



985781

25. Mai 2016

202757

”Er lavkostmodellen på short haul overførbar til long haul?”

- Med utgangspunkt i Norwegian.



“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er skrevet av to studenter ved linjene Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling og Reiselivsledelse, som en avsluttende del av en treårig bachelor ved Høyskolen Kristiania.

Vi retter en stor takk til venner, familie og medstudenter som har bidratt med kunnskap, og ikke minst gode råd fra start til slutt. Prosessen har vært krevende, men har gitt oss mye innsikt, læring og vekket enda større interesse for en industri vi i utgangspunktet fattet stor interesse for.

Vi ønsker å takke våre kunnskapsrike informanter for den gode hjelpen vi har fått. Vi retter en spesielt stor takk til Bjørn Kjos, som til tross for sine utenlandsreiser og hektiske timeplan, alltid har tatt seg tid til å svare på våre mange spørsmål med et smil og smittende latter. Vi vil også takke vår veileder Camilla Bakken Øvald for gode innspill og veiledning.

Sammendrag

Det har vist seg vanskelig i følge forskningen å overføre lavkostmodellen på korte flyvninger over til langdistanse. Samtlige tidligere forsøk på transatlantiske ruter, mellom USA og Europa, har måttet gi opp innen få år. Norwegian er det første europeiske lavkostselskapet som ser ut til å ha lyktes med sin ekspandering til long haul markedet, som de lanserte i 2013.

Med bakgrunn i dette har vi valgt å fordype oss i følgende problemstilling: *”er lavkostmodellen på short haul overførbar til long haul?”* med utgangspunkt i Norwegian.

Vi har benyttet oss av et casesdesign og gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Vårt utvalg av intervjuobjekter er valgt på grunnlag av deres brede kompetanse innen området, og består av Bjørn Kjos; administrerende direktør i Norwegian, Thomas Ramdahl; kommersiell direktør i Norwegian og Hans-Erik Jacobsen; flyanalytiker i First Securities.

Vi har fått vite at Norwegian mer eller mindre har overført sin lavkoststrategi på short haul til long haul, og på de områdene kostnadsfordelene ikke har vært direkte overførbare, har de gjort tiltak for å likevel redusere sine kostnader til å være lavere enn tradisjonelle flyselskapers flyvninger på langdistansemarkedet.

Lavkostmodellen dreier seg om de kostnadsfordelene som kan oppnås ved spesifikke særtrekk i følgende områder:

- Turnaround tid og loadfaktor
- Flyflåte
- Setetetthet og klasser
- Servicegrad
- Punkt til punkt flyvninger mot ”hub and spoke”
- Billettdistribusjon
- Valg av flyplass
- Personalkostnader

Vi har også valgt å legge til et ekstra punkt som omhandler “Bonusprogram og lounges”, da dette er blitt svært relevant med tanke på markedets utvikling.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Avgrensninger.....	7
1.4 Oppgavens struktur	7
2.0 Teori.....	7
2.1 Presentasjon av Norwegian	7
2.2 Historien bak lavkost.....	8
2.3 Definisjon av short, medium og long haul	8
2.4 Den tradisjonelle lavkostmodellen.....	9
2.5 Overførbarhet av kostnadsfordeler på short haul til long haul:	10
2.5.1 Turnaround-tid og loadfaktor	10
2.5.2 Homogen flyflåte	10
2.5.3 Setetetthet og flere klasser	11
2.5.4 Servicegrad.....	11
2.5.5 Punkt til punkt mot «hub and spoke» flyvninger	12
2.5.6 Billettdistribusjon.....	12
2.5.7 Valg av flyplass	13
2.5.8 Personalkostnader	13
2.5.9 Bonusprogram og lounges.....	14
2.6 Porters generiske strategier	14
2.6.1 Kostnadsleder	15
2.7 Porters femkraftsmodell	15
2.7.1 Trussel fra potensielle etablerere	15

2.7.2 Rivalisering blant eksisterende konkurrenter	16
2.7.3 Trussel fra substitutter	16
2.7.4 Kjøpernes forhandlingsstyrke	16
2.7.5 Leverandørers forhandlingsstyrke	17
3.0 Metode	17
3.1 Valg av forskningsdesign.....	18
3.1.2 Casedesign.....	18
3.2 Valg av metode.....	19
3.3 Datainnsamling.....	19
3.3.1 Utvalgsstørrelse	19
3.3.2 Utvalgsstrategi og rekruttering.....	19
3.3.3 Intervjuobjektene.....	20
3.3.4 Gjennomføring av intervjuene.....	21
3.4 Etske utfordringer.....	22
3.5 Dataanalyse.....	22
3.5.2 Undersøkelsens kvalitet	23
4.0 Analyse og drøfting	23
4.1 Overføring av lavkostmodellen.....	24
4.1.1 Turnaround-tid og loadfaktor.....	24
4.1.2 Homogen flyflåte	25
4.1.3 Setetetthet og flere klasser	26
4.1.5 Punkt til punkt mot hub and spoke flyvninger	28
4.1.7 Valg av flyplass	30
4.1.8 Personalkostnader	31
4.1.9 Bonusprogram og lounges.....	32
4.2 Norwegians levedyktighet som lavkostselskap i long haul markedet.....	33
4.2.2 Rivalisering blant eksisterende konkurrenter	35

4.2.3 Trussel fra substitutter	35
4.2.4 Kundenenes forhandlingsstyrke.....	36
4.2.5 Leverandørers forhandlingsstyrke	36
5.0 Konklusjon.....	37
6.0 Begrensninger og forslag til videre forskning	39
7.0 Litteraturliste.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.

Vedlegg

Vedlegg 1: Porters generiske strategier

Vedlegg 2: Porters femkraftsmodell

Vedlegg 3: Transkribert intervju - Thomas Ramdahl

Antall Ord: 13.056

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Lavkost på kortdistanse, også kalt “short haul”, har en lang historie bak seg som har vist seg å fungere svært bra. Det har veksten og suksessen til blant annet Norwegian, Ryanair og Easyjet bevist. Lavkost på langdistanse, også kalt “long haul” har blitt beskrevet i diverse forskningsartikler som langt vanskeligere å få til.

Det har vært gjort mange forsøk på å fly lavkost på langdistanse. Samtlige forsøk har måttet gi opp så langt. Norwegian Air Shuttle (heretter Norwegian) startet sin long haul satsning i 2013. Denne satsningen inkluderer transatlantiske flygninger og i tillegg flygninger til Thailand så langt (Norwegian). Det finnes selskaper i Asia som ser ut til å lykkes med sine long haul satsninger. Fellesnevneren for disse er at de er relativt nystartede og samtlige er eid av tradisjonelle flyselskap, såkalte legacy carriers, og ikke av rene lavkostaktører som Norwegian (Thomas 2013).

Det finnes per dags dato lite forskning på om lavkostmodellen kan lykkes på long haul i praksis. Dersom man ser isolert på tidligere forsøk vil man fort dra konklusjoner om at dette ikke er mulig, eller at det ser svært vanskelig ut å lykkes. Det finnes likevel noe forskning på dette temaet, og alt vi har funnet har en teoretisk tilnærming. Siden Norwegian nå flyr lavkost på long haul ønsker vi å teste om teorien vi har funnet stemmer overens med Norwegian sine erfaringer, altså om teori samsvarer med praksis. Vi ønsker videre å se på hvor sterkt Norwegian står i forhold til konkurransekraftene i markedet og om valgt strategi ser ut til å gi beskyttelse mot disse. Dette vil kunne gi oss et bedre bilde av hvor levedyktig Norwegian sin long haul satsning er og om konkurransefordelene på short haul er overførbare til long haul.

1.2 Problemstilling

Vi har valgt følgende problemstilling:

«Er lavkostmodellen på short haul overførbare til long haul?».

Med utgangspunkt i Norwegian vil vi undersøke om kostnadsfordelene de har på short haul har latt seg overføre til long haul.

1.3 Avgrensninger

Vi har i denne oppgaven valgt å avgrense oppgaven til å kun se på Norwegian sin overføring av lavkostmodellen på short haul til long haul. Ved å velge én aktør i markedet, har vi fått muligheten til å gå dypere enn vi ville gjort dersom vi hadde sett problemstillingen fra et mer generelt perspektiv. Det ville vært for omfattende med tanke på tidspresset å skulle ta for seg hele flymarkedet. Vi valgte derfor å legge vårt hovedfokus på Norwegian, som vi også selv har reist med og har et forhold til.

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er inndelt i ulike delkapitler. Vi starter først med teorikapittelet der vi presenterer Norwegian og historien bak lavkost. Vi vil vi se nærmere på den tradisjonelle lavkostmodellen, før vi i slutten av kapittelet tar for oss Porter sine generiske strategier og femkraftsmodellen.

