla biljetter ska vara gratis i framtiden. Tanken är att passagerarna endast ska behöva betala för flyskatterna. Bolaget har redan kommit en bit på vägen, och Ryanair har fram till idag gett bort en miljon biljetter helt gratis. 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 (Valley 2006). Ryanair fick dock ingen lätt start, eftersom Gulfkriget bröt ut år 1991. Trots krigets negativa inverkan på flygbranschen kunde bolaget, genom att minska 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. (Creaton 2007, 141-147.)

Ryanair erbjuder låga biljettpriser för att stimulera efterfrågan. Bolaget vill öka sina möjligheter att fånga upp de resenärer som annars skulle valt att färdas med alternativa färdmedel, exempelvis bil- eller tåg, men också de kunder som annars skulle valt att inte resa alls. (Miller 2008). Ryanair baserar sina biljettpriser på 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. (Taskila 2009.) Det senaste åren har varit mycket framgångsrika för Ryanair och bolaget har expanderat snabbt och etablerat sig på många nya håll i Europa, vilket naturligtvis satt press kontinentens reguljära flygbolag. År 2006 blev Ryanair det första flygbolaget i världen med att transportera över 4 000 000 passagerare på en månad. (Ryanair 2009.)

TABELL 1. Ryanairs passagerartillväxt 1985-2008 (Ryanair 2009.)



Under åren 2008 och 2009 upplever världen en global lågkonjunktur som påverkat den globala ekonomin negativt. Flygbranschen var en av de första att märka av effekterna och under år 2008 hade över 30 flygbolag världen över gått i konkurs. Ryanair har inte på något sätt varit immunt mot lågkonjunkturen men har ändå lyckats visa goda intäkter för verksamhetsåret 2008 och siktar på att göra god förtjänst även 2009 (Lea 2009). Dock räknar man med en mindre vinstmarginal än tidigare, till följd av det rådande ekonomiska klimatet. År 2009 innebär även en stor förändring för lågprisbolaget, då vd Michael O'Leary meddelade i januari samma år att Ryanair för detta verksamhetsår kommer att erbjuda lågprisflyg till Nordamerika från vissa av bolagets större flygplatser i Europa, däribland Frankfurt-Hahn i Tyskland och Stockholm-Skavsta i Sverige. Dock är det inte fastställt ännu om det blir under år 2009 p.g.a. lågkonjunkturen utan det kanske skjuts fram till ett senare skede. (Fauntleroy 2009.)

Under år 2009 har Ryanair även övervägt vissa drastiska sparåtgärder för att kunna täcka utgifterna till följd av höjda bränslepriser och minskat resande bland passagerarna. Bolaget har även gått så långt att man fr.o.m. den 1 oktober 2009 kommer att stänga alla incheckningsdiskar på alla Ryanair-baserade flygplatser och att man istället endast kan checka in online via flygbolagets hemsida. Även idéer som att ta betalt för toalettbesök ombord och att rekonstruera flygplanens interiör så att den liknar en buss med både stå -

och sittplaster har presenterats, vilket har lett till att europeiska medier elakt nog kallat dem ”luftens pjasar”. (Billgren, 2009). Men Michael O’Leary försvara sig med att säga att man hela tiden kommer fram med nya koncept vilket senare i bättre tider kommer att innebära att Ryanair kan sänka biljettpriset ännu mera. ”Flygbolagen i luften, liksom människorna på marken, håller hårdare i sina slantar i dessa tider och ser alltid efter det billigaste alternativet på en lösning. Under dessa svåra tider kommer folken att köpa sin mat på Lidl, sina möbler på IKEA och flyga med Ryanair!” (Ryanair 2009.)



FIGUR 1. Ryanairs logo

(Ryanair 2009.)

3 FLYGBRANSCHEN – FÖRETAGSVERKSAMHET PÅ ALFA-NIVÅ

Den teoretiska referensramen har jag valt att kalla ”Flygbranschen – företagsverksamhet på alfa-nivå”. Namnet hänvisar till att flygbranschen saknar motstycke i företagsvärlden, eftersom den är mycket dynamisk, den förändras snabbare än andra branscher och konkurrensen är på en helt annan nivå. För att man skall förstå Ryanair måste man även ha förståelse för flygbolagets omvärld, hur den är uppbyggd och fungerar. Kapitlet kommer att beskriva flygbranschen i Europa ur en tre perspektiv: flygmarknadens utveckling, flygbolagens verksamhetsstrategier och relationen till resenärerna.

3.1 Den europeiska flygbranschen

Ryanair har Europa som sin primära marknad. Den europeiska flygbranschen är den del av den globala flygbranschen som är den mest konkurrensutsatta. Ingen annan kontinent bedriver en sådan intensiv flygtrafik som Europa. Den har urartat i en aggressiv kamp om resenärerna. Europa är en liten men högutvecklad kontinent med många länder och varje land har mer än ett flygbolag som tävlar om resenärerna. (Hanlon 2007, 109-112.) Den europeiska flygbranschen har vuxit kraftigt genom åren tack vare den stadigt växande efterfrågan på flygtjänster. År 2007 reste mer än 700 000 000 passagerare bara inom EU. Den avreglering som började under början av 90-talet innebar att många flygbolag avprivatiserades och staten köpte majoritetsandelar, vilket möjliggjorde att flygbolagen kunde sänka sina priser till konkurrenskraftiga nivåer och samtidigt öka antalet resenärer. (Hanlon 2007, 121-126.)

Fram till mitten av 1990-talet så uppvisade flygbranschen i Europa generellt en låg lönsamhet, och flygbolagens dåliga ekonomiska resultat ledde till påståenden om att branschen aldrig skulle kunna frambringa någon högre lönsamhet p.g.a. sin grundläggande företagsstruktur. Att skylla flygbranschens låga lönsamhet på dess strukturella uppbyggnad är till en viss del berättigad, eftersom avregleringen, som omformade den europeiska flygbranschen under den tidigare hälften av 1990-talet, gav upphov till en minskad effektivitet hos många av de väletablerade traditionella flygbolagen. (Doganis 2006, 86-89.)

En annan faktor som bidragit till inverkan är den höga prestige som flygbranschen traditionellt förknippas med, vilket gett upphov till en relativt hög ersättning till de personer som arbetar inom branschen. Det mest typiska för detta är den traditionellt högre ersättning som cockpit – och kabinpersonalen erhållit för sitt arbete jämfört med personer med liknande arbetsuppgifter inom andra branscher. Dessa grundläggande förutsättningar har dock kommit att förändras märkbart stegvis allt eftersom folks kännedom om flygbranschen ökat och avmystifierats samt det mest avgörande: att det ekonomiska klimatet blivit all osäkrare. (Doganis 2002, 71-73.)

Nya förutsättningar för fortsatt verksamhet har tvingat fram förändringar i flygbolagens verksamhet, vilket i sin tur fått följder för de strategier som flygbolagen använder sig av. (Doganis 2006, 24-27.) En öppen marknad medför ett stort antal flygbolag, varpå flygbolagets vinstmarginal sjunker markant. Den allt intensivare konkurrensen som följde med det ökande antalet aktörer pressade branschens vinstmarginaler neråt, och resultatet blev att majoriteten av världens flygbolag uppvisade enorma förluster under början av 1990-talet. Detta är idag det mest uppenbara kännetecknet för den europeiska flygbranschen: ett stort antal flygbolag i förhållande till en liten marknad. Det syns tydligt när man söker efter flygresor på Internet mellan t.ex. två destinationer inom Europa och kan få upp till tio olika flygbolag att välja mellan, alla med sina olika priser, avgångstider och eventuella flyganslutningar. (Hanlon 2007, 116-118). Den europeiska flygbranschen har vuxit kraftigt genom åren tack vare den stadigt växande efterfrågan på flygtjänster. Den avreglering som började kring skiftet mellan 1980- och 90-talet innebar då att många flygbolag avprivatiserades och staten köpte majoritetsandelar. Detta möjliggjorde att flygbolagen kunde sänka sina priser till konkurrenskraftiga nivåer och samtidigt öka antalet resenärer. (Doganis 2002, 13-15.)

Lågprisbolagen, som har en jämförelsevis kort historia har på kort tid stadigt ökat sina marknadsandelar och satt press på de väletablerade traditionella flaggbolagen genom att höja effektiviteten på sin egen verksamhet och sina verksamhetskostnader. För många med föga eller ingen kunskap om flygbranschen och flygbolag är det lätt att tro att alla flygbolag har samma affärsmodell som de går efter. Om detta påstående skulle vara korrekt skulle alla flygbolag, både flagg- och lågprisbolag, i princip uppnå samma lönsamhetsnivå, vilket skulle snabbt öka antalet aktörer och därmed urvattna branschen på dess lönsamhet. (Hanlon 2007, 57- 58.)

TABELL 2. Lista över de 10 största europeiska flygbolagen sett i antalet passagerare (milj.) under verksamhetsåren 2006-2008. (IATA 2009.)

| Rankning | Flygbolag | 2008 | 2007 | 2006 | Flygallians |
|----------|------------------|------|------|------|---------------|
| 1 | LUFTHANSA | 70.5 | 62.9 | 53.4 | Star Alliance |
| 2 | AIR FRANCE- KLM | 58.5 | 57.7 | 56.5 | SkyTeam |
| 3 | RYANAIR | 58.2 | 56.4 | 53.8 | - |
| 4 | EASYJET | 44.6 | 42.1 | 41.7 | - |
| 5 | SAS GROUP | 37.9 | 41.1 | 39.1 | Star Alliance |
| 6 | BRITISH AIRWAYS | 37.2 | 33.1 | 33.2 | oneworld |
| 7 | AIR BERLIN | 28.6 | 27.5 | 19.7 | - |
| 8 | IBERIA | 28.5 | 26.9 | 27.8 | oneworld |
| 9 | ALITALIA | 23.6 | 26.6 | 24.2 | SkyTeam |
| 10 | TURKISH AIRLINES | 22.5 | 19.7 | 16.9 | Star Alliance |

3.2 Branschens ekonomiska utveckling

Det mest grundläggande inom flygbranschen, när man ser det ur en ekonomisk synvinkel, är att efterfrågan på flygtjänster står i förhållande till det generella världsekonomiska tillståndet. En annan inverkan är prisnivån på flygtjänster, vilken till stor del bestäms av bolagens driftkostnader, av vilka bränslekostnaderna har mest inverkan. 1990-talets inledande år var katastrofala för flygbranschen men trenden vände dock under senare delen av 1990-talet, då resandet ökade 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. (Hanlon 2007, 113-115.)

Avregleringen är en viktig milstolpe i hela den globala flygbranschens utveckling. Redan år 1978 genomfördes den i USA, varför dess effekter låter sig tydligt påvisas. Krafterna på marknaden gav inledningsvis upphovet till en ökning av antalet flygbolag på den amerikanska flygmarknaden, där flertalet av de nyuppkomna flygbolagen kunde erbjuda sina resenärer lägre priser än de redan väletablerade flygbolagen tack vare sina lägre marginaler och olika åtgärder inom kostnadsbesparing. (Doganis 2006, 256- 262.) Avreglingstrenden inom den europeiska flygbranschen genomfördes långt senare än i USA och berörde både individuella länders marknader och den intereuropeiska

marknaden (Doganis 2006, 265). Avregleringen i Europa är mer känd som *liberaliseringen* och den genomfördes i tre steg med start från år 1987. De två första stegen i avregleringsprocessen möjliggjorde för andra EU-baserade flygbolag än medlemsländernas att bedriva flyglinjer inom den Europeiska unionen, samt gav större frihet att erbjuda rabatterade priser på biljetter. (Doganis 2006, 269- 271.)

År 1993, i och med det tredje skedet, så togs allt bort som ansågs som hinder för den internationella flygtrafiken mellan EU:s medlemsländer. I jämförelse med USA, där avregleringen skedde explosionsartat över en natt, var liberaliseringen av Europas flygmarknad förhållandevis lång, utdragen och odramatisk. Det kan få en del att tro att avregleringen inte blev det man hoppades på, men i verkligheten var avsikten snarare aldrig en fullkomlig avreglering, utan Europas flygmarknad står fortfarande under en viss kontroll, på vilken EU har starkt inflytande. Avregleringen av flygbranschen i Europa har varit en viktig del i den pågående globaliseringen tillsammans med ökad världshandel, ökad mobilitet hos människor och utvecklandet av informationsteknik. (Doganis 2006, 281-284.)

Terroristattackerna i USA år 2001, försämringen av den globala ekonomin och en allt intensivare konkurrens på marknaden, bidrog i början av 2000-talet till fallande priser på flygtjänster. (Doganis 2002, 28-29). Andra betydelsefulla händelser är Irak-kriget och SARS-epidemin i Asien, vilka har vållat problem för flygbolag världen över. (Hanlon 2007, 41). Under år 2006 steg priserna på flygtjänster något, vilket var en väntad följd av stigande bränslepriser. Under månaderna mars – september år 2008 inträffade en av de största katastroferna för flygbranschen i modern tid, nämligen det snabbt stigande oljepriset. Det höga oljepriset ledde till vad man kan kalla en utgallring inom flygbranschen, där de ekonomiskt svaga flybolagen blev tvungna att upphöra med sin verksamhet. (Bláint 2008.)

3.3 Karaktärsdrag för den etablerade flygbranschen i Europa

Flygbranschen på global nivå har en gemsam kvot; att tillgodose behov av flygresor och göra flyget till resenärernas första val. Men flygbranschen på de olika kontinenterna har stora olikheter. Situation för flygmarknaden i Asien är av en helt annan natur än den i Europa. Flygbranschen i Europa karaktäriseras av ett antal villkor eller förutsättningar som sätter gränser för konkurrensen på marknaden. Dessa villkor eller förutsättningar har som funktion att vara inträdesbarriärer för potentiella nykomlingar, men även ge de redan etablerade flygbolagen en chans att differentiera sig från varandra. (Holloway 2003, 21-23.)

Flygbranschen är en kapitalintensiv bransch och kännetecknas därför av mycket höga etableringskostnader för nya flygbolag på marknaden. Rekvirering av grundstenen i flygbolaget, ett flygplan, är en central kostnadspost som det krävs stora investeringar för. En flygplan med kommersiellt syfte kan kosta mellan 10 000 000 € – 300 000 000 € beroende bl.a. på storlek, kapacitet, interiördesign, och flygplansmotorernas kapacitet. Priset på flygplan påverkas av vissa trender på världsmarknaden, såsom det politiska läget, terrorism och det globala konjunkturläget. (Holloway 2003, 49-53.)

En av flygbranschens mest centrala aspekter är en term kallad *kabinfaktorn*. Begreppet är kanske mer känt under dess engelska namn, *passanger load factor* (förk. PLF), vilket anger hur stor andel (i %) av ett flygbolags output (dvs. sittplatser) som blivit såld. (Holloway, 2003, 82). Således betecknar denna kvot det genomsnittliga antalet betalande passagerare i ett flygplan ämnat för passagerartrafik i förhållande till det högst tillåtna antalet passagerare i flygplanet i fråga. Kvoten brukar oftast räknas ut för varje månad för att få ett medelvärde för hela flygbolagens verksamhet eller för en specifik rutt, t.ex. Finnairs rutt Helsingfors – London. Inom inkvarteringsbranschen kallas dennas motsvarighet för beläggingsgrad. Flaggbolagen i Europa har sedan 2001 haft en kabinfaktor med ett medelvärde som legat på 65 %, medan lågprisflygbolagens genomsnitt ligger på 75 %. Kabinfaktorn är av yttersta vikt för flygbolagens prissättning på biljetterna, och har därmed fått många flygbolag att genomdriva utvecklingsprojekt angående prissättningssystemet där biljettpriiset fastställs utgående från efterfrågan på marknaden. (Holloway 2003, 83.)

En av flygbolagens största utgifter utgörs av de kostnader som går åt i bränsle. Priset på oljefaten har stigit successivt sedan år 2002 för att sedan kulminera år 2008, vilket naturligtvis har ökat flygbolagens bränslekostnader som följd. År 2002 utgjorde bränslekostnaderna i medeltal 5 % av flygbolagens totala verksamhetskostnader för att sedan under 2008 uppgå till över 30 %. För att klara sig undan de värsta smällarna när oljepriser stiger använder sig flygbolagen av olika typer av kontrakt och riskreducerade strategierna för att minimera osäkerheten till följd av prisfluktuationer. (Mortishead 2008.)