Det neste kapittelet er metodekapittelet. Her utreder vi våre metodiske valg og beskriver hvordan vi har gjennomført undersøkelsen.

I det tredje kapittelet vil vi analysere og drøfte våre funn opp mot valgt teori, som danner grunnlaget for konklusjonen i det neste kapitlet. Avslutningsvis reflekterer vi over begrensninger og svakheter ved oppgaven, samt forslag til videre forskning.

2.0 Teori

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for teorien vi skal knytte opp mot vår problemstilling og senere anvende i analyseprosessen. Etersom formålet med denne oppgaven er å besvare problemstillingen “er lavkostmodellen på short haul overførbart til long haul?” med utgangspunkt i Norwegian, vil det være relevant å definere lavkostmodellen, Porters generiske strategier og femkraftsmodellen. Dette vil danne grunnlaget for oppgavens videre forskning.

2.1 Presentasjon av Norwegian

Norwegian Air Shuttle ble etablert i 1993 og fløy opprinnelig tre propellfly av typen Fokker 50 på kystruter innenlands. Først i 2002, etter at SAS hadde kjøpt Braathens SAFE,

kunngjorde Norwegian at de ville starte et innenriks lavkostselskap. Allerede året etter startet Norwegian å fly utenriks. Siden den gang har Norwegian vokst til å bli det tiende største flyselskapet i Europa og det tredje største lavprisselskapet i Europa (Norwegian). Norwegian har over 400 ruter til mer enn 130 reisemål, og i 2015 reiste nærmere 26 millioner passasjerer med Norwegian. I 2013 lanserte de sine første ruter på langdistanse, og i 2015 vant de prisen “Verdens beste lavprisselskap for langdistanseflyvninger” (World Airline Awards).

2.2 Historien bak lavkost

Southwest Airlines i USA ble formelt startet i 1967 og fløy sin første flytur i 1971. Idéen bak Southwest gikk ut på å starte et flyselskap som ville fly passasjerer for så lite som \$20 mellom Houston, Dallas og San Antonio i Texas (Thomas 2013). Denne ideen skapte en revolusjon i flybransjen (Thomas 2013). I 1978 deregulerte USA luftfarten gjennom «The Airline Deregulation Act» (Unnikrishnan 2015). Denne lovens intensjon var å fjerne statlig kontroll over billettpriser, ruter og hvem som kunne starte kommersielle flyselskap (Unnikrishnan 2015). Dette gjorde det lettere for Southwest å kunne vokse, og den sterke veksten de opplevde tiltrakk seg interesse fra Europa (Thomas 2013). To av de som lot seg interessere av Southwest Airlines var sjef for Ryanair, Michael O’Leary og Stelios Haji-Ioannau, grunnleggeren av Easyjet. De dro begge til USA tidlig på 1990 tallet for å la seg inspirere av Southwest Airlines. Michael O’Leary kom tilbake og endret driften av Ryanair fra et tradisjonelt flyselskap til et lavkostselskap, mens Stelios Haji-Ioannau grunnla Easyjet et par år senere (Thomas 2013). Det Europeiske flymarkedet ble deregulert i 1997, og det var først da veksten virkelig skjøt fart for lavkostoperatørene i Europa også. I dag er Ryanair det nest største flyselskapet i Europa mens Easyjet er det femte største. Mange har i ettertid kopiert Southwest sin lavkostmodell, som i dag sees som den tradisjonelle lavkostmodellen, også kalt Southwestmodellen.

Lavkosteselskaper tar utgangspunkt i å tilby lave priser til markedet, og gjør dette mulig ved å ligge på et lavere kostnadsnivå enn legacy carriers, også kalt tradisjonelle flyselskaper. Dette førte til at de tradisjonelle flyselskapene mistet signifikante markedsandeler til fordel for de nyetablerte lavkostselskapene (Aviation Knowledge).

2.3 Definisjon av short, medium og long haul

For å undersøke dette videre vil det være relevant å definere short, medium og long haul. Vi velger å se på Association of European Airlines (AEA) definisjoner av disse begrepene.

Flyvninger fra Europa til Midtøsten og Nord-Afrika er definert som medium haul, mens transatlantiske flyvninger er long haul. Flyvninger på opp til 4 timer er definert som short haul, mellom 4 og 6 timer er medium haul, mens alt over 6 timer er long haul (Francis m.fl. 2007).

2.4 Den tradisjonelle lavkostmodellen

Videre vil det være naturlig å definere den tradisjonelle lavkostmodellen som har sitt opphav i 1971. Denne modellen er karakterisert av spesifikke operasjonelle og produktspesifikke særtrekk (Alamadri og Fagan 2005). Disse særtrekkene er de som historisk har sikret lavkostoperatørene lavere kostnader og dermed høyere profitabilitet enn legacy carriers. Vi har listet opp særtrekkene under slik at det skal være oversiktlig, for så å se hva teorien sier om muligheten til å overføre disse kostnadsfordelene til long haul.

Operasjonelle særtrekk:

- Alle flyene i flåten består av én flytype som de opererer med høy utnyttelsesgrad
- De benytter hovedsakelig sekundære flyplasser eller flyplasser uten mye trafikk hvor de kan få flyene i luften igjen så fort som mulig
- Mange korte turer
- Konkurransedyktig lønn basert på profittsplitt og høy produktivitet

Produktspesifikke særtrekk:

- Billige og enkle billetter
- Mange flyavganger
- Punkt til punkt flyvinger
- Har ikke interline avtaler (dvs. avtaler om at bagasjen overføres direkte til et annet flyselskap ved transfer til annet selskap)
- Billettløse reiser
- Kun én klasse hvor de har høy setetetthet
- Ikke nummererte plasser
- Ingen måltider eller gratis alkohol

2.5 Overførbarhet av kostnadsfordeler på short haul til long haul:

Ved å ta utgangspunkt i den tradisjonelle lavkostmodellen over har vi valgt å dele særtrekkene inn i åtte kategorier basert på forskningen til Francis m.fl. (2007): 1) turnaround tid og loadfaktor, 2) flyflåte, 3) setetetthet og flere klasser 4) servicegrad, 5) punkt til punkt flyvninger mot «hub and spoke», 6) billettdistribusjon, 7) valg av flyplass og 8) personalkostnader. I tillegg har vi valgt å ta med «bonusprogram og lounges» som et niende punkt da dette spesielt er aktuelt på langdistanseflyvninger da konkurrentene i stor grad tilbyr dette på long haul. Vi vil nå se nærmere på disse punktene og om kostnadsfordelene, i følge teorien, er overførbare til long haul.

2.5.1 Turnaround-tid og loadfaktor

På short haul har lavkostoperatørene oppnådd lavere kostnader ved å ha raskere turnaround tider, som igjen har resultert i mer tid i luften per fly. Dette er langt vanskeligere på long haul da de tradisjonelle flyselskapene allerede utnytter flyene femten til seksten timer per døgn. Faktorer som tidsslotter på flyplassene og vedlikehold gjør det vanskelig å skvise ut mer enn dette på et døgn (Francis m.fl. 2007). Andre faktorer som begrenser turnaround tid er innsjekket bagasje samt å fly med cargo (flyfrakt av post og lignende).

Ved langdistanseflyvninger tilbringer passasjerene gjerne lenger tid på destinasjonen, som gjerne fører til at innsjekket bagasje øker på slike flyvninger. Å fly med cargo er noe en har unngått på short haul da det tar lenger tid å laste og losse, noe som øker turnaround tiden. På long haul benyttes stort sett større fly, med god plass til bagasje og cargo. I slike tilfeller representerer cargo et stort inntektspotensial som ikke kan ignoreres. En annen kompliserende faktor vil være loadfaktoren, som vil si hvor stor fyllingsgrad flyet har. Lavkostoperatørene har klart å øke loadfaktoren betraktelig i forhold til legacy carriers på short haul. Herl har legacy carriers operert med en loadfaktor på 60-70%, noe lavkostoperatørene har klart å øke til i snitt over 80%. På long haul derimot ligger allerede legacy carriers på rundt 80% loadfaktor som vil gjøre det vanskelig å forbedre (Francis m.fl. 2007).

2.5.2 Homogen flyflåte

Å fly en homogen flyflåte vil si at en kun operer med én type fly. Dette bidrar til kostnadsbesparelser i form av servicer, opplæring av personale, mindre delelager og mindre bakkesupportutstyr. Det gir også rom for standardisert vedlikeholdsprosesser, samt mulighet

til å benytte mannskapet på alle selskapets ruter, da opplæringen vil være gjeldene for alle flyvninger (Francis m.fl. 2007). En homogen flyflåte gjør at en kan kjøpe større kvantum av en type fly, og dermed oppnå rabatter hos produsentene. Det vil også kunne gi skalafordeler og redusere enhetskostnadene. (Francis m.fl. 2007)

En ulempe ved å fly med en homogen flyflåte er at det vil kunne redusere fleksibiliteten i valg av ruter. Noen flyplasser har ikke tilstrekkelig kapasitet til å kunne ta i mot store fly, og dette vil redusere antallet aktuelle flyplasser en kan benytte. Samtidig vil mindre fly utelukke visse distanser de ikke er egnet for, da spesielt lengre strekninger. En homogen flyflåte vil være mulig om en kun flyr long haul. Hvis en i tillegg skal fly short haul, vil en måtte ha flere typer fly på grunn av begrensningene i short haul flyenes rekkevidde (Francis m.fl. 2007). En kan likevel oppnå kostnadsbesparelser ved å kun benytte én produsent, og dermed oppnå kvantumsrabatt ved store bestillinger for eksempel.

2.5.3 Setetetthet og flere klasser

Setetetthet vil si hvor lang avstand det er mellom setene. Standarden hos tradisjonelle flyselskap er 31-33 inches (Doganis 2006). Mange lavkostoperatører har valgt å redusere denne avstanden til 28-29 inches, for å kunne få plass til ytterligere en rad (Francis m.fl. 2007). Dette sees gjerne som ubehagelig selv på korte flyreiser, og vil være enda vanskeligere å forsvare på langdistanse da passasjerene må tilbringe fra 6 timer og oppover i flysetet.

De tradisjonelle flyselskapenes største inntekter på long haul stammer hovedsaklig fra premiumsegmentet som gjerne består av økonomi ekstra og businessklasse, og noen ganger førsteklasse (Mouawad 2014). Lavkostselskapene flyr tradisjonelt sett kun med en klasse, og vil derfor ikke ha denne inntektsmuligheten. Muligheten vil være å gå vekk fra den tradisjonelle lavkostmodellen og tilby flere klasser, men dette vil øke kostnadene for flyselskapet med tanke på ytterligere krav til service, fasiliteter og lignende (Francis m.fl. 2007).

2.5.4 Servicegrad

Det lave servicenivået som gjerne føres på short haul vil være vanskelig å overføre til long haul. På korte flyvninger er det mulig å operere uten matservering, underholding ombord og et begrenset antall toaletter. På langdistanseflyvninger vil matservering være en forutsetning,

men samtidig kan denne kostnaden reduseres ved at passasjerer selv må betale for det de ønsker ombord. Likevel vil det ta opp ekstra plass som kunne vært brukt til ekstra seter og dermed større inntekter. Både behovet for matsservering, flere toaletter og underholdning på flyet, som en tvskjerm for hvert sete, fører til økt vekt og dermed et større fuelforbruk og økte kostnader (Francis m.fl. 2007).

2.5.5 Punkt til punkt mot «hub and spoke» flyvninger

Punkt til punkt flyvninger vil si at man selger billetter fra en by til en annen uten å fly passasjerer inn fra andre steder for å fylle flyet. «Hub and spoke» vil si at man både fyller flyet med passasjerer som bor i nærheten av flyplassen samtidig som man selger billetter fra andre byer og flyr passasjerer inn til «hub'en» for å fylle flyet (Francis m.fl. 2007). Man kan se for seg ett sykkelhjul med en kjerne (hub'en) og eiker (spoke) hvor eikene representerer alle destinasjonene som flyr til hub'en. Eikene vil mellomlande på hub'en før hub'en kan fungere som endelig destinasjon eller som kilde for langdistanseflyvning til endelig destinasjon (Cook og Goodwin 2008). Dette kalles også feedertrafikk til hub'en (Cook og Goodwin 2008). Dette skaper et større marked for long haul enn å kun fly punkt til punkt da man vil ha tilgang til et større geografisk område.

I Europa er de eneste rutene som regnes som tettbefolkede punkt til punkt ruter på langdistanse; flyvninger fra London, en håndfull fra Paris og noen få utvalgte ruter til New York fra andre steder (Francis m.fl. 2007). Hub and spoke er derfor langt mer vanlig fra Europa. Eksempler på dette er KLM og Lufthansa sine ruter fra henholdsvis Amsterdam og Frankfurt hvor feedertrafikken står for 50-80% av passasjerene som flyr deres langdistanseflyvninger (Francis m.fl. 2007). I tillegg til å fange de passasjerene som ikke har mulighet til å fly direkte vil hub'ene også kunne fange passasjerer som ønsker å spare penger. Hvis det er tilstrekkelig å spare vil flere passasjerer kunne velge å fly via en hub fremfor å velge et alternativ som er direkte fra deres nærmeste flyplass hvis tilgjengelig. Få vil derimot velge å fly unødvendig via en flyplass på short haul (Francis m.fl. 2007).

2.5.6 Billettdistribusjon

Elektroniske billetter og elektronisk markedsføring er innovasjoner som er svært utbredt på short haul, spesielt blant lavkostselskapene. Tradisjonelle flyselskap som SAS og Lufthansa har en stor del av sitt billettsalg på hjemmemarked via deres egne hjemmesider, men er i

større grad avhengig av reisebyråer i andre markeder (Francis m.fl. 2007). Dette er en problemstilling som kan være aktuell for lavkostselskaper på long haul også.

2.5.7 Valg av flyplass

Strategien med å velge sekundærflyplasser fremfor primærflyplasser har gitt tildels store kostnadsbesparelser på short haul. På long haul vil flyene bruke mer tid i luften og mindre på bakken. Dette vil dermed kunne redusere besparelsene man har hatt på long haul.

Sekundærflyplasser tilbyr gjerne lavere kostnader og avgifter, samt at de har mindre trafikk enn primærflyplasser (Francis m.fl. 2007). Sistnevnte gjør det lettere å få gode slottider og raskere turnaround tid slik at flyet kan være mer i luften, men samtidig er det mindre å hente på dette på long haul.

Andre faktorer som har vist seg å være utfordrende med å benytte sekundærflyplasser er at mange av disse ikke har tilstrekkelig lang rullebane til å muliggjøre landing av long haul fly, da disse gjerne er større enn på short haul. Sekundærflyplasser har ofte en dårligere plassering enn primærflyplasser, og dette kan bidra til å redusere etterspørselen betydelig. Selv om Norwegians rute fra Rygge til Alicante har stor nok etterspørsel til å kunne driftes, vil dette kunne vise seg vanskeligere på en rute fra Rygge til New York (Francis m.fl. 2007).

2.5.8 Personalkostnader

Personalkostnader har vist seg å kunne være en stor kostnadsbesparelse på short haul, men er samtidig vanskeligere å oppnå på long haul. Grunnen til dette er kostnadene knyttet til kost og losji som er en forutsetning da de ansatte ikke har mulighet til å ta seg tilbake til basen etter hver flyvning ved long haul. Selv om en kan finne billig arbeidskraft, og personer som er villige til å arbeide med lavere lønn enn de ville fått hos konkurrentene, vil ikke disse kostnadene være mulig å unngå helt.

Tradisjonelle flyselskap gir ofte samme lønn til sitt personale over hele rutenettet uavhengig om man flyr short haul eller long haul. Dette gjør at det har vært svært enkelt for lavkostoperatørene å finne personale som er villige til å arbeide for mindre på short haul. (Francis m.fl. 2007).

For å oppnå kostnadsbesparelser gjennom personalkostnader kan en kan redusere kabinpersonalet til et minimum som tilsvarer en ansatt per femtiende passasjer, men dette vil samtidig legge et ekstra stort press på de ansatte ombord. Om lovverket tillater det kan en også leie inn personell fra andre land, som ofte krever betydelige lavere lønninger (Francis m.fl. 2007).

2.5.9 Bonusprogram og lounges

Etterspørselen for bonusprogram og lounges øker, spesielt blant businesspassasjerer og på lengre reiser. På lange distanser vil gjerne bonusopptjeningen være langt mer verdifull, og komforten ved å ha en lounge tilgjengelig er også noe mange setter større pris på (Francis m.fl. 2007). Samtidig vil administrering av bonusprogrammer og lounges øke kostnadene for lavkostselskapene.

2.6 Porters generiske strategier

Vi har valgt å se nærmere på Porter sine konkurransestrategier “generiske strategier” (Porter 1980, 34) og femkraftsmodellen (Porter 1980, 4), for å kunne få en bedre forståelse av hvorfor noen aktører i luftfarten velger en lavkoststrategi og hvilke fordeler dette kan gi.