Man jobbar intensivt och minutiöst med att göra flygsäkerheten i Europa så vattentät som möjlig, vilket inte är någon överraskning när den är rankad som högst i världen. För att kunna upprätthålla denna kvot måste alla flygbolag som trafikerar den europeiska flygmarknaden uppfylla de säkerhetsbestämmelser som har godkänts av FN:s egen organisation för flygsäkerhet, International Civil Aviation Organisation (ICAO). De flygbolag som inte lever upp till dessa krav hamnar på ICAO:s ökända ”svarta lista” och blir därmed nekade att bedriva sin verksamhet inom Europa. (ICAO 2009.)

Flygbolagen är även skyldiga att betala trafikavgifter, vilka mäts efter storleken på flygplanen och antalet landningar, vilka i sin tur utgörs av diverse komponenter som t.ex. startavgifter, avgifter för avgasutsläpp, passagerarutgifter och säkerhetsavgifter. I samband med att de lagstadgade kraven på förbättrad säkerhet har höjts, som en följd av större hot från terrorismen, har även avgifterna för säkerheten stigit stadigt de senaste åren. (Doganis 2006, 108.)

För att göra det lättare för nya flygbolag att göra entré på flygmarknaden ger majoriteten av flygplatserna rabatterade avgifter för att etablera ny trafik. Rabatten riktar sig främst till start- och landningsavgifter och får högst utdelas under en period av 5 år. I övriga fall skall avgifterna för flygplanen inte vara på något sett diskriminerande, vilket betyder att statligt ägda flygplatser inte får kräva olika avgifter för olika flygbolag. Dessa regler har ingen kraft och verkan hos icke-statligt ägda flygplatser, vilka har rätten att variera sin prissättning för olika flygbolag (Doganis 2006, 112.)

3.4 Konkurrens utveckling på den europeiska flygmarknaden

I kölvattnet av avregleringen kom en ökad tillgänglighet till viktiga och populära rutter som gjorde det möjligt för mindre flygbolag att expandera sin verksamhet utanför regionen eller landet. Detta ökade förstas pressen på de traditionella flygbolagen, vilka före den stora avregleringen i stort sett var skyddade av eventuell konkurrens på sin hemmamarknad (Hanlon, 2007, 332). De traditionella flygbolagen, s.k. *flag carriers*, hade en dominant position på Europas flygmarknad fram till slutet av 1990-talet. Dessa bolag, som ägdes helt eller till stor del av staten, kunde styra den europeiska flygmarknaden tack vare det omfattande verk av regler som de omgavs av. Resultatet av det ökade antalet nya flygbolag på marknaden som följde med de ändrade förutsättningarna för konkurrensen var att en allt hårdare och kärvare kamp om marknadsandelar påbörjades (Doganis 2002, 134-136). En typ av flygbolag som gjorde sitt inträdande i branschen i samband med avregleringen var de renodlade lågprisflygbolagen, vilka hade möjligheten att erbjuda betydligt lägre biljettpreiser än de traditionella flygbolagen. År 2007 stod lågprisflygbolagen för hela 24 % av all passagerartransport inom EU och man förväntar sig att andelen kommer att öka i framtiden. (Datar 2009.)

När lågprisbolagen etablerade sig på flygmarknaden använde de sig av en affärsmodell och en kostnadsstruktur som i grunden skiljer sig från de traditionella flygbolagens motsvarigheter. Under perioden 1992-97 minskade de traditionella flygbolagens marknadsandelar inom EU från att ha varit 80 % till under 70 %. Detta tvingade de etablerade flygbolagen att anpassa sig och i allt större utsträckning att koncentrera sig på att hitta lösningar till kostnadsnedskärningar. (Doganis 2002, 144- 148.)

En av orsakerna till att så många lågprisflygbolag valde att slå sig ner på den europeiska flygmarknaden under 2000-talets första år, trots att många flygbolag gick på stora förluster, var det förmånliga prisläget på viktiga tillgångar, samt tillgången till lönsamma förebildsbolag på marknaden (Cullard 2008). Det är ganska vanligt att flygbolag försöker kopiera varandras recept på framgång, vilket är något som de etablerade flygbolagen ofta är snabba att genomföra för att inte vara underlägsna sina konkurrenter. Nya flygbolag har oftast betydligt svårare att kopiera etablerade flygbolags affärsmodeller, vilket gör det till en svår och kostsam process att så snabbt som möjligt efterlikna konkurrentens modell. (Hanlon 2007, 75-76.)

3.5 Inträdesbarriär för nya flygbolag på den europeiska flygmarknaden

En viktig inträdesbarriär på flygmarknaden är tillgången till s.k. *slot-tider*, som för flygbolagen utgör en förutsättning för att kunna bli etablerade på marknaden. En slot-tid är den tidpunkt som ett flygbolag får tillstånd att använda start- och landningstider på en viss flygplats. Slot-tider utdelas efter att flygbolagen har lämnat in önskemål angående slot-tider till trafikkoordinatören vid flygplatsen i fråga. (Doganis 2006, 109-112.)

En av koordineringens grundprinciper är principen om somliga flygbolags sedliga rättigheter. Idag är denna princip känd som *grandfather's right*, vilket syftar på att ett flygbolag har företräddande rätt till de samma slot-tider som det redan har innehaft under en föregående säsong. Enda kravet är att flygbolaget måste ha nyttjat sina tilldelade slot-tider till minst 80 %. (Doganis 2006, 119). Svårigheterna med att få tillgång till start- och landningstider på populära flygplatser, som t.ex. London- Heathrow, gör det svårare för nya flygbolag att göra inträde på marknaden och konkurrera med de redan etablerade flygbolagen. (Cullard 2008.) Infrastrukturen för den europeiska flygbranschen, som består i grunden av flygplatser och luftutrymme, har på populära destinationer nått den övre gränsen när det gäller kapacitetsgrad, vilket har på längre sikt gett upphov till höjda avgifter för flygbolagen och trängsel och förseningar på flygplatserna. (Czezny 2007.)

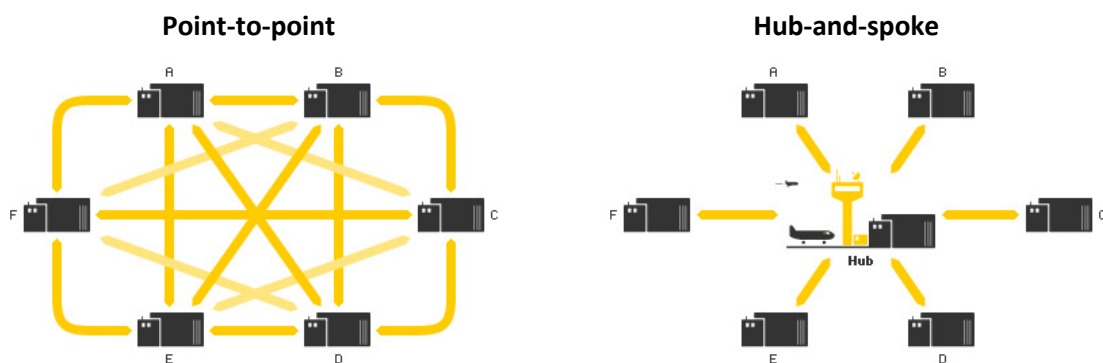
3.6 De europeiska flygbolagens verksamhetsstrategier

Flygbolagen i Europa har en stark variation när det gäller strategier och kostnadsstrukturer. De gamla flaggbolagens kostnadsstruktur skiljer sig på många sätt från de relativt unga lågprisbolagens kostnadsstruktur, som t.ex. i fråga om lönenivån för piloter och kabinpersonal och antalet arbetstimmar i månaden. Personalkostnaderna för lågprisflygbolagen i Europa ligger på en ca 40 % lägre nivå än flaggbolagens motsvarighet. (Flouris & Oswald 2007, 47.)

Även i fråga om flygplanens nyttjandegrad samt kostnader för marktjänst, passagerarservice och biljettförsäljning skiljer sig lågprisbolag från 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. (Holloway 2003, 216-219.)

Förutom att lågprisflygbolagen har en annan kostnadsstruktur än flaggbolagen, finns även kännetecknen som resor utan flygbiljetter, en minskad nivå på servicen, ett *free seating*-system ombord och snabba s.k. *turnaround*-tider, vilket innebär att flygbolaget försöker hålla flygplanen på marken på kortast möjliga tid. Ytterligare en olikhet ligger i att lågprisbolag använder sig av *point-to-point* flygning, där flygplanen ”pendlar” mellan två flygplatser (Doganis 2006, 165-170). 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. (Hanlon 2003, 86-90.)



FIGUR 2. Illustrationer för hur ett point-to-point- och ett hub-and-spoke-nätverk fungerar. (Coyle & Bardi, 2002.)

Ett flygbolag lönsamhet avgörs inte enbart av branschens attraktivitet ur ett långsiktigt perspektiv baserat på lönsamhet, utan även av hur flygbolaget positionerat sig på marknaden. Positionen bestämmer hur stor del av branschens totala vinst som flygbolaget har förmåga att skaffa sig, och målet för varje flygbolag är att genom sin positionering etablera en lönsam och varaktig position. (Flouris & Oswald 2007, 25-27)

Det bästa sättet att få en lönsam positionering varierar starkt mellan olika teorier, och i denna studie har jag valt att presentera två teorier på detta område.

3.6.1 Flygbolagens användning av Blå ocean- strategin

På 1990-talet presenterades ett nytt tillvägagångssätt i fråga om positionering inom företagsvärlden och denna kallas *Blue Ocean Strategy* eller *Blå ocean- strategin*. Uppkomsten tillskrives ekonomiexperterna W. Chan Kim och Renée Mauborgne (Kim 2006). Den har utvecklats ur sin ursprungliga form för att anpassa flygindustrin och här presenteras den ur flygbranschens perspektiv baserad på Stephen Holloways tolkning. Idén med denna strategi är att kunna flytta allt fokus och koncentration bort från att försöka vinna över den rådande konkurrensen på flygmarknaden och istället försöka skapa ett helt nytt marknadsutrymme som ännu inte finns, s.k. blåa oceaner. Efterfrågan skapar man hellre än att slåss om den. I en blå ocean är konkurrens irrelevant, eftersom spelreglerna väntar på att bli gjorda. (Holloway 2003, 351- 354.)

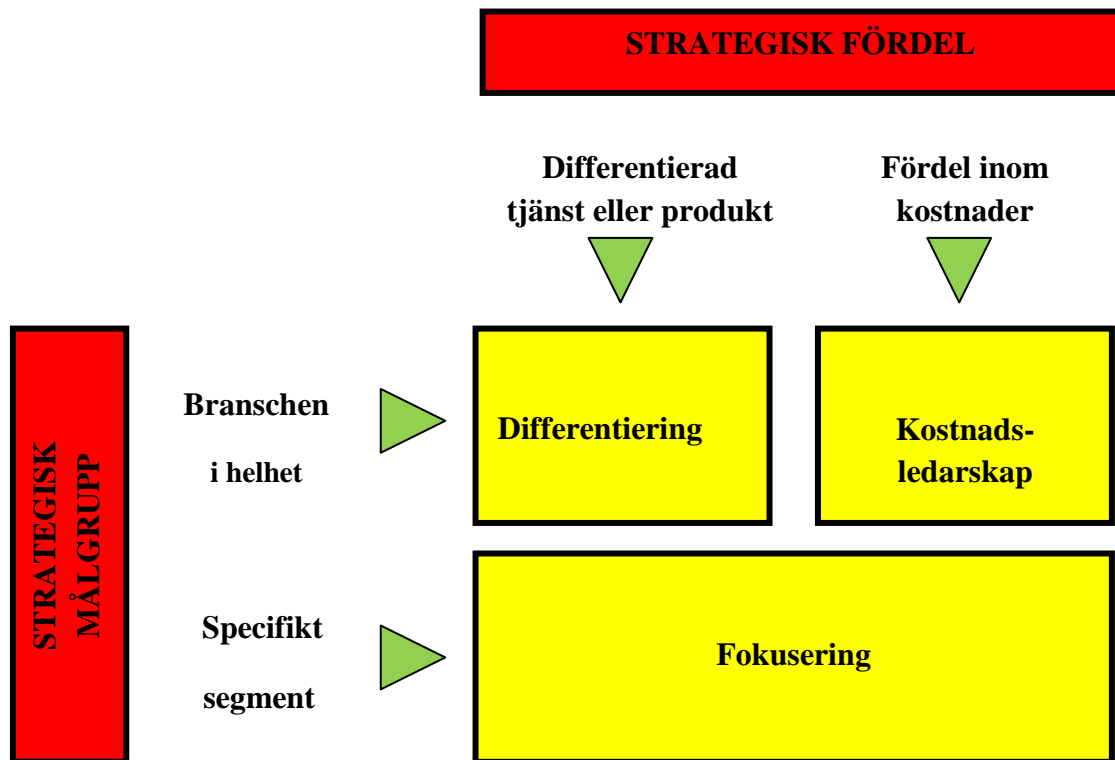
Flygbolagen kan skapa marknadsandelar i en blå ocean istället för att tävla om den med konkurrenterna. Eftersom en blå ocean ännu inte har några bestämda regler finns det möjlighet för det flygbolag som är tidigt ute att nå en mycket god lönsamhet samt att forma reglerna på ett fördelaktigt sätt. De välkända och vältrafikerade flygmarknaderna idag går under namnet ”röda oceaner”, som kännetecknas av ett stort antal väletablerade flygbolag som driver en intensiv konkurrens för att försöka övervinna varandra genom små förbättringar i pris och kvalitet. Det innebär ju förstås att de enskilda flygbolagen får lägre vinstmarginaler och ett för litet marknadsutrymme att skapa tillväxt och lönsamhet på. (Holloway 2003, 361.)

Själva utmaningen i strategin om blå oceaner är att kunna finna den efterfrågan på flygmarknaden som inte tillgodosetts av det utbud som finns till förfogande. För att kunna täcka denna efterfrågan hos resenärerna är det viktigt för flygbolagen att, enligt blå ocean-strategin, sträva efter att uppnå kostnadsledarskap tillika med differentiering. Genom detta nya tillvägagångssätt kan nya marknadsområden och hela branscher få en förnyelse, vilket ger de flygbolag som varit innovativa en möjlighet att upprätthålla lönsamheten i situationer där den tekniska utvecklingen omformar de sedan länge traditionella gränserna och barriärerna inom flygbranschen. (Holloway 2003, 368.)

3.6.2 Flygbolagens användning av generiska strategier

En annan revolutionerande företagsstrategi är de s.k. generiska strategierna som här tillskrives Michael Porter. Den är omstrukturerad från sin ursprungliga form av Stephen Shaw (2007) för att anpassa flygindustrin bättre. Enligt teorin om generiska strategier bör flygbolagen välja en stabil position i flygbranschen i Europa, baserad på sina i förhållandet mätta styrkor och svagheter. Michael Porter betonar tre så kallade generiska strategier som flygbolagen kan använda sig av för att uppnå en lönsamhet som går över genomsnittet. Dessa tre strategier är kostnadsledarskap, differentiering och fokusering. (Shaw 2007, 413.)