Porters generiske strategier (Vedlegg 1) beskriver hvordan en bedrift kan bruke sine konkurransefordeler til å oppnå en lønnsom og konkurransedyktig posisjon i markedet. Porter beskriver tre generiske strategier, som også illustreres i figur 1. Disse strategiene er 1) lavkost, 2) differensiering og 3) fokus.

Teorien innebærer at en skal velge én av strategiene, og ikke kaste bort eller bruke unødige ressurser da dette kan medføre svekket konkurransevne. Porter forklarer at hvis en forsøker seg på alle strategiene på en gang, kan utfallet bli å sitte fast midt mellom alle disse, uten å lykkes med noen av de. Dette øker risikoen for å feile da en sterk posisjon ikke oppnås (Porter 1980, 34-41).

Da vår problemstilling søker å finne svar på om lavkostmodellen er overførbar til long haul vil det være naturlig å fokusere på Porter sin generiske strategi «kostnadsleder». En generisk strategi skal hjelpe virksomheten til å skape varige konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. Ved bruk av Porters generiske strategier vil det også være nyttig å se på hans femkraftsmodell, som benyttes for å analysere konkurransen i bransjen (Porter 1980, 35).

2.6.1 Kostnadsleder

Kostnadslederstrategien går ut på å vinne markedsandeler ved å tilby produktet sitt til en lavere pris enn konkurrentene. Dette kan oppnås ved å ha lavest pris i markedet, eller å tilby det kundene ser som størst verdi for pengene. For å kunne velge denne strategien beskriver Porter at man er nødt til å kunne operere med lavere kostnader enn sine konkurrenter. Dette må man for å kunne drive med positive marginer og dermed opprettholde sitt tilbud over tid. Porter beskriver 3 hovedmåter å oppnå dette på; 1) høy utnyttelsesgrad, 2) lave direkte og indirekte kostnader og 3) kontroll over verdikjeden for å oppnå lav kost (Porter 1980, 36). Samtidig som kostnadskontroll er det essensielle ved denne strategien, kan likevel ikke kvalitet, service og andre områder ignoreres helt (Porter 1980, 35). Poenget med en lavkoststrategi er at denne skal gi bedriften en margin godt over snittet selv om det er sterk konkurranse i markedet ved at den gir god beskyttelse mot markedskreftene (Porter 1980, 36). Det vil derfor nå være naturlig å definere de fem markedskreftene og hvordan en kostnadslederposisjon kan gi beskyttelse mot disse.

2.7 Porters femkraftsmodell

I femkraftsmodellen (Vedlegg 2) definerer Porter fem krefter som beskriver industriens struktur og konkurransesituasjon. Det er viktig å ha kunnskap og forståelse om disse kreftene for å kunne utvikle en god konkurransestrategi. Uten kunnskap om disse vil en ikke kunne skape en god posisjon i markedet (Porter 1980, 4).

De fem kreftene er: 1) trussel fra potensielle etablerere, 2) rivalisering blant eksisterende konkurrenter, 3) trussel fra substitutter, 4) kjøpernes forhandlingsstyrke og 5) leverandørens forhandlingsstyrke (Porter 1980, 4). Korrekt utført skal en generisk strategi kunne gi beskyttelse mot de fem kreftene.

2.7.1 Trussel fra potensielle etablerere

Nye aktører bringer med seg økt kapasitet, ønske om markedsandeler og ofte store ressurser. Nye aktører vil gi større konkurranse, noe som kan føre til både økning i form av leverandørens priser samtidig som man kan se sine egne priser falle. Dette vil kunne gå ut over marginene og lønnsomheten til en bedrift. Hvor sterk denne trusselen er avhenger av

inngangsbarrierer til industrien samt hvor lett de etablerte aktørene kan tilpasse seg eller slå tilbake (Porter 1980, 7).

Barrierer for nyetablering av et selskap i luftfartsindustrien kan blant annet være den store finansielle kapitalen som kreves for anskaffelse av fly. På den annen side er det i dag mulig å lease fly, hvilket gjør etableringen vesentlig billigere. For å kunne benytte seg av flyene kommersielt er det nødvendig med driftstillatelse (Air operator's certificate), som gis av et lands luftfartsmyndigheter. Kravene for denne godkjenningen er blant annet at operatøren har tilstrekkelig personell, opplæring og andre midler for å kunne sikre de ansatte og passasjerer, finansielle garantier, tilfredsstillende bakketjenester og ansvarsforsikringer hvis et uhell skulle inntreffe (Skybrary).

2.7.2 Rivalisering blant eksisterende konkurrenter

Rivalisering blant eksisterende konkurrenter oppstår på bakgrunn av at en konkurrent føler seg truet eller ser muligheter de vil ta tak i. Rivaliseringen kan ta forskjellige former, som markedsføringskampanjer, nye produktlanseringer eller priskrig. Noen ganger vil rivalisering føre til at markedet blir bedre for alle, mens andre ganger vil det føre til at alle kommer dårligere ut (Porter 1980, 17). Luftfartindustrien er preget av stor konkurranse, spesielt fordi flyreiser blir sett som et mer og mer standardisert produkt. Dette gjør at flyselskapet bør ha en differensiert eller kostnadsledene posisjon for å lykkes i markedet.

2.7.3 Trussel fra substitutter

Alle bedrifter i en industri konkurrerer stort sett med substitutter i tillegg til hverandre. Substitutter vil kunne bidra til å legge et tak på hvilke priser man kan oppnå selv om man er i en situasjon hvor man til og med har monopol på sitt produkt eller sin tjeneste (Porter 1980, 24). I flybransjen vil naturlige substitutter være transportmidler som bil, båt, tog eller buss. På long haul markedet vil disse utgjøre en betydelig mindre trussel enn de gjør på short haul.

2.7.4 Kjøpernes forhandlingsstyrke

Kjøpere konkurrerer først og fremst med industrien ved å presse priser ned, kreve høyere kvalitet eller mer service for samme pris som før, eller ved å konkurrere mot hverandre om å oppnå best priser eller fordeler. Porter peker på at kjøpere har mye makt når: 1) kjøperne utgjør en konsentrert kjøpergruppe eller kjøper store volumer relativt til selgers totale salg, 2) produktene kjøpergruppen kjøper fra industrien representerer en signifikant andel av kjøpers

totale kostnader eller totale kjøp, 3) produktene de kjøper er standard eller lite differensierte fra konkurrentenes, 4) det ikke koster kjøper mye å bytte produkt/leverandør, 5) kjøper har lav profitt eller lite penger, 6) kjøper utgjør en troverdig trussel for å begynne å produsere det de trenger selv, 7) hvis kvaliteten på produktet eller tjenesten er uvesentlig og 8) kjøper sitter med full informasjon om markedet og leverandørens kostnad (Porter 1980, 24-27).

Kundenes byttekostnad for valg av flyselskap er gjerne lav, og de velger sannsynligvis det de ser som sitt beste alternativ. Dersom flyselskapet tilbyr de laveste prisene på markedet vil kundenes forhandlingsstyrke være en mindre trussel, da deres eneste alternativ vil være å kjøpe en dyrere billett.

2.7.5 Leverandørers forhandlingsstyrke

Leverandører har mulighet til å heve priser eller senke kvaliteten på produktet eller tjenesten de leverer. Sterke leverandører vil kunne legge press på marginene til industrier hvor kjøpere ikke evner å øke sine egne priser. Det som gjør en leverandør sterk ser ut til å speile det som gjør en kjøper sterk. Porter peker på at leverandører har mye makt når: 1) leverandørindustrien er dominert av få selskaper og de er mer konsentrert enn industrien, 2) de ikke må konkurrere med substitutter, 3) industrien ikke er en viktig kunde for de, 4) leverandørens produkt er viktig for kunden, 5) leverandørens produkt er differensiert eller kostnaden ved å bytte leverandør er høy og 6) leverandøren utgjør en troverdig trussel for å begynne å produsere det kunden gjør (Porter 1980, 27).

Leverandørene i flybransjen vil i stor grad være flyprodusentene og flyplassene, men også ansatte i bedriften kan anses som en type leverandører. Flyprodusentene av kommersielle fly i dag er Boeing og Airbus. Dette tilsier at flyprodusentindustrien i dag er dominert av få aktører og de er langt mer konsentrert enn industrien. Et flyselskap med lave kostnader vil ha mer å gå på marginalt dersom leverandørene velger å skru opp prisene.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil valg av design, metodisk tilnærming og datainnsamling bli presentert. Vi vil også gjennomgå utvalg og rekrutteringsstrategi, samt etiske utfordringer en forsker vil stå overfor i en undersøkelse, og hvordan vi har forholdt oss til etiske prinsipper gjennom undersøkelsesprosessen. Til slutt vil vi forklare hvordan vi har analysert og tolket dataen, og vurdere undersøkelsens kvalitet.

3.1 Valg av forskningsdesign

Tidlig i en forskningsprosess må en ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan dette skal gjennomføres fra start til slutt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 73). Valg av forskningsdesign påvirkes av problemstillingens formulering, og er viktig for undersøkelsens gyldighet og troverdighet.

Vi valgte et intensivt undersøkelsesopplegg, da det er godt egnet for vår problemstilling hvor vi ønsket å gå i dybden og få en så helhetlig forståelse som mulig av fenomenet. Et intensivt undersøkelsesopplegg studerer mange variabler, men har relativt få respondenter. Ekstensivt undersøkelsesopplegg benyttes gjerne hvis en har til hensikt å generalisere på bakgrunn av et større utvalg respondenter. For å gjøre denne studien har vi hovedsakelig benyttet oss av primærdata gjennom intervjuer med våre tre informanter, men også benyttet sekundærdata vi har funnet relevant for å kunne besvare problemstillingen (Jacobsen 2015, 90).

3.1.2 Casedesign

Det er et felles element i de fleste definisjoner at en case er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter. Yin (2007:31) definerer casestudier som *“en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklar”* (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, 199). I casestudier fokuserer forskeren på én spesiell enhet. To kjennetegn ved et case er at oppmerksomheten avgrenses til den konkrete casen, og at det gis en mest mulig detaljert beskrivelse av casen. En skiller gjerne mellom studier av en enkeltcase og sammenlignende casestudier (Jacobsen 2015, 97-99). Vi har valgt enkeltcase-studie med fokus på Norwegian og deres long haul satsing. Norwegian er det første lavkostselskapet som har lyktes med satsningen, og vi ser derfor dette som en spesielt interessant case. Gjennom et casedesign vil vi kunne få god innsikt og forståelse angående deres beslutninger og strategier for å lykkes med overføringen av lavkostmodellen til long haul.

Yin forklarer noen avgjørelser en tar ved valg av casedesign. Dette går ut på om man skal arbeide med én eller flere caser, og om man skal anvende én eller flere analyseenheter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 86). Vi har valgt tre analyseenheter i vår undersøkelse, dette fordi vi ønsket informasjon fra flere individer for å kunne sammenligne informasjonen de ga oss, i tillegg til å vurdere om de hadde lik oppfatning rundt temaene.

3.2 Valg av metode

Kvalitativ metode benyttes når en ønsker å samle mye informasjon ut fra få informanter, med den hensikt å få en dypere forståelse av fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 100). Da strategien til et selskap ofte bestemmes av ledelsen i selskapet, ønsket vi et lite utvalg informanter med ledende posisjoner som kunne svare detaljert på et bredt spekter av spørsmål. Med dette som grunnlag falt vårt valg på en kvalitativ metode.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvalgsstørrelse

Hvor stort utvalget bør være avhenger av problemstillingen som skal besvares, og hvilken metodisk tilnærming en benytter for datainnsamling i undersøkelsen. De uskrevne reglene for mindre undersøkelser tilsier at det bør være 10-15 respondenter, men samtidig er det ingen fasit på hva som er riktig. Flere forskere mener at en skal gjennomføre intervjuer helt til det ikke kommer frem ny informasjon. I studieprosjekter som dette, hvor man har begrenset av tid og/eller budsjett, vil ikke dette være hensiktsmessig (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 104).

Vi har valgt tre intervjuobjekter. To av disse har et overordnet ansvar i selskapet og er beslutningstagere på langdistansesatsingen. Disse to informantene er svært vesentlige for vår forskning, og er i stand til å kunne gi relevant, detaljert og tilstrekkelig informasjon. Den tredje informanten er en flyanalytiker som ikke er tilknyttet Norwegian. Vi mente det kunne være nyttig å ha en utenforstående som kunne gi informasjon fra et nøytralt perspektiv.

3.3.2 Utvalgsstrategi og rekruttering

Det finnes mange måter for rekruttering av informanter til kvalitative undersøkelser. I motsetning til kvantitative undersøkelser hvor en gjerne velger respondenter tilfeldig, er dette sjeldent tilfelle i kvalitative. Hensiktsmessighet, og ikke representativitet er formålet med utvelgelse av informanter til kvalitative undersøkelser. Utvalg av enheter har stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet, og rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser bør derfor gjøres strategisk da hensikten er å få mest mulig kunnskap og forståelse om et fenomen. Strategisk utvelgelse skjer når en først beslutter hvilken

informasjon en trenger, for videre å avgjøre hvilke personer som er relevant og best egnet til å svare på denne (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 106). Det er ulike måter å foreta et strategisk utvalg, og vi valgte å benytte oss av det Patton (1990) og Miles og Huberman (1994) definerer som ekstreme- og/eller avvikende utvalg: *”personer eller tilfeller som er rike på informasjon fordi de er ekstreme, spesielle eller avvikende i forhold til andre”* (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 107).

Noen eksempler på rekruttering til kvalitative undersøkelser er snøballmetoden, personlig rekruttering eller rekruttering på et bestemt sted. Ved personlig rekruttering tar en direkte kontakt med intervjuobjektene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 113). Vi valgte personlig rekruttering til datainnsamling i denne undersøkelsen. Vi hadde på forhånd undersøkt hvilke informanter vi ønsket å intervju, men det ble noe forandring på dette etter hvert som det dukket opp ny informasjon. I vårt første intervju med Kjos fikk vi anbefalt en annen person i ledelsen på bakgrunn av den brede kunnskapen denne personen hadde, og vi valgte derfor å gå bort fra det vi på forhånd hadde tenkt oss. Denne rekrutteringsmetoden, hvor undersøkeren rekrutterer intervjuobjekter gjennom en annen person kalles snøballmetoden (Jacobsen 2015, 182).

3.3.3 Intervjuobjektene

Utvalget og intervjuobjektene i denne undersøkelsen er Bjørn Kjos, Thomas Ramdahl og Hans-Erik Jacobsen. Bjørn Kjos (1946) er en av grunnleggerne av Norwegian Air Shuttle (NAS), og har vært Norwegians administrerende direktør siden 2002. Her har han bygget opp NAS til å bli hovedkonkurrenten til SAS i Norden, en posisjon de inntok etter få års konkurranse. Kjos er også tidligere jagerflyger og jurist (Aschehoug).

Thomas Ramdahl (1971) har vært kommersiell direktør i selskapet siden 2014.

Ramdahl har lang og variert erfaring fra luftfartsindustrien. Han har tidligere jobbet for SAS Norge og Braathens hvor hans ansvarsområder var Revenue Management, Route Management og Charter (NAS). Både Kjos og Ramdahl er sentrale og avgjørende i valgene som tas i både bedriften generelt, og langdistansesatsingen spesielt.

Hans-Erik Jacobsen har vært ansatt som finansanalytiker i First Securities siden 1999. Han har svært mye kunnskap innen flyindustrien da han har jobbet som flyanalytiker i mange år.

Utvalget vårt er lite og homogent, men ved å velge to informanter i ledelsen kan vi avdekke eventuelle forskjeller og likheter i både erfaringer og ideer de har i forbindelse med

langdistansesatsingen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 108). Personlig rekruttering ble muligjort da vi hadde bekjente i selskapet. Med tanke på vår problemstilling har vi lagt vekt på å velge informanter med overordnet ansvar for både bedriften og strategien for å sikre både validitet og reliabilitet i undersøkelsen. Vi så også Jacobsen som en svært nyttig informant da han som utenforstående kunne gi oss god informasjon om bransjen generelt.

3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Vi har valgt det åpne individuelle intervjuet for datainnsamling. Da vi har få intervjuobjekter og er interessert i hva hver enkelt svarer og deres fortolkninger, så oppfylles forutsetningene for det åpne individuelle intervjuet (Jacobsen 2015, 146). Vi valgte å til en viss grad pre-strukturere intervjuene da vi ønsket svar på spesifikke spørsmål knyttet til vår problemstilling. Vi utarbeidet derfor en intervjuguide, slik at vi hadde en oversikt over hvilke temaer og spørsmål vi skulle gjennom. Samtidig var vi også åpne for annen informasjon som kunne vise seg nyttig. Pre-strukturering innebærer at man på forhånd av intervjuene definerer elementer og konkrete temaer som skal være i fokus, men en trenger ikke nødvendigvis å utelukke temaer som måtte dukke opp (Jacobsen 2015, 149). For å få mest mulig ut av intervjuene var det også viktig for oss å ha nok kunnskap til å komme med oppfølgingsspørsmål samt å ha forståelse for den informasjonen de kunne gi. Vi fikk gode og utdypende svar på spørsmålene, i tillegg til svar vi ikke hadde forventet eller som ledet oss inn på ting vi ikke hadde tenkt på før intervjuet.