Med hjälp av en differentierad position försöker flygbolagen att erbjuda något som anses unikt inom flygbranschen eller som flygbolaget är ensamt om att ha. Bland fördelarna med denna strategi kan nämnas att troheten hos resenärerna ökar och de blir mindre känsliga mot prispförändringar. En differentierad strategi ger även en hög marginal som kan användas för att stärka förhandlingsstyrkan hos flygbolaget. (Shaw2007, 416). Med den andra, den fokuserade strategin, vill flygbolag uppnå fördelar inom konkurrensen genom att koncentrera sin verksamhet till ett visst segment av resenärer eller ett visst geografiskt område. Med en fokuserad strategi kan flygbolaget på ett bättre sätt tillgodose resenärernas behov och önskemål än vad konkurrenterna kan, varför dessa flygbolag oftast har en betydligt större kvot av nöjda resenärer och stamresenärer. (Shaw 2007, 417). De flygbolag som använder sig av en lågkostnadsstrategi har som mål att försöka nå överlägsenhet inom kostnadsstrukturen. Här präglas flygbolagets strategi av låga verksamhetskostnader, även om vissa kvaliteter som säkerhet inte får påverkas alltför mycket av en sådan här verksamhetsstrategi. Det som är till fördel med en lågkostnadsstrategi är att ett flygbolag är rustat genom sin stora effektivitet för att överleva hård konkurrens, där de ineffektiva flygbolagen blir de som får lämna flygmarknaden. (Shaw 2007, 421)





FIGUR 3. De tre generiska strategierna enligt Michael Porter
(Porter 1996, 207)

3.6.3 Flygbolagens prissättning på en flygbiljett

Det är lätt att tro för många som väljer flyget som transportmedel att hela intäkten för en flygbiljett går till flygbolaget, men så är inte fallet. Vad som gör en flygbiljett så speciell är att det finns en mängd olika faktorer som bestämmer utgångspriset. Den mest avgörande faktorn för biljettpris är lägespriset för bränsle, men utöver det finns det även flygplatsskatter och serviceavgifter som måste ingå i det preliminära priset. Ett annat exempel är att underhållsdelen av flygplanen är en viktig del av utgifterna. Det krävs ständigt höga prestigemått på flygplanens underhåll för att det alls ska få tillstånd att lyfta. En annan viktig avgift är det pris där respektive lands luftfartsadministration (Finavia här i Finland) tar betalt för att man använder deras flygplats och luftrum. (Shaw 2007, 171-176). Andra viktiga aspekter som måste beaktas vid fastställningen av biljettpris är även konkurrenssituationen. Man måste ständigt följa med vad andra flygbolag som trafikerar samma rutt har för medelpris, antal avgångar samt vilken tidtabell. Som metod att påbörja ett priskrig är det vanligt att man använder sig av

drastiska prisjusteringar, kampanjer och lansering av nya destinationer. Något man bör tänka på under dessa kampanjer är att inom de operativa kostnaderna behövs även nivåer under lönsamhetsgränsen för att hålla konkurrenterna borta. (Shaw 2007, 184-187)

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Underhåll | Inflight Service (tidningar och service ombord) | Löner | Utbildning för personal | Bränsle |
| Markservice (Inchecknings- och ankomstservice) | Övernattning för besättningen (Logi och transport) | Leasing av flygplan (Avgift åt leasing- givaren) | Statliga avgifter (Ankomst och avgångs- avgifter) | Oregel- bundenheter (Ombokningar, kvarglömt baggage) |
| Marknadsförni ng & Försäljning | Prisdistribution |  |  | |

FIGUR 4. Lista över faktorer som inverkar på prissättningen av en flygbiljett enligt Shaw (Shaw 2007, 180.)

3.7 Flygbolagen och deras relation och erbjudanden till resenären

Liksom alla andra företag i andra branscher är flygbolagen i behov av ett hållbart underlag, dvs. resenärer som väljer flyget som första alternativ i fråga om transport. Men det uppstår ju naturligtvis konkurrens om dessa resenärer. För att flygbolagen i Europa skall kunna vinna över den hårda konkurrensen på flygmarknaden, behöver de komma med ett erbjudande som resenären värderar högre än konkurrenternas erbjudande. Detta möjliggörs för flygbolagen genom de kommer med ett erbjudande om

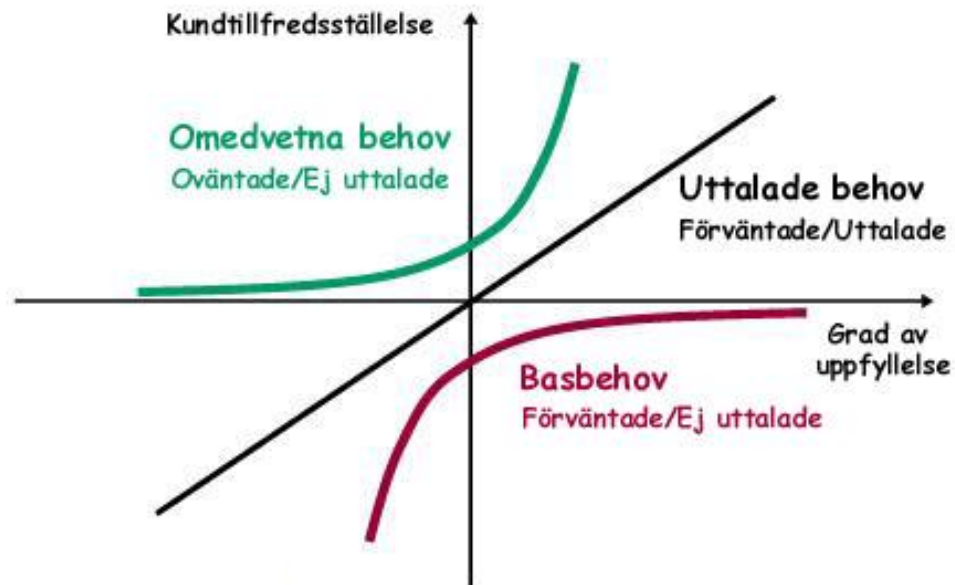
ett högre värde på tjänsten (t.ex. en flygresa) eller erbjuder samma servicevärde som sina konkurrenter, men till ett lägre pris för resenären att betala. (Wensveen, 2007, 302.) Tjänstens värde och kvalitet utgör oftast stommen i ett flygbolags konkurrensfördelar, med den förutsättningen att det erbjudande som lovas har ett högt servicevärde sett ur resenärens synvinkel. Resenärens förväntan har en stor inverkan här på flygbolaget, eftersom erbjudandet måste kunna vara i linje med förväntningarna för att det skall upplevas som positivt hos resenären. (Wensveen, 2007, 306.)

Den grupp som har haft störst fördelar med utvecklingen inom flygtrafiken i sedan avregleringen i början på 90-talet är förstås resenärerna i form av bl.a. flygtjänsternas höjda kvalitet och drastiska prissänkningar på biljetter. Utökandet av utbudet och sänkning av priset har gjort att flygbranschens attraktivitet höjts, vilket senare lett till att det är just flyget som ökat mest av alla transportslag inom EU sedan mitten av 90-talet fram till idag. (Wensveen 2007, 308-309). Den här utvecklingen har lett till att tjänsteutbudet i form av flygresor får allt större åtskiljningar, vilket oftast får resenärerna att göra sina köp av flygbiljetter utgående från priset. Detta har gett resenärerna större frihet att välja när och hur de vill resa. Även om flygbranschen idag har svårt att generera vinst till följd av detta så ser man ändå en hög efterfrågan på flygtjänster i framtiden. (Wensveen 2007, 315.)

De som reser som affärsresenärer har traditionellt prioriterat snabbhet framför billighet i fråga om flygresor. För denna typ av resenärer har det länge varit som en självklarhet att alltid resa i första klass eller business klass, främst p.g.a. den höjda servicen som t.ex. snabbare incheckning, måltid inkluderad i priset och mer benutrymme ombord. Under åren kring millennieskiftet fick det försämrade ekonomiska klimatet många företag att bli mindre frikostiga vad gäller resekostnader för företagsrepresentanter. Allt flera företag har sedan dess blivit mindre benägna att betala för denna lyx. Många företag uppmuntrar därför sina representanter att välja lågprisflyget, med en motivering att man ändå kommer fram till destinationen men till ett mindre pris. (Wensveen 2007, 325.)

Inom flygbranschen finns det ett arbetsverktyg som heter *Quality Function Deployment* (QFD) som flygbolagen använder sig av för att få fram ett erbjudande till resenären som uppfattas vara av ett högt värde på marknaden (Allansson 2004). Detta möjliggörs genom att känna igenom och passa resenärernas behov på ett bättre sätt än tidigare. Den s.k. *Kano-modellen* står i centrum för *Quality Function Deployment* och visar

förhållandet mellan egenskaperna hos ett erbjudande (t.ex. flygtjänst och pris) och hur resenären upplever detta. (Evans, Campbell & Stonehouse 2007, 142-144)



FIGUR 5. Kano-modellen (Allansson, 2004.)

Kano-modellen kan enkelt uppdelas i tre olika attribut som alla avspeglar sin sida av en resenärs behov. Det första attributet som modellen framhäver är *uttalade behov*. Detta är de behov som en resenär vet om och frågar efter (t.ex. måltider ombord och annan in flight-service). Det andra attributet, *förväntade behov*, består av detaljer som måste inkluderas i en flygtjänst för att inte göra resenären besviken eller missnöjd. Detta betyder att erbjudandet måste nå en viss standardnivå för att tjänsten som flygbolaget erbjuder ska kunna uppfylla sitt syfte. *Omedvetna behov* är de attribut som ett erbjudande inte nödvändigtvis måste ha, men som kan höja kvaliteten på erbjudandet genom att överträffa förväntningarna hos resenären (t.ex. höjd ombordservice). (Evans m.fl. 2007, 263-264.)

Flygbolagen bör inte försöka sätta in mer attribut än vad som efterfrågas av resenärerna, eftersom resenärerna inte alltid är beredda eller villiga att betala för överflödiga eller onödiga erbjudanden. Evans m.fl. (2007) betonar att resenärens roll i den värdeskapande processen är av hög vikt. Under de nya förutsättningar som används idag kan flygbolag skapa ett ihållande värde endast genom innovationer som gjorts i enighet med resenären. Detta kallas enligt Evans m.fl. (2007) för ”upplevelseinnovation” där

allt koncentreras på olika upplevelser kring själva kärnan, flygtjänster. Målet är att kunna ge resenären ett höjt värde genom att från flygbolagets sida erbjuda något extraordinärt. (Evans m.fl. 2007, 271- 275)

4 CENTRALA FAKTORER INOM RYANAIRS VERKSAMHET

I detta kapitel redogörs för de centrala verksamhetsfaktorerna inom Ryanair. Det är en indirekt efterföljare till den teoretiska referensramen om flygbranschen, men behandlar Ryanair ur ett mer praktiskt perspektiv baserat på den information som presenterades i föregående kapitel. För att kunna möjliggöra detta måste man se på hur lågprisflygbolagets kostnadsstruktur är uppbyggd och hur den står i relation till inkomsterna som de tjänar in på sålda flygresor och kvaliteten på den service som erbjuds till resenärerna. Detta kommer att tillsammans med informationen i kapitel tre fungera som grund för analysen av faktorer bakom Ryanairs framgång. Majoriteten av källorna till kapitlet kommer från ingående intervjuer med Vilhelm Hamilton, f.d. chef för Ryanairs Nordenmarknad och Markku Sipilä, stationschef för Airpro vid Tammerfors- Birkala flygplats.

Ryanair har inte varit immunt på något sätt emot den sviktande marknaden i och med lågkonjunkturen och den hårdnande konkurrensen. Det har resulterat i att lågprisbolaget hamnat i ett aggressivt priskrig på den europeiska flygmarknaden. För att möta detta priskrig har Ryanair kört med återkommande gratisbiljettkampanjer på vissa rutter samt att söka efter nya potentiella inkomstkällor (Palmroos 2009). Flyganalytiker har förutspått att det finns plats för bara en bråkdel av de lågprisbolag som idag trafikerar Europa, men enligt Ryanairs vd Michael O'Leary är man övertygad om att Ryanair kommer att vara en av de överlevande. Enligt Hamilton (2009) är det engelska lågprisbolaget easyJet den största konkurrenten i Europa och tillsammans innehar de båda lågprisbolagen hela 88 % av hela den europeiska lågprisflygmarknaden. (Hamilton 2009.)

4.1 Ryanairs kostnadsposter

Något som man gärna framhäver från Ryanairs sida är att man har de lägsta verksamhetskostnaderna och man arbetar ständigt från lågprisbolagets sida med att minimera alla tänkbara kostnadsposter inom verksamheten. Minimeringen riktas främst mot kostnader som involverar flygplan och flygplansunderhåll, markservice- och

flygpersonal, flygplatsavgifter samt biljett- och bagagehantering. Alla dessa är stora s.k. pengaslukare för så gott som alla världens flygbolag. (Hamilton 2009.)

4.1.1 Ryanairs flygflotta och underhåll

Något anmärkningsvärt med Ryanair när det gäller kärnan i ett flygbolag, dvs. tillgången på flygplan i flygflottan, är att man använder sig av endast en typ av flygplan, nämligen Boeing 737-800. Detta kanske förefaller konstigt för många, (Ryanair är ett av de få flygbolagen i världen som opererar med en homogen flygflotta i stor skala), men det finns en mycket fördelaktig logik bakom detta. (Sipilä 2009)



FIGUR 6. En Boeing 737-800 i Ryanairs livré.

(Airplane pictures 2009.)

Enligt Hamilton är Ryanairs absolut största kostnadspost, som för de flesta andra flygbolagen i världen, flygbränslet. Denna utgift är alltid förknippad med osäkerhet, eftersom det i nuläget råder en obestämbar prisfluktuation på den internationella oljemarknaden. När oljepriset nådde sin hittills största kulmen i under sommaren 2008 med ett pris på nästan 150 € per fat så utgjorde bränslekostnaderna närmare 30 % av alla Ryanairs utgifter. Oljepriset ligger idag ännu i ett osäkert tillstånd och fortfarande på en hög nivå (Wearden 2009). För att kortsiktigt göra sig säker mot dessa prisökningar har Ryanair slutit kontrakt med sina oljeleverantörer vars tidsperiod sträcker sig från 1- 1,5 år. Efter oljekrisen år 2008 har Ryanair blivit allt mer måttfull med att sluta sådana här

kontrakt, främst p.g.a. att denna typ av kontrakt inte kan ge annat än en kortsiktig försäkran mot de osäkra prisfluktuationerna. Ryanair har även möjligheten att hålla ner bränslepriserna något med sin goda förhandlingsposition. I och med att flygbolaget är bland de största på den europeiska flygmarknaden kan Ryanair i många situationer förhandla sig till förmånliga bränslepriser. (Hamilton 2009.)

Säkerheten har man även sett igenom i syfte att effektivera verksamhetskostnaderna, men detta betyder inte att Ryanair slarvar med den som så många tror (Sipilä 2009) För att Ryanairs flygplan skall få tillstånd att lyfta måste de uppfylla vissa standarder inom flygsäkerheten som görs upp av den europeiska flygsäkerhetsbyrån, European Aviation Safety Agency (EASA) och flygbolaget anlitar endast kvalificerad personal som ansvarar för servicen och underhållet av flygplanen. Ryanairs egna tekniker, som finns på de flesta av Ryanairs trafikerade flygplatser, genomför daglig kontroll av flygplanen. Om flygplan, som temporärt är på någon annan än de flygplatser som Ryanair trafikerar, är i behov av underhåll hyr man in personal utifrån för att genomföra underhållsarbetet. (Sipilä 2009.)

För att kunna skära ner ytterligare på flygplanskostnaderna har man tagit bort förvaringsfickan som finns på flygstolarna. Detta gör att man kan städa sätena snabbare efter landning. Man har även installerat icke-justerbara säten. Detta kan uppfattas som en negativ sak att dra in på denna mekanism men komforten är densamma, skillnaden är endast en kostnadsfråga, påpekar Hamilton. (Hamilton 2009.)

4.1.2 Ryanairs koordinering av flygtrafiken

Redan från början av den stora omstruktureringen i början av 90-talet, gjordes ett medveten val i Ryanairs verksamhetsstrategi att bedriva trafik på sekundära eller regionala flygplatser (t.ex. London- Stansted) i anslutning till större städer eller kända turistorter, då dessa flygplatser har lägre avgift än de större primära flygplatserna (t.ex. London- Heathrow). När prisnivån för dessa avgifter skall förhandlas fram har Ryanair en stor fördel tack vare sin förhandlingsposition, vilket gör dessa kontrakt fördelaktiga och gynnsamma för flygbolaget. (Hamilton 2009.)

Skillnaderna mellan primära och sekundära flygplaster är många. T.ex. så trafikeras sekundära flygplatser av ett mindre antal flygbolag än de primära. Start- och landningstiderna sker oftast på obekväma tidpunkter på dygnet. Vid embarkeringen av passagerare så sker det utomhus på landningsbanan istället för via embarkeringsbryggor s.k. jetways. Ryanair har som företagspolicy att aktivt undvika flygplatser som inte kan leva upp till den prisnivå eller de billigare alternativ som flygbolaget efterfrågar och kan även säga upp kontraktet om flygplatser väljer att höja avgifterna som flygbolagen är tvungna att betala för att få trafikera dem. (Hamilton 2009.)