Vi ønsket i første omgang å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervjuer, men på grunn av informantenes travle hverdag så vi oss nødt til å gjøre intervjuene på telefon. Vi var likevel fornøyd med intervjuene og følte vi fikk all informasjonen vi var ute etter. Intervjuene hadde en varighet mellom 45 og 60 minutter, ble tatt opp på bånd og deretter transkribert. Vi har i ettertid av intervjuene også hatt kontinuerlig kontakt med samtlige informanter på mail og sms, da disse gledelig svarte på spørsmål som dukket opp underveis i prosessen. Gjennom en nærhet til våre intervjuobjekter kunne vi få gode svar formulert av respondentenes egne og utfyllende ord. Nærhet til intervjuobjekter kan ofte bli kritisert fordi det er fare for at undersøker i visse tilfeller mister evnen til å tenke fritt da det kan være vanskelig å stille kritiske spørsmål til noen man har en nær relasjon til (Jacobsen 2015, 132).

3.4 Etiske utfordringer

I en undersøkelsesprosess står en ovenfor en rekke etiske dilemma, og det er viktig å vurdere de beslutninger en gjør gjennom hele prosessen ut fra visse moralske og etiske prinsipper. Enhver informant har krav på informert samtykke, krav til privatliv og krav til at data blir riktig presentert. Det er viktig at informanten er klar over undersøkelsens hensikt, samt ulemper og fordeler deltakelse kan medføre (Jacobsen 2015, 45). Som undersøkere har vi et etisk og moralsk ansvar å se til at retningslinjer blir fulgt, selv om det ikke finnes klare regler på dette (Jacobsen 2015, 48). Hvis en skal tilfredsstille alle de etiske idealer i forskningsprosessen kan en undersøkelse bli vanskelig å gjennomføre, og det er derfor vanlig å benytte en såkalt “nytte-teknikk”. Her vurderer forskeren ulike etiske prinsippene opp mot gevinsten en får av å bryte disse (Jacobsen 2015, 53).

Våre informanter er blitt informert om undersøkelsens hensikt, og har godtatt at navn publiseres. Da Norwegian er børsnotert har vi også valgt å pålegge oss taushetsplikt i forkant av intervjuet i tilfelle det mot formodning skulle dukke opp ting som ikke er offentlig og som kan virke kursdrivende på Norwegian.

Med mindre en skal publisere alle forskningsresultatene nøyaktig slik de er innhentet kan det bli utfordrende å gjengi resultatene korrekt og fullstendig. I enkelte tilfeller under intervjuet kom det opp informasjon som intervjuobjektene ikke ønsket skulle gjengis i oppgaven. Dette måtte vi som undersøkere ta hensyn til, selv om det kunne være en ulempe for undersøkelsens resultat. Samtidig har vi et krav til å presentere resultatene slik de var ment av informanten, i riktig kontekst og med uforfalskede data (Jacobsen 2015, 52).

3.5 Dataanalyse

3.5.1 Analyse og tolkning

Før man starter med analyseprosessen må datamengden reduseres, da det gjerne er en stor mengde og ofte ustrukturerte data. Etter intervjuene startet vi med å transkribere fra taleopptak til tekst. Det var en noe krevende prosess å sortere og analysere dataen ettersom vi fikk svært åpne svar etterfulgt av mange oppfølgings spørsmål som gikk noe utenfor det vi hadde sett for oss. Samtidig ser vi dette som en fordel da det ga oss svært mye informasjon. Videre plukket vi ut de spørsmålene og svarene som var mest relevant for oppgaven. Transkribert intervju av informant Thomas Ramdahl er vedlagt oppgaven, resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelig og kan ettersendes på forespørsel.

3.5.2 Undersøkelsens kvalitet

I vurdering av en undersøkelses kvalitet benyttes begrepene gyldighet/validitet og pålitelighet/reliabilitet. En skal forsøke å forholde seg kritisk til kvaliteten på den informasjonen man samler inn slik at konklusjonene som trekkes er gyldige og til å stole på (Jacobsen 2015, 227).

3.5.2.1 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes til undersøkelsens data. Hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides påvirker undersøkelsens reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). I kvalitative undersøkelser vil forskeren kunne styrke reliabiliteten gjennom å gi en inngående beskrivelse av konteksten, samt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Ved å legge ved transkriberte intervjuer samt å ha båndopptak av alle intervjuer tilgjengelig ved forespørsel kan dette styrke vår undersøkelses reliabilitet.

3.5.2.1 Validitet

Undersøkelsens validitet dreier seg om hvorvidt funnene representerer virkeligheten og formålet med studien. Kritiske faktorer for intern validitet er i hvilken grad studieobjektene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, og om forskerens tolkning og gjengivelse av data er riktig og gjenspeiler virkeligheten. Et annet problem kan være at forskeren ikke får tak i de enhetene som gir riktig informasjon. Å sørge for å ha de rette kildene er derfor viktig for å kunne trekke rette konklusjoner samt øke påliteligheten til undersøkelsen (Jacobsen 2015, 229-237). I denne undersøkelsen er informantene valgt ut i fra hvem som vil kunne gi oss detaljert, riktig og relevant informasjon. Vi formidlet også våre resultater til informantene for å få disse bekreftet, som kan bidra til at troverdigheten av vår undersøkelse styrkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230).

4.0 Analyse og drøfting

I denne delen av oppgaven vil vi presentere informasjonen fra våre informanter. Vi vil deretter knytte funnene opp mot teorien, som danner grunnlaget for videre konklusjon.

4.1 Overføring av lavkostmodellen

Vi vil nå analysere og drøfte våre funn opp mot det teoretiske rammeverket til Francis m.fl. (2007).

4.1.1 Turnaround-tid og loadfaktor

I teorikapittelet så vi at de tradisjonelle flyselskapene allerede kan utnytte flyene sine femten til seksten timer i døgnet. Både det å skaffe seg optimale tidsslotter på flyplassene og vedlikehold av flyet mellom flyvningene ble nevnt som faktorer som gjør det vanskelig å utnytte flyene mer enn dette (Francis m.fl. 2007). I tillegg ble det nevnt at det å fly med cargo vil øke turnaround-tiden, men at det ikke ville være mulig å unngå på long haul på grunn av det store inntekspotensialet. Både Kjos og Ramdahl bekrefter at de flyr med cargo på long haul. Det er dermed svært interessant å se at Norwegian likevel klarer å utnytte flyene sine mer enn konkurrentene.

Kjos sier deres mål er å utnytte flyene sine 18 timer i døgnet. Per dags dato ligger deres utnyttelsestimer på omlag 17,5 timer i døgnet. Samtlige konkurrenter ligger et godt stykke under dette (Kjos). Dette kan man se på som en betydelig konkurranse- og kostnadsfordel for Norwegian. Det å utnytte flyene bedre enn konkurrentene vil ofte gi kostnadsfordeler i form av høyere inntekter og lavere kostnader. Selskapet vil få høyere inntekter da de kan selge flere billetter, og lavere kostnader ved at flyplassleie vil reduseres.

For å dra nytte av disse fordelene i størst mulig grad vil det også være en forutsetning å fylle opp flyene tilstrekkelig. Load faktor er en beskrivelse av hvor fulle flyene er, både Ramdahl og Kjos bekrefter at deres load faktor ligger på 94-95%. Ramdahl sier videre at ingen andre aktører på long haul markedet har oppnådd like høy load faktor som Norwegian per dags dato.

Francis m.fl. (2007) sin forskningsartikkel hevder at lavkostselskaper på short haul har klart å øke loadfaktoren med 10-20% mer enn det tradisjonelle flyselskap har oppnådd i samme marked. Loadfaktoren på long haul er generelt betydelig høyere enn på short haul, og i følge artikkelen vil det være svært begrensede muligheter for å øke den ytterligere. Loadfaktoren for europeiske flyselskaper på long haul markedet ligger vanligvis på omlag 80%, men likevel har Norwegian overgått dette med sine 94-95%. Dette viser at teorien avviker fra det som faktisk er tilfelle hos Norwegian. Ved å utnytte flyene bedre vil Norwegian ikke bare redusere sine egne kostnader slik at de kan ha billigere billetter enn eksisterende konkurrenter, men de

kan også styrke sin egen konkurransekraft slik at trusselen fra fremtidige konkurrenter reduseres betraktelig.