En viktig och central aspekt i Ryanairs verksamhet är att kunna hålla planen i luften så mycket som möjligt, dvs. genom att minimera tiden på marken. Det finns några enkla och effektiva åtgärder som flygbolaget har vidtagit för att kunna förkorta flygplanens tid på marken. Ett sätt är att effektivisera ombord- och avstigningen är att minska den mängd bagage som skall lastas på och av flygplanen. På vissa sträckor, såsom korta och mindre populära, ser man helst från Ryanairs sida att man inte har med sig något bagage förutom handbagage. År 2006 introducerade flygbolaget en internetbaserad incheckningsfunktion på sin hemsida för passagerare som endast reser med handbagage. Förr fick resenärerna checka in bagage gratis men sedan 2004 tar man en avgift på 3 € per kולי. De som reser med Ryanair har inte den möjligheten, som om man flyger med andra flygbolag, att själv få välja en specifik sittplats på förhand. Istället får passagerarna välja var de sitter så fort de kommer in i flygplanets passagerarkabin för att på så sätt snabba på embarkeringsprocessen, så kallat free seating- system. (Hamilton 2009.)

4.1.3 Ryanairs personal

Som ett sätt att ytterligare reducera flygbolagets kostnader arbetar Ryanair med att öka personalens produktivitet. Ryanairs personalstyrka kan enklast indelas i piloter, kabinpersonal, markservicepersonal (terminalpersonal), underhållsarbetare och administrativ personal. (Wearden 2009). Genom en ombordförsäljning som baseras på provision under flygningarna motiveras personalstyrkan till att öka försäljningen. Piloternas och kabinpersonalens löner hålls nere på en bestämd nivå, eftersom de baseras på antalet arbetstimmar. Dock är Ryanair noga med att estimera regler och

restriktioner om det högsta antalet arbetstimmar som cockpit- och kabinpersonalen får lova att arbeta i sträck. (Hamilton 2009.)

Inom Ryanair arbetar man inte endast med att minimera direkta lönekostnader, utan man har även lösningar för att minska somliga delar av personalkostnaderna. Eftersom flygbolaget endast bedriver trafik på förhållandevis korta sträckor, genom sina point-to-point-flygningar, så flyger piloterna tillbaka flygplanen till någon av Ryanairs baser varje kväll, vilket innebär att flygbolaget inte behöver lägga pengar på inkvartering utomlands för flygpersonalen. För att ännu dra in på personalutgifterna är Ryanairs personal tvungen att själv stå för kostnaderna som gäller utbildning, uniformer och måltider. Flygbolaget har även gått så långt att personalen är tvungen att skaffa sig egna pennor till arbetet samt att de har infört ett förbud mot att använda flygbolagets eluttag ombord på flygplanen för att ladda sina mobiltelefoner. Ryanairs rekryteringskostnader hålls nere genom att de intresserade piloter som vill söka anställning hos flygbolaget är tvungna att betala motsvarande 25 € för att få komma på en intervju. Om en pilot går vidare i rekryteringsprocessen får denne betala för att göra ett flygtest i en flygsimulator, vilket kan kosta upp till 250 €. (Hamilton 2009)

Vid de tillfällen då Ryanair uppgraderar sin flygflotta finns det två möjligheter när det gäller pilotutbildningen. Den ena möjligheten är att piloterna själva blir tvungna att betala för utbildningskostnaderna, som motsvarar 15 000 €. Den andra möjligheten är att piloterna ingår ett avtal med Ryanair där de förbinder sig att arbeta för flygbolaget under en period av minst fem år. I detta fall står Ryanair för hela kostnaden för utbildningen, men piloten är tvungen att betala tillbaka detta om denne inte fullgör de fem åren som kontraktet föreskriver. Detta system har dock fått en hel del kritik i Ryanairs hemland Irland och kommit till återkommande diskussioner hos Irish Labour Relations Commission (irländskt arbetarfack). (Hamilton 2009.)

4.1.4 Ryanairs biljett- och bagagehantering

Som ett led i Ryanairs effektivisering av kostnadsposterna har flygbolaget valt att kontraktera ut alla aktiviteter som gäller hanteringen av flygplatsen och passagerarna samt biljettservicen till en tredje part. Det är endast på Ryanairs huvudbas på Dublin

flygplats som flygbolag ansvarar för dessa uppgifter själv. Den största samarbetspartnern för Ryanair är ett markserviceföretag som heter Serviceair och de båda arbetsparterna har sedan 1994 slutit kontrakt på 1-5 år. (Sipilä 2009.)

Ryanair ingick år 2000 ett 10-årigt avtal med ett företag som heter Accenture Open Skies, ett företag som sysslar med utveckling inom elektroniskt service för flygindustrin, om ett nytt bokningssystem kallat Flightspeed, som gjorde det möjligt för resenärerna att boka biljetter och checka in online via Ryanairs hemsida. Tack vare en dynamisk marknadsföring av hemsidan har flygbolagets internetbaserade biljettförsäljning ökat markant, och idag sker 99 % av all försäljning av flygbiljetter via Internet. Biljettförsäljningen sker direkt via flygbolaget och Ryanair använder sig inte av återförsäljare. Därigenom behöver inte flygbolaget betala den provision som återförsäljarna skulle i vanliga fall tar ut och i slutändan betyder detta att Ryanair kan erbjuda ett lägre pris till resenärerna. (Sipilä 2009.)

Sedan den 1 oktober 2009 har Ryanair även stängt sina incheckningsdiskar vid alla sina flygplatser som ett led i arbetet att dra ner på kostnaderna (Sandison 2009). Det har visat sig vara en onödig utgift då över 95 % av resenärerna i hela Europa checkar in online, eftersom flygbolaget tar en serviceavgift på 7,50 € vid en incheckning vid flygplatsen och onlineincheckningen ännu är kostnadsfri. Istället för incheckningsdiskar har man s.k. baggage drops, där passageraren väger sitt bagage innan det transporteras till flygplanet. (Isacsson 2009.)

Ryanair använder endast en biljettyp, kallad *standard fare economy*, och som kan bokas om mot att man betalar en ombokningsavgift. Dessa biljetter går inte att avboka, vilket betyder att det inte finns möjlighet för resenären att få någon återbetalning för en flygbiljett som blivit bokad och betald. (Milmo 2009). När man köper en flygbiljett hos Ryanair får resenären ingen ordinarie biljett som hos vissa andra flygbolag, utan resenärens pass uppfyller funktionen som flygbiljett vid incheckningen. (Hamilton 2009.)

Något märkbart som skiljer Ryanair från de traditionella flygbolagen är att de endast tillåter ett bagage på 15 kg per passagerare jämfört med 20 kg i ekonomiklass med flaggbolagen samt att man är striktare med viktkontrollen på Ryanair och resenärer med extrakiln i bagaget är tvungna betala en extra avgift. Däremot tillåts 10 kg:s

handbagage ombord på Ryanairs flygplan jämfört med vanligtvis 8 kg på de flesta traditionella flygbolagen. (Karlberg 2008.)

4.2 Ryanairs inkomstkällor

För år 2008 låg det genomsnittliga priset på en enkel flygbiljett i Europa med Ryanair på motsvarande 63 €, men biljettförsäljningen utgjorde endast 23 % av flygbolagets totala omsättning det året (Argyle 2009). De övriga inkomsterna kommer från diverse olika källor, som bl.a. mat- och dryckesförsäljningen ombord under flygresan. Vanligtvis ingår en måltid av någon sort i biljettpriset hos flera andra flygbolag, men hos Ryanair har man tagit bort detta med syftet att dra ner på kostnaderna. Som alternativ erbjuder man passagerarna att köpa förfriskningar och annat som de kan tänkas ha behov av. Ombordförsäljningen gav år 2008 en intäkt på närmare 60 miljoner € (Stewards 2009.)

En ganska sällsynt strategi som Ryanair använder sig av för att öka omsättningen är den genom spelverksamhet. Sedan år 2005 erbjuder man resenärerna DVD- uthyrning och lotteriförsäljning (med bl.a. en gratis tur- och returbiljett som pris) för att bidra till att skapa fler intäkter. I början var man i ledningen för Ryanair något skeptisk till hela idén men i och med lottförsäljningens popularitet ändrades åsikten. Lottförsäljningen är fortfarande mycket populär bland Ryanairs resenärer och man kommer att utöka spelverksamheten ombord under de närmaste åren. vd Michael O'Leary räknar med att spelverksamheten för fördubbla flygbolagets vinster under de kommande 10 åren. (Stewards 2009.)

Ett fyndigt sätt för Ryanair att få in mer intäkter är att erbjuda allmän reklamaffischer till olika företag som väljer att använda Ryanairs flygplan som reklampelare där det sätter sina annonser och logotyper vanligtvis på utrymmena för handbagaget i utbyte mot betalning till flygbolaget. Några företag som har gjort detta är Hertz, Jaguar och Vodafone. (Sipilä 2009.)

En betydande del av Ryanairs intäkter kommer som provision från partnerföretagen. Genom att sluta kontrakt med olika företag som hyrbilsföretag och hotell får flygbolaget en viss procentuell andel i provision från de biluthyrningar och hotellbokningar som

sker via Ryanairs hemsida, www.ryanair.com. Detta avtal bringade in närmare 50 miljoner € i intäkter under år 2007. (Sipilä 2009.)



FIGUR 7. Passagerarkabinen med reklamaffischer från partnerföretag på handbagageutrymmena. (Flicker 2009.)

4.3 Ryanairs relation och erbjudande till resenären

Vid en opinionsundersökning som sökmonitorn Google anordnade år 2003 valdes Ryanair till det populäraste europiska flygbolaget på webben. Det erbjudande som flygbolaget har till resenärerna utgörs av flygmarknadens lägsta biljettpriser kombinerat med en god servicenivå. (Minot 2006). Den här strategin använder sig Ryanair av för att kunna locka till sig nya resenärer som annars skulle valt ett annat flygbolag, men även som en metod att skapa långsiktiga trogna kundrelationer. För att lyckas med att hålla servicen på en jämn och god nivå strävar flygbolaget efter att minimera antalet inställda avgångar samt att hålla upp punktligheten på flygtiden, som enligt statistiken är mycket god. År 2008 hade Ryanair en s.k. on time - kvot på 83 %, vilket kan jämföras med easyJet som samma år hade 71 % samma år, vilket för övrigt är nära genomsnittet för flaggbolagen (t.ex. Finnair) i Europa. (Hamilton 2009.)

Man ser point-to-point flygningarna som höjande av erbjudandet till resenärerna. Under 2008 genomförde Ryanair hela 750 flygningar/dag till 115 destinationer i Europa, vilket är en stor bedrift om man jämför med easyJet som samma år genomförde 289 flygningar till 74 europeiska destinationer. (Stewards 2009). Ryanair strävar även att förbättra servicen med bagagehanteringen och minska antalet borttappade reseväskor. Denna strategi har varit framgångsrik och sedan 2001 fram till idag är Ryanair fortfarande det flygbolag i Europa som har tappat bort minst antal reseväskor. (Karlberg 2008). Enligt statistik från år 2008 har Ryanair tappat bort endast 3 reseväskor per 1000 resenärer, vilken är en oöverträfflig kvot om man jämför med de europeiska flaggbolagen där genomsnittet ligger mellan 15 och 20 reseväskor per 1000 resenärer och 11 per 1000 resenärer för easyJet. (Sipilä 2009.)

I fråga om marknadsföringen så använder sig Ryanair av så kostnadseffektiva medel som möjligt för att förmedla sin information om de låga biljettpriserna till potentiella resenärer. De främsta reklammedlen är annonser i nationella och regionala tidningar, men även i effektivare media som TV och presskonferenser. (Hamilton 2009.)



FIGUR 8. Reklamslogon som blivit stommen för all marknadsföring som Ryanair använder sig av. (Westernloire 2009.)

Reklamslogon i figur 8 visar det centrala budskapet som flygbolaget marknadsför hårt för att bygga sitt varumärke på den europeiska flygmarknaden och som är starkt och direkt identifierbart. När Ryanair startar en ny rutt använder flygbolaget sig av en massiv lokal reklamkampanj i regionen 1-1,5 månad före jungfrufärden för att uppmärksamma den lokala allmänheten på flygbolagets inträde på den lokala marknaden. Förutom mer traditionella reklamkampanjer besöker Ryanairs PR-personal även lokala plaster som köpcenter, skolor, kontor och pubar för att på en mer direkt nivå genomföra marknadsföring till potentiella resenärer. (Hamilton 2009.)

5 RYANAIRS VERKSAMHET I FINLAND

I detta kapitel beskriver jag hur Ryanairs verksamhet ser ut här i Finland och ger ett praktiskt exempel på hur flygbolagets verksamhet fungerar på en nationell nivå. Ryanairs verksamhet i Finland är mycket olik den i de övriga nordiska länderna men har ändå en stabil marknad här i landet med en stabil tillväxt under de senaste åren. Den huvudsakliga källan är intervjun med Markku Sipilä, stationschef för markserviceföretaget Airpro Oy vid Tammerfors- Birkala flygplats, den hittills enda flygplatsen som Ryanair trafikerar här i Finland.

5.1 Ryanairs historia i Finland

Ryanairs historia i Finland började år 2003 när flygbolaget etablerade sig vid Tammerfors- Birkala flygplats. Att det just blev Tammerfors- Birkala som Ryanair valde som flygplats i Finland är en ganska intressant historia. När den f.d. fraktterminal vid flygplatsen, som tidigare användes av DHL (flygfraktbolag), köptes år 2002 av Airpro Oy, ett markserviceföretag, betydde det även att företaget tog över ägandet och ansvaret för terminalen. Samma år påbörjade Ryanair sin expansion i Norden för att etablera sig på nya flygplatser i norra Europa och för att allt mer utmana de nordiska flaggbolagen som tidigare inte påverkats i större grad av lågprismarknaden. (Sipilä 2009.)

Ryanair ville etablera sig i Finland, vilket man såg som en naturlig utveckling efter att ha etablerat sig i Sverige, Danmark och Norge redan några år tidigare. Problemet var att den finska luftfartmyndigheten, Finavia, har monopol på flygplatserna i Finland och bestämmer således även priser på flygskatterna för att flygbolagen skall få använda bolagets faciliteter på flygplatserna. Dessa skattenivåer var för höga och inte i linje med vad Ryanairs villkor var, och därför fanns det ingen möjlighet för flygbolaget att starta rutter från t.ex. huvudstadsregionen. (Sipilä 2009.)

Airpro Oy kontaktade Ryanair och man kom överens om att stationera flygbolaget i bolagets terminal och eftersom man har en skild flygskatts nivå var avgifterna i linje med vad Ryanair har offererat. I början av 2003 under sex hetiska veckor lyckades man bygga om fraktterminalen vid Tammerfors- Birkala flygplats till en lågpristerrinal ämnad för kommersiell passagerartrafik, och fick nu namnet terminal 2. (Sipilä 2009.)

Jungfrufärden med Ryanair från Tammerfors skedde den 4 april år 2003 till Stockholm-Skavsta flygplats i Nyköping i Sverige. Allt sedan starten har mer rutter lagts till i utbudet och vissa slopats p.g.a. olönsamhet. För år 2009 har Ryanair 6 rutter från Tammerfors ut till centrala och västra Europa; London- Stansted, Milano- Bergamo, Frankfurt- Hahn, Dublin, Bremen och Riga. Tidigare rutter som inte trafikerats längre är flygningar till Liverpool och Nyköping. År 2008 satte flygplatsen ett nytt rekord i fråga om passagerarantal med över 710 000 passagerare som reste via flygplatsen det året, varav Ryanair bidrog med närmare 60 % till passagerarflödet. (Sipilä 2009.)

Enligt en undersökning bland resenärerna till och från Tammerfors- Birkala flygplats, som Finavia lät göra år 2006 hade Ryanairs resenärer den högsta belåtenhetsprocenten av alla flygbolag vid flygplatsen. Ryanair toppade nästan alla placeringar, såsom biljettpriser, service, punktlighet, tillförlitlighet, bagagehantering, ruttutbud och effektivitet. Överlag är man mycket positivt inställd till Ryanair i Birklandregionen och enligt Sipilä har flygbolaget hjälpt regionen lite grann med utvecklingen i rätt riktning - utomlands. (Jaakonaho 2009.)

5.2 Tammerfors- Birkala flygplats

Flygplatsen Tammerfors- Birkala ligger ca 13 km syd-väst om staden Tammerfors. Den är idag Finlands tredje livligaste flygplats och den flygplats i landet som har högst tillväxtskvot. Vid flygplatsens terminal 1 finns Finnair och Finncomm Airlines som flyger dagligen till Helsingfors samt Blue1 som dagligen flyger till Stockholm. Det inhemska flygbolaget Wingo flyger sträckan Åbo-Tammerfors-Uleåborg och det lettiska flygbolaget airBaltic till Riga från samma terminal. Ryanair bedriver verksamhet vid flygplatsens terminal 2, som även kallas lågpristerminalen. (Finavia 2009.)

Sedan Ryanairs verksamhet startade i Finland har passagerartillväxten varit stark vid Tammerfors- Birkala. Mellan år 1996 och 2006 har passagerarvolymen ökat hela 323 %, en siffra som inte överträffats av så många flygplatser i Norden. Man ser positivt även på år 2009 och har inte märkt av något minskat intresse i resandet med Ryanair från flygplatsen. (Finavia 2009.)

Ryanair har hållit en konstant tillväxt under de gångna åren och man tror att passagerarantalet kommer att öka även för detta år. År 2008 hade flygplatsen ett passagerarantal på över 710 000 resenärer. Omkring 125 000 av dessa reste inrikes och omkring 585 000 på utrikesrutten, varav Ryanairs passagerarantal var ca 380 000, en tillväxt för flygbolaget på 8,4 % från år 2007. (Sipilä 2009.)



FIGUR 9. Terminal 2 vid Tammerfors- Birkala flygplats (Wikipedia 2009.)

Valet att trafikera från Tammerfors- Birkala är ett ganska strategiskt val anser Sipilä. Flygplatsen ligger i hjärtat av den finska industrin och ett välfungerande transportnätverk är därför av stor vikt för regionen. Ända sedan Ryanairs rutt från London- Stansted startade har antalet affärsresor mellan Tammerfors och London ökat, och likadant är det på sträckan Tammerfors – Frankfurt. (Sipilä 2009.) Den s.k. kabinfaktorn har varit mycket god och stabil ända sedan starten år 2003. År 2008 låg medeltalet för Ryanairs kabinfaktor på omkring 85 % vid Tammerfors- Birkala flygplats. De övriga flygbolagen har ett gemensamt medeltal på 73 %. (Intervju, Sipilä.)

5.3 Ryanairs marknad i Finland

Flygmarknaden i Finland är lite annorlunda än den i de flesta andra europeiska länder. I andra europeiska länder är flygplatserna utsatta för hård konkurrens och för att tävla

med varandra erbjuder de lägre avgifter i fråga om flygskatter och service. Enligt Sipilä är inte Ryanair utsatt för något direkt hot från andra flygbolag i Finland. (Sipilä 2009.)

I och med att Ryanair trafikerar ett specifikt urval av rutter från Tammerfors- Birkala flygplats riktar man sig först och främst till den regionala marknaden och de människor och företag som finns inom landskapet Birkaland. Man koncentrerar därför sin marknadsföring till just den regionen med t.ex. annonser i lokala tidningar, t.ex. Aamulehti eller reklamaffischer på allmänna platser. (Sipilä 2009.) Dock betyder detta inte att det endast är Birkalandsbor som flyger med Ryanair, men enligt Sipilä utgör denna majoritetsgrupp omkring 70 % av resenärerna, medan resten kommer från andra delar av landet. Av de ca 380 000 resenärerna som reste med Ryanair år 2008 var ca 170 000 finländare. Majoriteten av de som reste från Finland reste p.g.a. semester eller studier. Drygt 20 % av alla resenärerna det året reste i affärsrelaterade syften, vilket man ser positivt enligt Sipilä, då regionen länge varit i behov av goda förbindelser med utlandet. Majoriteten av de inkommande resenärerna kommer främst från London, Frankfurt- am- Main och Dublin. Många av dessa är affärsresenärer och utländska studenter som studerar i Finland. (Sipilä 2009.)

Som jag nämnde i kapitel 4. så använder sig Ryanair av en strategi att trafikera sekundära flygplatser som ligger längre ifrån tätorten än de primära och därför är de förmånligare i fråga om flygskatten. I dagsläget är inte detta möjligt, för det finns inga sekundära flygplatser i någon region i Finland. Helsingfors- Vanda är den enda i huvudstadsregionen, ty Helsingfors- Malms flygplats används inte längre i kommersiellt syfte. Dessutom har Finavia enväldig kontroll över Finlands alla kommersiella flygplatser och således bestämmer de även prisnivån, vilken har varit alltför hög och försvårat Ryanairs expanderings i Finland. (Sipilä 2009.)

Det är inte bara Finavias monopolställning som skapar svårigheter för Ryanairs expanderings. Ett annat problem är befolkningsunderlaget. Finland är ju som känt ett glesbefolkat land med en oproportionerligt spridd befolkning. Detta syns tydligt i och med att de flesta flygplatserna inte växer eller går på plus under verksamhetsåren. Det enda undantaget är ju förstås Helsingfors-Vanda. Detta betyder att för att det skall kunna fungera så skjuts pengar in från de lönsamma flygplatserna i Finland till de olönsamma. (Sipilä 2009.)

5.4 Ryanair konkurrenter i Finland

På kontinental nivå utgörs Ryanairs konkurrenter av de nationella flaggbolagen men även Europas andra lågprisflygbolag. Man antar då att i och med Ryanairs etablering på den finska flygmarknaden, blev Finnair och de andra finska flygbolagen automatiska nya konkurrenter. Men för Ryanair i Finland är situationen lite annorlunda.

Finnair har den ledande positionen på den inhemska marknaden och är det ledande flygbolaget i fråga om flygresor till och från Finland. Men situationen är den att eftersom nästan alla flygplatser runtom i Finland är små, sker så gott som 90 % av all utlandstrafik från Helsingfors- Vanda flygplats, och de regionala flygplatserna backar upp den med s.k. matartrafik. (Sipilä 2009.)

Eftersom Ryanair koncentrerar sig på en lokal marknad i Birklandsregionen, är inte Finnair, Finncomm Airlines eller Blue1 och deras verksamhet vid Helsingfors- Vanda flygplats på något sätt direkta konkurrenter. Ryanair har en exklusiv position och saknar nästan helt konkurrerande flygbolag på rutter från Tammerfors- Birkala till utlandet. Det lettiska flygbolaget airBaltic är egentligen det enda riktiga flygbolag som utgör någon form av konkurrent, och det på ruten Tammerfors- Riga. (Sipilä 2009.)

Lågprisflygbolaget easyJet startade hösten 2008 sin första rutt från Finland på sträckan Helsingfors- London. Enligt Sipilä så visar en prisjämförelse mellan easyJets och Ryanairs biljettpriser att Ryanair faktiskt är i medeltal 20 % billigare på samma rutt till London hela året (även om man flyger till olika flygplatser i London). Men för att ta sig till Tammerfors måste man även betala för transporten från Helsingfors till Tammerfors, vilket gör att det helt enkelt blir dyrare om man som helsingforsbo väljer Ryanair. (Sipilä 2009.)

6 METODER FÖR ANALYSEN

Innan jag påbörjar själva analysen, måste jag först beskriva metoderna för hur den skall utföras. Som jag redan berättade i inledningen är examensarbetet gjort i formen av en ämnesanalys. Ämnesanalys är bland de mest naturliga och enklaste sätten när det gäller att undersöka ett företag, och ger forskaren en möjlighet att få en detaljerad och ingående undersökning av det specifika ämnet, i det här fallet Ryanair.

6.1 Ämnesanalys

En ämnesanalys är som namnet säger en analys av ett specifikt ämne. Det som utmärker en ämnesanalys är att man inte bara koncentrerar sig på ett objekt, som att endast koncentrera sig på Ryanairs inre verksamhet som i kapitel 4, utan även undersöker objektets omgivning, som jag gjort i formen av flygbranschen i Europa och Ryanairs verksamhet i Finland. På det sättet ökar jag även förståelsen för hur Ryanair har lyckats bättre än andra flygbolag och faktorerna bakom det.

Av ämnesanalyser finns två typer, en kvalitativ analys och en kvantitativ analys. En analys baserad på en kvantitativ undersökning riktar sin fokus på främst siffror, såsom antal, mängd och frekvens och fås genom olika bearbetade statistiska publikationer, som t.ex. diagram. Denna analys används för att jämföra och fastställa samband mellan olika variabler (t.ex. sjunkande passagerarantal jämfört med stigande bränslepriser). För en kvantitativ analys finns inga bestämda gränser, utan analytikern själv måste kunna sätta ut gränser för vad som är inom ramen och av relevans för analysen. En kvalitativ analys fokuserar däremot på ord, text, symboler och bilder. Man koncentrerar sig på en underliggande mening och innebörd av en eller flera aspekter, man försöker nå en förståelse av helheten med andra ord. (Carlsson 2004, 54-55.)

6.2 Analysmetod för examensarbetet

När det gäller att analysera Ryanair står det således mellan en kvalitativ eller en kvantitativ analys. När det gäller att analysera ett företag är det kvalitativa valet ett ganska uppenbart val, men eftersom flygbranschen inte har mycket gemensamt med

andra företag kan man inte alltid följa samma mönster. När den eftersökta informationen i första hand är av beskrivande karaktär är kvalitativ metod mer användbar. (Carlsson 2004, 56.) En kvalitativ undersökning är till sin natur förutsättningslös. Den kan beskriva tankar och åsikter oberoende av vad utredarna och uppdragsgivarna i förväg haft för förväntningar. (Carlsson 2004, 58.) Metoden skapar därför förutsättningar att få fram ny kunskap som kan ligga till grund för det vidare arbetet (Carlsson 2004, 63.)

I och med att det är ett flygbolag jag skall analysera bör det även finnas några kvantitativa element med i analysen, eftersom flygbranschen är stor och mångfasetterad och därför måste så mycket som möjlig inkluderas för att man skall kunna få förståelse för Ryanairs verksamhet. Det jag tänker använda är således en blandning av båda, för att analysen skall vara ingående med ett brett omfång, utan att den blir för överbelastad. (Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund 2001, 66.) Man kan inte koncentrera sig inom ett visst område eftersom så gott som alla företag påverkas av både inre och yttre faktorer, alltså behövs en bred och täckande analys, en total analys med andra ord. (Christensen m.fl. 2001, 68.)

6.3 Analysens upplägg

Analysen baseras på den information som behandlar Ryanair på ett mera praktiskt plan, dvs. kapitel 4. och 5. Dock följer inte analysen exakt samma mönster och upplägg som dessa kapitel utan upplägget följer tre sektioner: Ryanair som flygbolag, Ryanair och relationerna till resenären samt avslutningsvis Ryanairs verksamhet och utveckling här i Finland.

Första delen analyserar Ryanairs syn på konceptet ”lågprisflyg” och hur man strävar till att upprätthålla måttet inom lågprisklassen. Detta efterföljs av en diagramtolkning, där Ryanair vägs mot konkurrenterna inom den europeiska transportbranschen (easyJet, tågtrafiken och de traditionella flygbolagen) i fråga om förhållandet mellan erbjudande och konkurrensfaktorer. Denna analysdel behandlar även Ryanairs verksamhetskostnader och analyserar på vilket sätt flygbolagets kostnadseffektivering gynnar flygbolaget. Den tar även upp synpunkter på flygbolagets tillvägagångssätt i fråga om effektiveringen av markservice och trafikkoordineringen samt om

flygsäkerheten kan på något sätt genomgå en kostnadseffektiveringsprocess utan att säkerheten sänks.

Den andra delen av analysen tar upp Ryanairs förhållande till resenären, och här analyseras värdet av flygbolagets erbjudande till resenärerna och hur väl de sköter alla förväntningar. Analysen följer teorin om Quality Function Deployment som presenterades i kap. 3. Detta åtföljs av den tredje delen där jag analyserar Ryanairs verksamhet Finland. Det jag kommer att fokusera på är hurdan tillväxten varit, hur flygbolaget utvecklats under de endast sex åren det verkat i den finska flygmarknaden samt möjligheter till utveckling och expanderings. Detta är det enda område jag kommer att försöka finna utvecklingsmöjligheter på för Ryanair. För att flygbolaget skall kunna utvecklas på den hela europeiska marknaden krävs information utöver det jag redan samlat in.

6.4 Ämnesanalysens validitet

Vid en ämnesanalys bör man även diskutera dess validitet, dvs. om man kan överföra resultatet från ämnesanalysen till andra sammanhang (Christensen m.fl. 2001, 138). En ämnesanalys har oftast en ganska hög nivå av överförbarhet då analysen inte bara koncentras på att analysera ett företags inre verksamhet, utan man tar även yttre inverkan med, till skillnad från en case- studie där omfånget är mera begränsat (Christensen m.fl. 2001, 140). Det resultat man får blir oftast utmärkande för det specifika företaget (Ryanair), företagens område (Europa) och tidsramen som arbetet omfattar (1985-2009), och kan i flera fall överföras till andra sammanhang eller populationer. (Christensen m.fl. 2001, 143.)

Något som är en avgörande faktor för relevansen för en ämnesanalys, är att man på förhand planerat att mäta är det som verkligen mäts (Christensen m.fl. 2001, 152) Detta kommer att göras genom försöka betona endast sådana faktorer som verkligen bidrar till Ryanairs utveckling och framgång. Analysens validitet är grundad således på de korrekta slutsatser som dras om Ryanair. Eftersom jag varit ensam om att göra denna studie, är det endast mina slutsatser som kommer att läggas fram. Skulle man ha varit två om att göra ett sådant här arbetet, finns möjligheten att det kommer fler än ett sätt

tolkningsätt av den information som samlats in, och resultatet kan få en helt annan karaktär. (Carlsson 2004, 181.)

6.5 Målsättningen med analysen

Själva målsättningen med analysen var att få den färdig i slutet av hösten 2009, eftersom min uppdragsgivare Vilhelm Hamilton gärna ville ha arbetet innan slutet av november 2009. Målet är ju såklart att finna svaren på de frågor som jag ställt om Ryanair och som varit grunden för hela arbetet, samt att öka kännedomen om hur ett flygbolag sköter sin verksamhet. Dessutom ville jag också göra ett så bra forskningsarbete som möjligt, eftersom detta är det mest seriösa arbete jag gjort hittills i mitt liv.

7 ANALYS ÖVER RYANAIRS VERKSAMHET

I detta kapitel analyseras Ryanair och målet är att finna de faktorer som har haft störst inverkan på flygbolagets framgång och utveckling. Informationen bygger på det som presenterades i kapitel 4 och 5. Någon utvecklingsplan för Ryanair i Europa kommer inte att tas upp, men däremot kommer utvecklingsmöjligheterna för flygbolaget i Finland att diskuteras och analyseras.

7.1 Analys av Ryanairs koncept som lågprisflyg

Eftersom Ryanair har som målsättning att erbjuda de lägsta priserna på den europeiska flygmarknaden ser man ganska tydligt att i fråga om de generiska strategierna som nämndes i kapitel 3, följer flygbolaget en kostnadsfokuserad strategi, där man strävar till att hålla kostnaderna på en så låg nivå som möjligt. Som jag tidigare nämnt så jobbar flygbolaget kontinuerligt med att reducera alla kostnadsposter och därigenom lyckas uppnå en oöverträfflig kostnadsstruktur, t.ex. inom personlig försäljning, service och reklam.

Förutom de ständiga förbättringarna som skapar kostnadsövertag hos flygbolaget, har de även fått fördelar tack vare de val som gjordes under omstruktureringen i början av 90-talet. Som ett exempel på detta kan man ta de kostnadsnedskärningar som Ryanair genomförde genom att kopiera det amerikanska lågprisbolaget South West Airlines affärsstrategi, vilket skulle senare bli den affärsmodell som Ryanair kom att följa. Genom att följa denna affärsmodell kunde man undvika dyra kostnader inom utvecklingen och tidskrävande marknadsundersökningar för att komma fram till vad deras affärsmodell skulle innehålla. Genom att man var det första riktiga lågprisflygbolaget i Europa hade Ryanair lätt i början att få fördelaktiga slot- tider på de sekundära flygplatserna på kontinenten, eftersom de vid tidpunkten för Ryanairs omstrukturering var förhållandevis ofrafikerade.