4.1.2 Homogen flyflåte

En homogen flyflåte vil si at man kun opererer med en type fly. Dette har lavkostaktørene utnyttet på short haul for å få lavest mulig kostnader. Dette gjøres av flere grunner. Man kan spare kostnader ved å ha mindre delelager, mindre opplæring av personale og mindre bakkesupportutstyr da flyene er like. I tillegg vil en homogen flyflåte oftest gi fordeler hos produsentene da en hele tiden bestiller fra samme leverandør. Større ordre vil også øke flyselskapet sin sjanse for å oppnå kvantumsrabatter (Francis m.fl. 2007).

Norwegian har flydd en homogen flyflåte på short haul med Boeing fly. I 2012 signerte de den største avtalen i europeisk luftfartshistorie noensinne. De bestilte 222 fly som består av 22 Boeing 737-800, også kalt Dreamliner, 100 Boeing MAX8 og 100 stykk Airbus A320neo (Norwegian). De har i tillegg opsjoner på kjøp av ytterligere 150 fly, og har senere økt bestillingene hos Boeing så de i dag har totalt 150 fly i bestilling fra Boeing og 100 i bestilling fra Airbus (Barth-Heyerdahl 2015). Den initielle bestillingen hadde en prislapp på 127 milliarder kroner. Da vi spurte Kjos om de fikk rabatt, og i så fall hvor mye på den store bestillingen av nye fly, ønsket han ikke å svare på dette. Likevel insinuerte han en betydelig rabatt, og fortalte at “de fleste analytikere mener vi har fått 50% rabatt” (Kjos). Det kan dermed tenkes at rabatten Norwegian fikk ligger i nærheten av dette tallet.

Ved å bestille fra flere produsenter går Norwegian bort fra teorien som tilsier at man skal fly en homogen flyflåte. Når en skal fly både long og short haul kan det være nødvendig å operere flere typer fly, da flyene har forskjellige egenskaper i form av lengde de kan fly, størrelse på flyene og lignende. Det å bestille fra to forskjellige leverandører er mer overraskende da teorien i både Francis m.fl. (2007) og i Southwest modellen tilsier at man bør bestille fra kun en produsent for å oppnå de største fordelene.

4.1.2.1 Nye fly og volum

Alle informantene påpeker betydningen av det å benytte nye fly, og hvor viktig dette er for å drive kostnadene ned. Norwegian har en av de yngste flyflåtene i verden med en snittalder på kun 3,6 år (Norwegian). I tillegg hevder informantene at volum også står svært sentralt for at en skal klare å redusere sine kostnader.

“Altså skala er jo alltid viktig. Og det å kunne overleve som et flyselskap i dag så mener jeg at man må minimum ha hundre fly for å kunne drive kosten ned. (..). Men da må man også finne fly som er relativt nye slik at man ikke får masse uforutsette kostnader” (Ramdahl).

Kjos mener skalafordeler er essensielt fordi det driver kostnadene ned. Han forteller at jo større volum en har, desto lavere blir kostnadene. Han hevder volum er en forutsetning for at lavprisselskaper skal kunne overleve på sikt. Videre peker Ramdahl på kostnadsfordeler de oppnår ved å fly nye fly og forteller at de nye flyene til Norwegian på long haul bruker nesten 40% mindre drivstoff enn flere av konkurrentene som har eldre fly.

4.1.3 Setetetthet og flere klasser

Lavkostselskapene flyr stort sett med én klasse på short haul. Dette er for å redusere kostnadene forbundet med redusert setetetthet og dermed færre plasser å selge. De tradisjonelle flyselskapene har på long haul størst inntjening på business- og førsteklasse (Mouawad 2014). Norwegian har valgt å fly to klasser på long haul og både Kjos og Ramdahl begrunner dette:

“Hvis du bygger for store business klasser så vil det gå ut over antall stoler, og da vil det igjen gå ut over kostevnen du har til å fly. For å si det sånn, du finner ingen lavprisselskaper med første eller business klasser på short haul” (Kjos).

Kjos hevder at de på sin økonomiklasse har samme setetetthet som legacy carriers, om ikke bedre. På short haul vil man kunne få inn flere seterader ved å ha mindre benplass. På long haul er i følge Ramdahl komfort for passasjerene viktigere enn kortere flyvninger, derfor er det større benplass på langdistanseflyene.

“Det som er kanskje det viktigste på langreise er at du har komfort for kunden. At du har et produkt som kunden liker. En long haul tur tar jo fra 8-14 timer og da er det viktig å ha et fly hvor du føler deg vel ombord” forklarer Ramdahl. Dette kan redusere inntektsfordelen selskapet har mot de tradisjonelle flyselskapene på short haul. Likevel ser det ikke ut til at dette er et stort problem for Norwegian. Kjos forteller at de har flere seter enn de tradisjonelle flyselskapene, og at dette er på grunn av at de kun har to klasser. De har 291 seter totalt i sin 787-800, mens de tradisjonelle flyselskapene har omlag 250 seter fordelt på sine tre klasser.

Ramdahl forklarer videre grunnlaget for deres valg om å utelukke businessklasse og heller satse på premiumsegmentet:

“Skulle jeg hatt liggeseter i kabinen min så hadde jeg fått inn 18 seter kontra 32. Man får mer penger for å selge ut de 32 i stedet for. Mange bedrifter sier nå at de ansatte ikke skal reise business, de skal heller reise premium eller økonomi og da vil jo vi satse på det markedet”.

Jacobsen hevder det både er fordeler og ulemper ved å ikke tilby businessklasse. Fordelen er at man kan få inn flere passasjerer ombord på flyet, da businessseter tar mye plass. På den annen side betaler kundene en betydelig større sum for businesssetene, og disse inntektene vil da gå tapt. En utfordring ved det å ha businessklasse er at man er avhengig av høy frekvens på flyvningene. Det vil si at man flyr ofte frem og tilbake til samme destinasjon, noe Norwegian i følge Jacobsen ikke har ettersom de enda er såpass ferske.

Samtlige informanter hevder det voksende kundesegmentet i luftfarten i dag er turister, og det er derfor disse en bør satse på. *“Det er jo bare ett segment som vokser, og det er jo de som reiser som turister (...). Business segmentet vokser ikke, og det har det ikke gjort på lenge”* forteller Jacobsen. Det å tilby businessklasse til passasjerer tror han ikke ville vært noen suksess for Norwegian, og sier det er lurt å la de store tunge flyselskapene ta seg av businesssegmentet slik at de selv kan fokusere på turistsegmentet.

Det å satse på turister, som er det voksende segmentet i markedet, virker logisk både for Kjos og Ramdahl. Harris Interactive gjorde i 2014 en studie for Eventbrite, der de spurte såkalte Millennials, mennesker født i 1980 til 1996, om hvordan de likte å bruke pengene sine. 78% svarte at de heller ville bruke penger på opplevelser enn materialistiske ting, og 55% svarte at de bruker mer penger på opplevelser enn noengang (Eventbrite). Dette kan støtte opp under forklaringen på hvorfor turismen er i vekst. Man kan også se på flyreiser som et resultat av menneskenes stadig forbedrede levevilkår. Kjos forteller at det i dag er betydelig mer reising fra kontinent til kontinent enn før i tiden, og han sier Norwegian forutser mer migrasjon også i fremtiden.

4.1.4 Servicegrad

I Francis m.fl. (2007) sin artikkel kunne en lese at det lave servicenivået som er akseptert på kortere flyvninger kan være utfordrende å forsvare på langdistanseflyvninger. Dette inkluderer behovet for matservering, underholdning og flere antall toaletter, som gjerne øker i takt med flyreisens varighet, og påvirker kundenes opplevelse av komfort. Å tilby dette øker kostnader,

både på grunn av økt vekt og fuelforbruk, samt turnaround-tid og det vil gjerne også kreve flere ansatte om bord.

Kostnadsfordelene som lavkostselskapene oppnår ved den relativt lave servicegraden de fører kan derfor være vanskelig å overføre til long haul, men det er likevel ulike tiltak en kan gjøre for å forsøke å redusere kostnader så langt det lar seg gjøre. Ramdahl forklarer at det er viktig å ha et kostnadsfokus på alt en foretar seg. Han trekker frem en av deres strategiske valg for å kunne bevare kostnadsfordeler: *“Vi har glass av plast vi, altså annet skal jo vaskes og kontrolleres. Det har ikke vi tid til. Tunge glass vil jo heve vekten også”*, og forklarer at dette både reduserer turnaround-tid, vekt og fuelforbruk og gir lavere kostnader for selskapet.