För att bättre kunna förklara Ryanairs strävan efter att hålla kostnaderna på låg nivå och samtidigt komma med ett erbjudande som anses unikt, kan man gå via teorin om blåa oceaner som beskrevs i kap. 3. Som jag nämnde i avsnittet om blå ocean- strategin så är

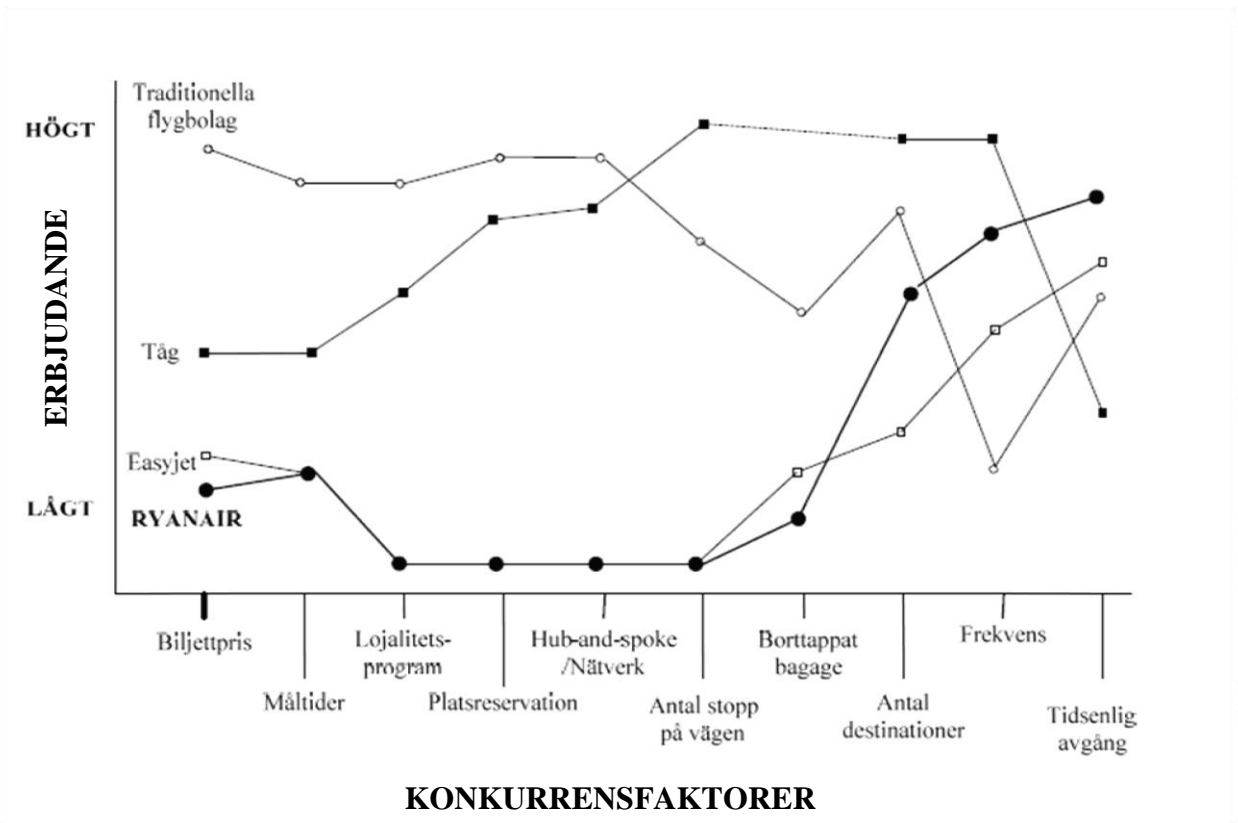
flygmarknaden i Europa en s.k. ”röd ocean” där de flesta flygbolagen uppvisar svaga resultat och låga vinstmarginaler. Förrän Ryanair genomförde sin omstruktureringsprocess i början av 90-talet hade även flygbolaget samma problem: brister i lönsamheten och ett alltjämt minskande passagerarantal. Flygbolagen i Europa följde alla samma mönster i stort sett och den avgörande faktorn i fråga om framgång var deras tillgång på slot-tider vid de primära flygplatserna runt om på kontinenten. De traditionella flygbolagen i Europa hade vid 90-talets början redan sedan länge skapat sina etablerade varumärken vilka oftast förknippas med en hög servicenivå. Dock var det egentligen inget av flygbolagen som verkade tänka ”utanför ramarna” och vara innovativt.

Ryanair kunde från början av omstruktureringen skapa ett helt nytt utrymme på flygmarknaden i.o.m. att få fram ett erbjudande som det inte fanns någon motsvarighet på i Europa, dvs. en blå ocean. Detta lyckas p.g.a. flygbolagets affärsstrategi att erbjuda den europeiska flygmarknadens lägsta priser tillsammans med marknadens bästa service. Detta med servicen kan kanske missuppfattas ibland, men med ”marknadens bästa service” menar Ryanair genom en helt ny definiering av termen ”service”, där själva definitionen inte syftar på gratis måltider ombord eller personlig betjäning, utan servicekonceptet är att ta bort alla tjänster kring core- produkten (flygturer) och istället koncentrera sig på att höja standard och kvalitet på core- produkten. Då själva kärnan i serviceutbudet är att genomföra flygningar i Europa, koncentrerar sig Ryanair således på att flygen skall avgå enligt tidschema och att inget bagage skall försvinna, vilket enligt undersökningar är aspekter på flygbolag som resenärer sätter högre värde på än måltider ombord.

Ryanair skapade ett nytt utrymme på flygmarknaden i Europa som inte tidigare fanns genom ett strävande efter kostnadsledarskap och differentiering blandat med låga verksamhetskostnader. Med andra ord skapade flygbolaget en blå ocean, där konkurrensen under många år var nästan obefintlig. Man förstår även då flygbolagets trogna kundunderlag som ända sedan avregleringen baserat sina konsumtionsmönster i allt högre grad på biljettpriset. Genom att flygbolaget även urskiljer sig genom att tappat bort minst antal väskor av nästan alla världens flygbolag skapas trohet bland resenärerna även här.

7.2 Ryanair och en jämförelse med konkurrenterna i Europa

Via Hamilton fick jag tips om ett bra diagram som återger en korrekt bild av skillnaderna mellan Ryanair och deras konkurrenter i Europa. Linjediagrammet visar flygbolagets erbjudande till resenärerna i förhållande till dess primära konkurrenter i Europa: easyJet, tågtrafiken och de europeiska traditionella flygbolagen (i medeltal). Kartan belyser aktiviteterna för att på enklaste sätt ge en så klar bild som möjligt av flygbolagets verksamhetsprocesser i förhållande till konkurrenternas motsvarigheter.



FIGUR 10. Linjediagram som tydliggör skillnader mellan Ryanair och deras konkurrenter. (Steinberger & Moberg 2007.)

Diagrammet visar att Ryanair har ett lågt antal borttappat bagage, hög frekvens på avgående flyg och tidsenlig avgång samt ett stort antal destinationer. Dessa aspekter tillsammans med en låg prisnivå på biljetter bidrar till att höja företagets attraktivitet. Ryanairs flygplan gör inga mellanlandningar eftersom flygbolaget flyger i point-to-point-nätverk. Mindre viktiga aspekter är om erbjudanden som måltider ombord, lojalitetsprogram och platsreservation, varför flygbolaget investerar mindre i dessa.

Som diagrammet visar så skiljer sig Ryanairs erbjudande till resenärerna väsentligt från sina konkurrenters på flera olika områden. Att flaggbolagen och tågbolagen ligger på en ”högre” nivå än Ryanair på flera områden, kan man tolka som att dessa transportbolag försöker vara bra på så mycket som möjligt och tillfredsställa så många önskemål och behov som möjligt genom att erbjuda kringtjänster med hög kvalitet. De flygbolag som verkar efter en sådan här strategi får ofta svårigheter med att nå upp till en verkligt hög kvalitet inom alla områdena. Denna bristande fokuseringen hos ett flertal av Ryanairs konkurrenter kan vara orsaken till att de har en annorlunda kostnadsstruktur, vilket gör det svårt för dem att kunna erbjuda lika billiga biljettpriser som Ryanair.

EasyJet är den av konkurrenterna vars erbjudande mest liknar Ryanairs, vilket också bidragit till att de är flygbolagets främsta konkurrent. Diagrammet visar dock att Ryanair i det hela stora ligger högre än sin konkurrent easyJet, och har därmed högre prestanda på de områden som utgör kärnan i flygbolagets erbjudanden till resenärerna. Ett typiskt område för detta är flygfrekvensen, som man får genom ekvationen antal flygningar/dag dividerat med antal destinationer för varje flygbolag. Man ser då att Ryanair har en betydligt högre kvot än sin konkurrent. Som avslutning kan man säga att i sin helhet visar diagrammet att Ryanair förmår erbjuda en bättre core- produkt än easyJet, genom att erbjuda ett större ruttnätverk och genom bättre prestation att hålla tidsschemat.

7.3 Ryanairs inkomstkällor

Genom beskrivningen av flygbolagets intäktskällor i kap. 4. ser man att Ryanair tagit avstånd från de traditionella intäktsmönster som flaggbolagen använt sig av. Deras strategi att inte bara skapa intäkter genom enbart billiga flygpriser utan istället från andra källor, såsom DVD- och lotteriförsäljningen, har visat sig mycket framgångsrik. Genom ett innovativt agerande har flygbolaget lyckats skapa helt nya intäktskällor, vilket har haft stor betydelse för Ryanairs goda lönsamhet.

Ryanair har funnit flera sätt att få in intäkter på än bara flygbiljetten, som innan Ryanair tillfogade dessa metoder var nästan helt oprövade av de redan etablerade flygbolagen i Europa. Den mest innovativa av alla dessa metoder är den med allmän marknadsföring ombord på Ryanairs flygplan, likt den som återfinns på bussar och taxibilar. Genom att

använda passagerarkabinen som reklampelare åt sina partnerföretag, erhåller Ryanair provision för detta utan att behöva göra några kostnadsreduceringar. Ryanair var faktiskt det första flygbolaget i Europa att göra detta. De traditionella flygbolagen anser att det anses som ”billigt” och ger mindervärdeskomplex om man skulle göra likadant. Det är också så att alla företag som är involverade i ett flaggbolag, oftast ägs till fullo eller till en majoritetsandel av flygbolag och de får sin provision enligt avtal. Det är förstås dyrare att äga dotterbolag, och därför valde Ryanair att endast sluta partneravtal.

7.4 Ryanairs centrala verksamhetskostnader

Den största fördelen för Ryanair när det gäller kostnader relaterade till flygplansflottan är att flygbolaget använder sig av en homogen flotta bestående av modell Boeing 737-800. På det viset behöver flygbolaget hålla reservdelar för endast en flygplanstyp i lager, vilket i sin tur håller ner lagerkostnaderna. Detta betyder även att inventeringskontroller blir lättare och vilket även sänker kostnaderna för inventeringar. Genom att sluta exklusiva kontrakt med Boeing som enda leverantör av flygplan, får Ryanair möjligheten att skapa en god och långsiktig relation med företaget samt få en god förhandlingsposition genom att beställa större mängder flygplan. Det gör att flygbolaget kan kontrollera kostnaderna och pressa priserna för både flygplan och utrustning. Det här är ett effektivt sätt för flygbolaget att följa med och kontrollera utgifterna.

Kabinpersonalens och piloternas utbildning är ytterligare en kostnadsfördel med att använda endast en flygplanstyp eftersom detta ökar flexibiliteten då hela flygpersonalen är lämpade att tjänstgöra på vilket flygning som helst, till skillnad från de traditionella flygbolagen där flygpersonalen måste typutbildas för en viss flygplanstyp. Samma sak som för Ryanairs flygpersonal gäller även för flygbolagets tekniska underhållspersonal som endast behöver utbildas för en flygplanstyp, vilket naturligtvis gagnar flygbolaget. Genom att binda piloterna till kontrakt eller att låta dem själva stå för kostnader vad gäller utbildning och uniform kan Ryanair undvika att piloter lämnar flygbolaget genast efter att utbildningen är klar. På det viset gör flygbolaget en säker affär att inte investera pengar på utbildning för ny personal utan att få avkastning för det, vilket är ytterligare ett sätt för Ryanair att minska sina kostnader.

Eftersom Ryanair i nuläget bedriver trafik på förhållandevis korta rutter i Europa, är det fullt möjligt att efter varje kväll flyga hem flygplanen till Ryanairs baser belägna runtom på kontinenten. Genom detta Ryanair slipper betala de vanligtvis dyra traktamenten och övernattningar på hotell eller dylikt som andra flygbolag måste göra åt deras cockpit- och kabinpersonal på längre rutter, vilket är ännu en åtgärd för Ryanair att vara så kostnadseffektivt som möjligt.

7.5 Ryanairs kostnadseffektivisering på marken

Ryanair ger ingen fysisk flygbiljett åt sina passagerare och på det här viset sänker man sina kostnader gällande distributionen, då ingen personal behöver skriva ut någon biljett och sen skicka den till resenären. Detta betyder att personalkostnaden och kostnaden för att skriva ut pappersbiljetten försvinner helt. Det flygbiljettslösa systemet bidrar även till att korta ner turnaround- tiderna på flygplatserna då servicen vid incheckningen blir snabbare och effektivare . Att man inte tilldelas någon specifik sittplats ombord som passagerare, bidrar också till att effektivera turnaround- tiderna.

Ryanairs system med att ha flygbiljetter som inte kan avbokas, och som betyder att resenärerna som vill avboka sina biljetter inte får några pengar tillbaka, gör det möjligt för flygbolaget att uppnå en 100 procentig kabinfaktor trots att inte alla sittplaster blir fysiskt fyllda. Man kan boka om flygbiljetterna om man väljer en annan flygtid men då kommer det en avgift för ombokningen, vilken skall täcka alla de utgifter för flygbolaget som uppstår vid en ombokningsprocess.

Några av orsakerna till flygbolagets intensiva arbete med att minska mängden medtaget bagage är, förutom ett sätt att minska kostnaderna, ett sätt för flygbolaget att hålla sitt tidsschema och att reducera turnaround- tiden, då det tar tid att lasta stora mängder bagage i lastutrymmet. Detta anser jag är en fördel inom konkurrensen om ett flygbolag lyckas utföra aktiviteterna bättre, effektivare eller till en lägre kostnad än sina konkurrenter.

7.6 Kostnader relaterade till flygsäkerhet

Trots mycket kostnadsreduceringar är Ryanair noga med att inte sänka kostnaderna om det visar sig att det kan sätta flygsäkerheten i fara, vilket betyder att man måste se de olika kostnadsreduceringsmetoderna ur ett säkerhetsperspektiv. Det är ingen lätt kostnad att minska på till följd av risken för en lägre nivå av säkerhet, men det finns även vissa säkerhetsregler som alla flygbolag är tvungna att följa för att få tillstånd att bedriva verksamhet i Europa. P.g.a. att inte riskeras för att få dålig publicitet till följd av säkerhetsbrister kan inte flygbolaget göra några större reduceringar och således inte nå någon kostnadsfördel här heller.

Den enda riktiga kostnadsreduktionen Ryanair lyckats med i fråga om säkerhet är att istället för att ha kabinpersonalen att demonstrera hur flytvästarna fungerar och vad man gör vid en eventuell nödsituation, har man istället valt att fästa en informationsskylt på baksidan av flygstolen för resenärerna att läsa. Detta förkortar turnaround- tiden på flygplatsen utan att det sänker kvaliteten på flygbolagets säkerhet.



FIGUR 11. Ryanairs säkerhetsföreskrifter klistrade på flygstolens rygg (Flicker 2009.)

7.7 Ryanair och fördelarna med sekundära flygplatser

Eftersom de sekundära och regionala flygplatserna runtom på kontinenten har generellt ett lägre antal trafikerande flygbolag, ger detta Ryanair ett flexibelt och varierande utbud av start- och landningstider att välja mellan. På dessa flygplatser är beläggningen inte lika intensiv som på de primära och således kan tiden för markservicen (t.ex. incheckningen, ombordstigning och underhåll) utföras på kortare tid. Liksom för alla andra flygbolag så genereras intäkterna från flygningarna, inte från väntetiden på marken. Ryanairs flygplan står endast 15-25 minuter under sina turnaround- tider (50 minuter vid besättningsbyte), vilket är mellan 10 och 30 minuter snabbare än de traditionella flygbolagen.

Ryanair blir inte heller direkt beroende av hur de andra flygbolagen på de sekundära flygplatserna använder sina tider för start- och landning och så på sätt kan nyttja flygtiderna flexiblere än vid primära flygplatser. Det betyder även att förseningar kan enklare undvikas eller minimeras. De resenärer som väljer att flyga med Ryanair måste ibland vara beredda att resa extremt tidigt eller extremt sent under dygnet då flygbolaget tenderar att genomföra flygningar på relativt obekväma tider, eftersom trafikavgiften är lägre under dessa tidpunkter på dygnet, samt att trafiken är lugnare och på vis är tillgången till slot-tider som fördelaktigast. Detta förbättrar möjligheten för flygbolaget att hålla flygschemat och ger det en fördel inom differentiering gentemot många av sina konkurrenter.

7.8 Ryanairs förhållande till resenären

I konsensus med teorin om generiska strategier kan bristen på en personlig service och frånvaron av ett differentierat erbjudande, göra arbetet att skapa lojala relationer till resenärerna svårare för flygbolaget. En lågkostnadsstrategi ger resenärerna knappt några anledningar att vara flygbolaget troget, men som Ryanair på något sätt lyckats motbevisa, då passagerarantalet vuxit i en exceptionell hög takt sedan 1992. Förklaringen ligger i flygbolagets erbjudanden om låga priser och att flygbolaget upplevs som unikt inom Europa.

För att Ryanairs resenärer skall kunna uppleva ett värde av hög standard lägger flygbolaget mycket av sina resurser på utformningen av marknadsföringen, så att den inte ger fel sorts förväntningar hos resenärerna som de senare inte förmår infria. Flygbolaget är därför noga med att betona de låga priserna i sina annonser och reklamer så att resenärerna är medvetna om vad som skiljer deras erbjudande från andra flygbolag. Det här visar var flygbolagets fokusering ligger och ger den signalen till resenärerna att det är p.g.a. av det låga priset som man bör välja Ryanair framför andra. Strategin att marknadsföra sig på detta sätt visar att de är medvetna om att den service som de erbjuder är lägre än den nivå som resenärerna är vana med.

Enligt Kano- modellen, som presenterades i avsnittet om quality function deployment, talar man om uttalade och underförstådda förväntningar, vilka utgör basbehovsattributen. Inom flygbranschen görs denna attributtyp av en transport med flyg till den destination som resenären önskar, d.v.s. själva core- produkten.

Trots en lägre servicenivå anser Ryanair att man erbjuder resenärerna den bästa servicen på Europas flygmarknad, men då syftar termen ”service” på helt andra faktorer än vad den vanliga definitionen antyder. Skulle Ryanair i sin marknadsföring erbjuda hög servicenivå och sedan inte kunna infria denna förväntning, skulle detta med största sannolikhet skapa ett stort missnöjde bland flygbolagets resenärer. Det här missnöjet uppkommer då flygbolaget misslyckats med att infria av förväntningarna. Därför fungerar marknadsföringen som fokuserar på priset som ett sätt att förbereda resenärerna på utformningen av erbjudandet.

Ryanair har således lyckas med att skapa verklighetstroga förväntningar, vilka flygbolaget också infriar till fullo. Resenärerna upplever flygtjänstens kvalitet som av hög standard och får med det ett högt värde. Det betyder med andra ord att de som väljer att resa med Ryanair blir nöjda och kommer med stor sannolikhet att välja flygbolaget i framtiden.

Som jag tidigare beskrev med hjälp av linjediagrammet, som presenterade Ryanair i jämförelse med dess konkurrenter, så koncentrerar sig flygbolaget på de aktiviteter som bildar kärnan i erbjudandet, och på så vis uppfyller man alla resenärers förväntningar, både uttalade och underförstådda, på ett mer grundligt sätt än vad deras konkurrenter gör. Eftersom detta är ett självklart krav för att resenärerna skall kunna uppleva

tillfredsställelse, kan man konstatera att Ryanair lyckats med att nå upp till en hög grad av nöjda resenär.

7.9 Analys av Ryanairs verksamhet i Finland

När Ryanair etablerade sig i Finland år 2003, var detta det första seriösa försök för ett europeiskt lågprisflygbolag att etablera sig på den finländska marknaden. Tidigare hade endast det finländska lågprisbolaget Blue1 (f.d. Air Bothnia) med rötter i landet, varit det närmaste man kommit ett flygbolag av lågprismodell i Finland.

Under sitt första verksamhetsår i Finland, 2003- 2004, gick Ryanair som enda flygbolag vid Tammerfors- Birkala flygplats med vinst med en god marginal, något som analytikerna inte hade förutspått. Dock var Ryanair tvunget att upphöra med rutten Tammerfors- Stockholm redan under första året p.g.a. konkurrenstryck från Blue1. Blue1 kunde erbjuda flyg till Stockholm- Arlanda från Tammerfors och genom sin position som dotterbolag till SAS Group kunde flygbolaget erbjuda bättre flygtider och konkurrenskraftiga priser till en flygplats som är närmare belägen Stockholm (ca 40 km från centrala Stockholm) än vad Stockholm- Skavsta flygplats är (ca 110 km till centrala Stockholm).

Som Ryanairs enda flygplats i Finland, har Tammerfors- Birkala flygplats en exklusiv position. Tillväxtprocenten för år 2008 var 3,1 %, vilket är något blysam jämfört med tillväxtprocenten för 2007 då tillväxten var hela 8,7 %, vilket för övrigt var en av de högsta tillväxtprocenterna för alla flygplatser i hela Norden det året. Det man måste ta i beaktande är att lågkonjunkturen påverkat flygtrafiken i Birkalandsregionen och att tillväxten då bör ses som mer än god. I det stora hela har passagerarflödet vid Tammerfors- Birkala inte minskat särskilt märkbart. En av orsakerna är att flygbolagen under större delar av åren 2008 och 2009 har minskat på sina flygfrekvenser, dvs. de minskar på sina avgångar. T.ex. så drog Ryanair ner på sina avgångar under våren och hösten 2008 till London från Tammerfors från fem dagar i veckan till tre för att möta de stigande oljepriserna och för att på ett bättre sätt fylla kabinfaktorn. På detta sätt kunde flygbolagen minska på sina utgifter och samtidigt behålla höga passagerarsiffror. Detta gynnade särskilt Ryanair, som är enda flygbolag till ett flertal rutter i Europa.

Populära destinationer som London, Frankfurt-am-Main och Dublin ökar man gärna frekvensen på under högsäsongerna. Bidragande orsaker till deras popularitet är att man åker på korta citysemesterar till dessa städer och att regionens industrier har viktiga kontakter och samarbetspartners just i dessa länder som England, Tyskland och Irland. Den ruten med lägst kabinfaktor är den till Riga. Orsaken är förstås konkurrenstrycket från airBaltic. Mycket likt situationen med Blue1 till Stockholm, har airBaltic vissa fördelar gentemot Ryanair. Eftersom airBaltic är Lettlands flaggbolag och flygplatsen Riga är flygbolagets huvudbas, drar flygbolaget flera fördelar av denna position. Bland dessa fördelar är förmåner inom flygskatterna, bekvämare flygtider och effektivare service som ges exklusivt till airBaltic på dess huvudflygplats. Situationen för Ryanair är inte så kritisk som man kan tro, ännu har inte Ryanair ansett att ruten är ofördelaktig och icke-lönsam, utan man ser det som en hälsosam konkurrens.

7.10 Utvecklingsmöjligheter för Ryanair i Finland

Det man kan säga om Ryanairs verksamhet i Finland, är att samma mönster som har präglat flygmarknaden i Europa, även påverkat den i Finland. På en förhållandevis kort tid har flygbolaget vuxit rekordartat i Europa och på bara sex år har Ryanair vuxit från nykomling till att vara ett av de snabbast växande i Finland. Det är en imponerande bedrift med tanke på att man riktar in sig först och främst på en regional marknad i Birkaland. Enligt mig finns det stor potential för Ryanair att ännu växa inom denna region eftersom Birkalandsregionen själv tillhör en av de snabbast växande i Finland i fråga om befolkningsantalet. I takt med att regionen växer, finns även möjligheten för flygbolagen i regionen att växa.

I fråga om utvecklingen för Ryanair vid Tammerfors- Birkala flygplats finns ännu inga konkreta planer. Det finns dock idéer om att utöka destinationsutbudet till Östeuropa, bl.a. Ungern och Polen är kandidatländer. Ryanair i Finland har en fördelaktig position när det gäller östra Europa, och skulle en eventuell expansion ske är det med stor sannolikhet det blir med denna del av kontinenten som marknadsområden. Men ännu finns inga planer på expansion och enligt Sipilä (2009) så kan det tidigast bli av först i slutet av år 2010.

Något som dock försvårar utvecklingen av Ryanair och flygplatsen i Tammerfors som helhet, är flygplastens storlek. Trots att den är den tredje största i fråga om passagerarantal, är den liten och begränsad till ytan och service. Flygplatsen har endast en rullbana och begränsade serviceanläggningar vilket gör att man endast kan betjäna ett flygplan åt gången. För att man skall kunna utvecklas som flygplats behövs förlängning av den nuvarande rullbanan samt anläggande av en till. I nuläget finns inga konkreta utvidgningsplaner av flygplasten.

Något som även försvårar en expanderings på den hela finska flygmarknaden är Finavias monopolställning. Eftersom bolaget äger alla kommersiella flygplatser, reglerar de även flygskatten. Finavias nivå på flygskatten är den högsta i de nordiska länderna och är långt ifrån vad Ryanair vill att den skall vara. Orsaken är att Finlands flygplatser är av hög standard i fråga om serviceunderhåll, servicefaciliteter och säkerhet (Helsingfors-Vanda flygplaster blev 2007 rankad som den 5:e mest effektiva flygplasten i världen) och för att upprätthålla dessa kvalitetskrav är flygskattenivån hög.

Något jag skulle vilja se som utveckling av Ryanairs verksamhet i Finland är att andra företag på andra flygplatser runt om i landet skulle göra som Airpro Oy gjorde med flygplatsen i Tammerfors. Man skulle köpa eller bygga egna terminalanläggningar i anslutning till flygplatser och ta helt över dess administrativa sysslor, vilket innebär att Finavia inte skulle få någon auktoritet där och man skulle få full rätt att bestämma flygskatten. Det anser jag skulle vara det effektivaste sättet att få en expanderings av Ryanair i landet. Det kommer inte bara att gynna Ryanair, utan även andra flygbolag skulle kunna få ta del av detta och det skulle ge de små och regionala flygplasterna en chans att växa och utvecklas och även ge en möjlighet till tillväxt för de lokala regionerna. Något jag har fått lära mig är att en flygplaster är en viktig faktor för tillväxt i en region.

Ett annat utvecklingsätt som jag kommit underfund med är en idé som redan påbörjats i Danmark. Där har det danska luftfartsverket, Statens Luftfartsvæsen, valt att anlägga en lågpristerminal i anslutning till den internationella flygplatsen Kastrup i Köpenhamn. Lågpristerminalen kommer att stå färdig någon gång mellan 2011 och 2012. Denna terminal kommer att erbjuda service till lågprisflygbolag, men till en lägre standard och i jämförelse med det serviceutbud som finns på flygplasten, kommer endast en bråkdel av detta att ingå i lågpristerminalens utbud. Men å andra sidan innebär detta att

flygskatten blir mindre för lågprissektionen samtidigt som man trafikerar en primär flygplats. (Farouh 2009) Om något sådant här kan bli realiserat i vid Helsingfors- Vanda flygplats är ännu oklart och inte ens diskuterat, men det vore en ypperligt bra chans för lågprisflygmarknaden här i Finland. Då skulle konkurrensen börja på allvar i Finland mellan Ryanair och andra flygbolag, som t.ex. Finnair och easyJet.

I och med att Ryanair har en exklusiv position och är ledande flygbolag i fråga om antal passagerare och rutter vid flygplatsen i Tammerfors, så anser jag att det finns goda möjligheter för flygbolaget att i framtiden utöka sitt destinationsnätverk. Som jag tidigare nämnt, så anser man från Ryanairs håll att Östeuropa är den fördelaktigaste marknaden för Ryanair i Finland. Det ligger en poäng bakom detta också, i och med att Östeuropa är den snabbast växande regionen i Europa i dagens läge och utvecklingen sker i rekordartad takt. Industrin i Tammerforsregionen kommer kanske att dra nytta av denna utveckling och skapa nya kontakter i denna del av Europa. Dessutom skulle turismen få ett uppsving. Ryanair skulle även få en ledande position i Finland vid en eventuell expanderings i Östeuropa, eftersom Finnair har en mycket begränsad flygmarknad till denna region.

8 SAMMANFATTNING

I detta avslutande kapitel kommer jag att summera vad arbetet har gett i resultat och dra slutsatser av vad som jag anser ha varit de mest bidragande faktorerna när det gäller Ryanairs framgångsrika verksamhet. Ryanairs verksamhetsstruktur har inte bara uppkommit av en ren slump, utan allt pekar på att det var ett koncept som ända sedan flygbolagets omstrukturering i början av 1990-talet var ämnat att bli framgångsrikt. Enligt mig har en handfull faktorer som påverkat Ryanairs hela flygbolagsstruktur och utveckling genom åren. Genom analysen har jag kommit fram till en samling orsaker som varit av hög betydelse för Ryanairs framgång i Europa.

Ryanairs kostnadsfokus är naturligtvis en självklar stomme i faktorerna som bidragit till dess framgång. På grund av att Ryanair har en mycket kortare historia som flygbolag jämfört med konkurrenterna i Europa, hade flygbolaget möjligheten att ta lärdom av flaggbolagens misslyckanden och genomföra sin omstrukturering med hjälp av de tillvägagångssätt som medförde de lägsta kostnaderna. På detta sätt fick det nya Ryanair ett sorts försprång i fråga om fördelar inom verksamhetskostnaderna på den europeiska flygmarknaden under en längre tid. Jag anser att fördelen som ledande i fråga om verksamhetskostnaderna ger Ryanair en säkrare position på flygmarknaden. Trots att de europeiska flygbolagen blivit alltmer agerande i fråga om kostnadsreduceringar – och – effektiviseringar, ligger Ryanair långt före i processen och alltför nära kommer deras konkurrenter nog aldrig att komma heller.

Det pratas mycket om rätt agerande i rätt tidpunkt och att timing är allt inom företagsvärlden, och jag anser att detta även gäller för Ryanair. I och med att Ryanair valde att genomföra sin omfattande omstrukturering i början av 90-talet, samtidigt som både avregleringen och lågkonjunkturen inträffade, kunde flygbolaget skaffa sig en stabil och ledande position på flera av Europas viktigaste flygplatser (t.ex. London-Stansted och Frankfurt-Hahn), och som idag är av stor strategisk vikt. Dessutom var Ryanair ett av de mycket få flygbolag som vågade investera i en ny flygflotta i och med terrorattackerna den 11:e september 2001, vilket är ett primärt exempel på bra agerande i rätt tidpunkt, då flygplanspriserna var som lägst.

Jag anser att Ryanair har nått en marknadsposition som få andra flygbolag lyckats nå eller ens kommit i närheten av, främst p.g.a. att vara innovativ och ta avstånd från den

stora massan. Detta betyder i praktiken att Ryanair kan fokusera på sitt eget serviceerbjudande med resenären i fokus. Genom att ta avstånd från de flesta kringtjänster som vanligtvis är inkluderade i en flygbiljett, kan flygbolaget lägga mer fokus på att höja resenärens tillfredsställelse. Detta är ett tydligt tecken som visar att Ryanair vågar vara annorlunda.

Analysen visar att p.g.a. att Ryanair erbjuder ett bättre serviceerbjudande med fokusering på grundstenen i hela erbjudandet (flygtransport), kan flygbolaget i enighet med teorin om Quality Function Deployment infria resenärernas förväntningar och behov på ett effektivare sätt än konkurrenterna och kan samtidigt koncentrera sig på att genomföra flygningarna på ett bättre sätt. Det låga priset tillsammans med den effektiva servicen, ger slutligen hög uppskattning hos resenärerna.

Som avslutning på hela detta arbete, vill jag framföra några egna synpunkter. Under arbetets gång har jag inte kommenterat arbetets information med personliga åsikter. Detta är medvetet, eftersom jag helst vill spara det till det avslutande kapitlet. Att börja ge sina egna åsikter mitt i ett extensivt forskningsarbete, skapar komplikationer och försvårar själva analysen, anser jag.

När man forskar såhär ingående om ett flygbolag och dess framgång, börjar man inse vilket dynamiskt och innovativt flygbolag Ryanair egentligen är. Ryanair är verkligen ett inspirerande flygbolag och själv anser jag att de traditionella flygbolagen borde ta mer lärdom av sina lågpriskonkurrenter. Genom att ta avstånd från majoriteten av Europas flygbolag och deras företagsmodeller, har Ryanair faktiskt lyckas mer än väl med det som Jeremy McEvers så lyriskt förklarade i inledningskapitlet; ”de skapade guld ur nästan intet”, dvs. de skapade framgång på en marknad som anses överbelastad.

Att Ryanairs framgång enbart berott på en framgångsrik strategi, är kanske inte hela sanningen. Jag anser även att flygbolaget har varit extra tursam samt gjort val vid rätt tidpunkt samt utnyttjat de möjligheter som kommit i och med att marknaden förändrats. Flygbranschen är ingen lätt bransch att verka i och det finns många flygbolag som aldrig nått någon vinst alls fastän man kämpat hårt. Orsaken till detta är att man som enskilt och nytt flygbolag oftast följer strömmen och blir en i mängden, vilket får som följd att om man inte är tillräckligt ekonomiskt stabil och nytänkande, är chansen att överleva måttlig.

Det har pratats om konsolideringar på flygmarknaden där flygbolag går ihop för att bilda ett gemensamt, stort flygbolag, vilket ökar trycket på de övriga flygbolagen. Det talas om att om mindre än 20 år finns det kanske bara hälften av de flygbolag i Europa som det gör idag (Poulain 2008). Själv anser jag att Ryanair har stora chanser att överleva en konsolidering och att flygbolaget kommer att ha en ledande position och större marknad även i framtiden.

KÄLLOR

Airplane Pictures. 2009. Ryanair Boeing 737-800 EI-DLW - Glasgow – Prestwick. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.airplane-pictures.net/image43253.html>. Läst: 09.10.2009.

Allansson, G. 2004. Kano-modellen enligt Kano Noriaki. Www-dokument. Tillgängligt: www.q2mab.se/images/kano-modellen. Läst: 29.09.2009

Argyle, H. 2009. Ryanair enjoys growth and high PLF. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.centreofaviation.co.uk/news/2009/06/04/ryanair-growth-enjoys-high-pnl-2009>. Läst: 14.07.2009.

Billgren, C. 2009. Toalettbesök ska kosta pengar på Ryanair. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.destination.se/flyg/article4520484.ab>. Läst: 21.02.2009.

Billgren, C. 2009. Toalettbesök ska kosta pengar på Ryanair. Www-dokument. Tillgänglig <http://airlinerword.wordpress.com/2008/08/05/oil-crisis>. Läst: 29.03.2009

Bláint, G. 2008 Airline world. Oil Crisis in the Airline Industry! Www-dokument. Tillgängligt: <http://airlinerword.wordpress.com/2008/08/05/oil-crisis>. Läst: 29.03.2009.

Carlsson, M. 2004. Att jobba med företagsanalys. 2:a upplagan. Jönköping: Liber.

Christensen, L. & Andersson, N. & Carlsson, C. & Haglund, L. 2001. Marknadsundersökning – en handbok. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Creaton, S. 2007. How a small Irish airline conquered Europe. 1:a upplagan. Yorkshire: Aurum Press.

Cullard, M. 2008. A forerunner for Europe. Www-dokument. Tillgängligt: <http://news.bbc.co.uk/2/business/8665485.stm>. Läst: 25.01.2009.

Czezny, V. 2007 European airline operations. WWW-dokument. Tillgängligt: www.aviavirtual.com/europeairlinespos.htm Läst: 09.05.2009

Datar, R. 2009. Ryanair and the close-to-perfection of budget flying. Www-dokument. Tillgängligt: <http://newsofbritain.business.co.uk/2/business/876538.stm>.

Läst: 02.05.2009

Doganis, R. 2006. The Airline Business. 2:a upplagan. Abingdon: Routledge.

Doganis, R. 2002. Flying off course. The Economics of International Airlines. 3:e upplagan. Abingdon: Routledge.

Evans, N. & Campbell, D. & Stonehouse, G. 2007. Strategic Management for Travel and Tourism. 3:e upplagan. Oxford: Elsevier.

Flicker. 2009. Ryanair's cabin interior. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.flicker.com/photos/ruthann/2253838698>. Läst 17.06.2009.

Flicker. 2009. Ryanair's safety instructions. Www-dokument. Tillgängligt: http://www.flicker.com/3194/2726467842_7f9f9036f3.jpg. Läst: 17.06.2009.

Flouris, T. & Oswald, S. 2007. Designing and executing strategy in aviation management. 2:a upplagan. Hampshire: Ashgate.

Farouh, Danjelo 2009. Så skall Ryanair växa i Skandinavien. Www-dokument. Tillgängligt: <http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelning/Artikel.aspx%3Fstat%3D26articleid%3D2009%255C07>. Läst: 09.07.2009.

Finavia. 2009. Tampere-Pirkala lentoasema. Www-dokument. Tillgängligt: http://www.finavia.fi/lentoasemat/lentoasema_tampere-pirkkala. Läst. 21.05.2009.

Hamilton, V. 2009. Medlem av Ryaniars marknadsutvecklingsteam, Intervju 07.08.2009. Stockholm-Skavsta flygplats. Sverige.

Hanlon, P. 2007. Global Airlines. Competition in a transnational industry. 3:e upplagan. Burlington: Elsevier.

Holloway, S. 2003. Straight and Level: Practical Airline Economics. 2:a upplagan. Hampshire: Ashgate.

Lea, R. 2009. Ryanair triumphant as it eyes profits of 'up to £260m'. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.thisislondon.co.uk/standard-business/article-23702480>. Läst: 02.08.2009.

International Air Transport Association. 2009. European Air Traffic Statistics 2008. Tillgängligt: www.iata.org/membership/airlines/statistics2008/Europe=9886?. Läst: 07.10.2009.

International Civil Aviation Organisation. 2009. Aviation security programme. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www2.icao.int/en/AVSEC/Pages/default.aspx>. Läst: 12.06.2009.

Isacsson, L. 2009. Ryanair övergår till online- incheckning. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.flygtorget.se/Aktuellt/Artikel/?Id=7233>. Läst: 18.05.2009

Jaakonaho, T. 2009. Ryanair: Ei matkalaukkua mukaan, kiitos! Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2009/06/25/ryanair-ei-matkalaukk-uamukaan-kiitos/200915191/12>. Läst: 27.06.2009.

Karlberg, P. 2008. Lentoyhtiöt hukkasivat 42 miljoonaa laukkua viime vuonna. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article108306.ece>. Läst: 01.03.2009.

Kim, W. 2006. The benefits of being unique. 1:a upplagan. Boston: Harvard Business Press.

McEvers, J. 2008. The age of the low-cost carriers. Forbers 4, 17-19

Miller, M. 2008. Ryanair bursts out in a plan for £ 10 flights within Europe in face of plunging profit. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.economybritain.co.uk/business /2008/nov/04/ryanair-airline-industry-flights>. Läst: 08.05.2009.

Milmo, D. 2009. Ryanair to increase cost of checkning in luggage. Www-dokument. Tillgängligt:<http://www.guardian.co.uk/business/2009/sep/05/ryanair998647>.
Läst: 08.09.2009.

Minot, L. 2006. Rynair on service. Www-dokument. Tillgängligt:<http://www.thesun.co.uk/homepage/business/157606/Ryanair-on-service.html>. Läst: 17.04.2009

Mortishead, C. 2008. Low-cost airlines hit by recession and fuel price escalation. Www-dokument. Tillgängligt:
http://www.skynews.co.uk/money/industries/travel/2008-03-24-jet-fuel-costs_N.htm.
Läst: 19.06.2009.

Palmroos, M. 2009. Ryanair ser ljust på verksamhetsåret. Www-dokument. Tillgängligt:
<http://www.flygtorget.se/Aktuellt/Artikel/?Id=5467>. Läst: 13.02.2009.
Porter, 1996, Competitive Advantage. 3:e upplagan. Elsevier: Oxford

Porter, M. 1996. Competitive Advantage. 3.e upplagan. Elsevier: Harvard.

Poulain, L. 2008. Ryanair and the consolidation of Europe. Www-dokument. Tillgängligt: www.aviationweek.com/news/RYAN08118.xml&headline=667&33.
Läst: 29.11.2008.

Valley, P. 2006. Michael O'Leary – plane crazy. Www-dokument. Tillgängligt:
<http://www.independent.co.uk/news/people/profiles/michael-oleary-plane-crazy-419044.html>. Läst: 11.10.2008

Ryanair. 2009. About Us. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.ryanair.com/site/EN/about.php?page=About>. Läst: 14.01.2009.

Ryanair 2009. Passenger statistics 1985-2008. Www-dokument. Tillgängligt:
<http://www.ryanair.com/site/EN/statistics/php?=stats>. Läst: 14.01.2009.

Sandison, Nikki. 2009. Ryanair to cancel passengers' terminal check-in. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.brandrepublic.com/News/Ryanair856450>.

Läst: 12.04.2009

Shaw, S. 2007. *Airline Marketing and Management*. 6:e upplagan. Exeter: Ashgate.

Sipilä, Markku. 2009. Stationschef för Airpro vid Tammerfors-Birkala flygplats. Intervju 15.05.2009. Tammerfors-Birkala flygplats.

Steinberger, A. & Moberg, S. 2007. Ryanair. En framgångsrik ö i ett hav av medelmåttiga prestationer. Pdf-format.

Tillgängligt: <http://www.uppsatser.se/uppsats/237d4ce18f/>. Läst: 02.10.2008

Stewards, M. 2009. Ryanair flying high despite the recession. Www-dokument.

Tillgängligt: <http://www.independet.co.uk/news/businessprofilesryanair-flies-recession-419022.html>. Läst: 14.03.2009.

Taskila, T. 2009. Ryanair pohtii uutta reittiä Suomeen. Www-dokument. Tillgängligt:

<http://www.kaupalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2009/09/25590>.

Läst. 11.09.2009.

Wearden, G. 2009. Ryanair shares tumble after reduced profit forecast. Www-dokument.

Tillgängligt: <http://www.guardian.co.uk/business/2009/jul/27/ryanair-results-shares-fall>.

Läst: 14.09.2009.

Westernloire 2009. Ryanair.com, fly cheaper. Www-dokument. Tillgängligt:

http://www.westernloire.com/upload/images/Ryanair_logo.gif. Läst: 28.05.2009

Wensveen, J. 2007. *Air Transport. A Management Perspective*. 6:e upplagan.

Burlington: Ashgate.

Wikipedia. 2009. Tampere-Pirkkala lentoasema. Www-dokument. Tillgängligt:

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/8/87/TamperePirkkala_termina12.jpg/300px-Tampere-Pirkkala_terminal2.jpg. Läst:



En karta som visar Ryanairs ruttnätverk i Europa år 2009. De gula orterna är Ryanairs regionala flygplaster i respektive land och de röda är huvudflygplatser eller nav för ett större område. (Ryanair 2009.)

Frågorna från intervjun med Markku Sipilä vid Tammerfors- Birkala flygplats 15.05.2009.

1. Kan Ni inleda med att berätta något om er själv?
2. Kan Ni berätta något om Ryanairs historia här i Finland?
3. Varför valde man just Tammerfors- Birkala flygplats som förgrening till Finland?
4. Tammerfors- Birkala flygplats är den snabbast växande flygplatsen i Finland. Hur mycket bidrar Ryanair till dess tillväxt?
5. På vilket sätt skiljer sig företaget Airpro Oy:s verksamheten från den finska luftfartsmyndighetens verksamhet?
6. Hur har verksamheten förändrats vid TMP (IATA-kod för Tammerfors- Birkala flygplats) sedan Ryanair etableras i landet?
7. Har Birkalandsregionen påverkats på något sett av Ryanairs verksamhet här?
8. Hur har verksamheten för Ryanair i Finland varit under år 2008 och hittills under 2009 med tanke på den rådande recessionen?
9. Är Ryanair det flygbolag här vid TMP som har högst kabinfaktor (passanger load factor)?
10. Har flygbolaget den högsta kabinfaktorn i hela landet?
11. Var eller till vem riktar man sig i fråga om marknadsföring här i Finland?
12. Vilka medier används inom marknadsföringen?
13. Hur stor andel av resenärerna kommer från Birkalandsregionen?
14. Hur ser den demografiska statistiken ut för Ryanairs passagerare här i Finland?
15. Har affärsresandet ökat i betydelse och effektivitet sedan Ryanairs etablering här?
16. Vad erbjuder Airpro vid TMP för service till passagerarna?
17. Är det samma nivå på servicen för alla flygbolag här vid TMP?
18. Hur avgör man priset på en flygbiljett med Ryanair från Finland?
19. Vad är de kostnader som måste ingå i biljettpriset?
20. Ryanair har för närvarande 6 rutter från Finland? Varför just dessa specifika rutter?

21. Finns det planer på att utöka ruttnätverket till och från Finland?
22. Hur ser konkurrensen ut för Ryanair i Finland?
23. Lågprisbolaget easyJet startade år 2008 rutten Helsingfors – London. Har detta på något sätt påverkat Ryanairs verksamhet i Finland?
24. Slutligen, vad är framtiden för Ryanair i Finland?

Frågor från intervjun med Vilhelm Hamilton vid Stockholm- Skavsta flygplats i Nyköping i Sverige 07.08.2009.

1. Kan Ni till att börja med att presentera Er?
2. Kan ni kortfattat beskriva Ryanairs utveckling och framgång från grundandet år 1985 fram till idag år 2009?
3. Vilken position har Ryanair idag på den europeiska flygmarknaden?
4. Hur kommer Ryanair att påverkas av en eventuell konsolidering av Europas flygbolag?
5. Vad är det som skiljer ett lågprisflygbolag från ett traditionellt flygbolag?
6. Hur skiljer sig easyJet och Ryanair från varandra?
7. Är Ryanairs företagsmodell helt unik i Europa eller finns det flygbolag som kopierat dess uppbyggnad?
8. Hur definierar man termen ”lågprisflyg” vid Ryanair?
9. Vilka är de största konkurrenterna för Ryanair i Europa?
10. Vad är Ryanairs kostnadsfaktorer?
11. Vilka är intäktskällorna?
12. Hur ser man vid Ryanair på förhållandet till resenärerna?
13. Hur lyckas man hålla ner biljettpriset på en så förhållandevis låg nivå?
14. Är Ryanair det billigaste flygbolaget i Europa i alla kategorier?
15. Vad är för- och nackdelarna med att ha en homogen flygflotta i stor skala som Ryanair?
16. Varför valde man just modellen Boeing 737- 800?
17. Vad är fördelen med att endast trafikera sekundära flygplatser?
18. Hur fungerar det när ni rekryterar ny personal?
19. Enligt ett uttalande på er hemsida, www.ryanair.com, meddelar ni att ni skall ta bort alla incheckningsdiskar vid alla flygplatser som en kostnadsåtgärd. Vad är orsaken bakom det? Vilka fördelar tror ni att ni uppnår med detta?
20. Vad för service ger Ryanair till sina passagerare vid flygplatserna i Europa?
21. Hur anser Ni att Ryanairs servicenivå är jämfört med andra flygbolag i Europa?
22. Har man nått målet i fråga om utvecklingen av flygbolaget eller finns det planer på att göra fler effektiviseringar inom verksamheten?
23. Slutligen, vad är framtiden för Ryanair?