Selv om bruk av plastikkglass og andre tiltak som virker kostnadsbesparende kan føre til lavere oppfattet service- og produktkvalitet hos passasjerene, hevder Jacobsen at dette ofte er mindre viktig for de som velger å fly med Norwegian: *“Jeg tror ikke det er så mange som bestiller billetter med Norwegian og forventer noe særlig”*.

4.1.5 Punkt til punkt mot hub and spoke flyvninger

Lavkostselskaper har flydd punkt til punkt flyvninger på short haul for å redusere kostnader. Punkt til punkt vil si at man flyr fra A til B. På mindre fly som er enklere å fylle opp, har dette vist seg å være en god strategi. Hub and spoke flyvninger, som vil si å ha mange flyvninger inn til en stor og sentral flyplass eller en såkalt hub, brukes mye av legacy carriers. Dette blir gjort for å skape størst mulig kundegrunnlag til long haul flyvningene. Ved å tilby fly fra mindre byer som for eksempel Tromsø til Oslo, hvor Norwegian igjen flyr til både New York og Thailand fra, vil man kunne tiltrekke seg flere kunder enn kun fra Osloregionen til long haul flyvningen. Dette kan gjøre det lettere å fylle opp flyene på langdistanse.

Både Ramdahl og Kjos hevder at feedertrafikk er viktig på long haul, men Ramdahl kommenterer også at det spørs hvor du skal fly fra:

Det kommer an på hva du skal fly. Det er en klar fordel å ha feed. Vi har startet i områder med store catchment- områder. Se på New York. Det er enormt stort, og man må ikke ha feedertrafikk der. London er jo også veldig stort, så du trenger ikke det der. Konkurrentene har aldri stimulert den trafikken over atlanten med pris. (...).

Videre forteller Ramdahl at de ikke lager rutenettverket sitt ut i fra long haul:

Vi må ikke lage et rutenettverk på Europa som tilpasser seg long haul, da kan man bli låst i måten å tenke ruteutvikling på, og da får man ikke antall flyvninger man ønsker per flyindivid. Det er viktig å avskille begge driftsmodellene slik at man optimerer hver driftsmodell, så får man feed uten at man er opptatt av at man skal feede.

Det å fly hub and spoke for et lavkostselskap er nytt i henhold til teorien. Norwegian flyr både punkt til punkt flyvninger, samtidig som de flyr hub and spoke. De undersøker markedet, og tilbyr deretter det som er mest gunstig, forklarer Ramdahl.

Det er interessant å se at for eksempel Lufthansa og KLM har en feed på sine long haul ruter på 50-80% fra henholdsvis Frankfurt og Amsterdam (Francis m.fl. 2007). Ramdahl forteller at Norwegian i dag ligger på 30-40% feed på sine long haul flyvninger. Det å ha forholdsvis lite feed på flyene samtidig som man har høy load faktor slik Norwegian har, kan sees som positivt med tanke på kundegrunnlaget som er tilstede fra de stedene de flyr long haul på. På en annen side kan Norwegian gjøre seg mer sårbare av å ha en såpass stor andel (60-70%), av kundegrunnlaget fra forholdsvis konsentrerte regioner. Norwegian kan derimot se på det som en mulighet å øke andelen passasjerer fra feedertrafikk hvis de skulle se at load faktoren begynner å synke på long haul. Dette kan gjøres ved for eksempel å aktivt markedsføre produktet, eller ved å kjøre lavpriskampanjer. Det vil kunne legge press på marginene og øke kostnadene for en periode, men oppnås ønsket effekt vil man øke feederandelen og dermed også ha muligheten til å øke loadfaktoren ytterligere.

Ramdahl hevder som nevnt at feeden til Norwegian ligger på mellom 30-40%, og dette uten at de markedsfører det i så stor grad. Han forklarer videre at det de gjør er å undersøke nye markeder for deretter å gå inn og markedsføre long haul via de stedene Norwegian flyr. Lite markedsføring per i dag gir likevel muligheter for ytterligere markedsføring ved behov i fremtiden.

Ved å ha et stort og fleksibelt rutenettverk samtidig som en nødvendigvis ikke er helt avhengig av feedertrafikk vil være en fordel spesielt med tanke på trusler fra nye aktører. Det vil være både svært kapitalkrevende å starte opp, samtidig som det vil være vanskelig å opparbeide seg et såpass stort rutenettverk.

4.1.6 Billettdistribusjon

Elektroniske billetter og elektronisk markedsføring er innovasjoner som er svært utbredt på

short haul, spesielt blant lavkostselskapene da det kan bidra med å skape kostnadsfordeler (Francis m.fl. 2007). Internett og nettsøk har også gitt anledning til en type billettdistribusjon som tidligere ikke har eksistert. Internett har gjort det mulig å overføre store mengder informasjon, og kunder som før ikke har vurdert Norwegian som et alternativ vil bli oppmerksomme på fordeler og lave billettpriser som selskapet tilbyr. Kundernes mulighet til å søke på internett og lett kunne sammenligne priser kan ses som en betydelig fordel for lavprisselskaper, da deres kundegruppe gjerne er forbrukere som leter etter det billigste alternativet.

Samtidig vil det være viktig å henge med i denne utviklingen for at en ikke skal svekke sin posisjon eller tape markedsandeler til fordel for eksisterende konkurrenter. Samtlige informanter bekrefter at å være tilgjengelig på internett er en kritisk suksessfaktor.

Kjos mener at en av årsakene til at Norwegian har oppnådd suksess med sin long haul satsing, og at andre lavprisselskaper tidligere har feilet, har vært den teknologiske utviklingen som har skjedd de siste årene. I dag bestiller mer enn 80% av passasjerene til Norwegian sine billetter via deres nettside (Norwegian). I følge Ramdahl har dagens muligheter for billettdistribusjon via internett gjort det mulig å nå ut til kundene på en helt annen måte enn tidligere.

4.1.7 Valg av flyplass

Å velge sekundær fremfor primærflyplasser har vært en strategi for å redusere kostnader på short haul. På long haul vil derimot flyene tilbringe mer tid i luften og mindre på bakken. Dette fører til at denne kostnadsbesparelsen i mindre grad er overførbar til long haul. På den annen side fører den økte tiden i luften til kostnadsbesparelser når det gjelder kostnader som påløper når flyet står på bakken.

Flyplasskostnader er ofte styrt av myndighetene i landet, men i noen tilfeller er det de individuelle flyplassene som setter betingelsene. Landingsavgifter og avgifter for takeoff avhenger gjerne av når på døgnet dette skjer. Parkeringsavgiftene beregnes etter hvor lang tid flyet står på bakken, kostnadene kan også relateres til flyets størrelse og vekt. Noen flyplasser pålegger også flyselskapene avgifter etter graden av forurensning flyet forårsaker (Airport Charges). Sistnevnte kan være en fordel for Norwegian da de benytter nye, drivstoffsparende fly som reduserer forurensning (Norwegian).

I mange tilfeller har Norwegian valgt å benytte flyplasser som er dyrere enn andre alternativer i nærheten av destinasjonen. Sammenlignet med andre lavkostselskaper som kun benytter

sekundærflyplasser, medfører dette at Norwegian ikke vil kunne overføre denne kostnadsfordelen fullt ut. Det er likevel et strategisk valg Norwegian har foretatt da de ser det hensiktsmessig å benytte mer tilgjengelige flyplasser som igjen kan øke loadfaktoren. Legacy carriers benytter i stor grad primærflyplasser både på short- og long haul og Norwegian som også benytter sekundærflyplasser der det er hensiktsmessig bør i så måte uansett komme bedre ut kostnadsmessig i snitt enn konkurrentene.

Valg av flyplass vil i stor grad også påvirkes av flyplassens kapasitet. På long haul hvor en benytter større fly med behov for blant annet lengre rullebane vil det utelukke mange sekundærflyplasser da disse gjerne ikke tilfredsstillt disse kravene. Å benytte flyplasser som er mindre tilgjengelige vil også kunne redusere etterspørselen, og som Kjos informerte er volum en forutsetning for å lykkes som lavprisselskap.

Ramdahl utdyper også grunnlaget for valg av flyplass:

Vi bruker hovedsakelig primærflyplasser på de store markedene. Det er ikke fordi at sekundærflyplassene ikke nødvendigvis har lengden på rullebanen som trengs på en stor maskin. Men man ser på San Francisco så flyr vi til Oakland og ikke San Francisco. Det er fordi det er et godt sekundæralternativ med rullebane og operasjonelle fordeler iforhold til San Francisco. Reiseveien fra Oakland til San Francisco er akkurat like kort som fra San Francisco flyplass. Hvis det er en sekundærflyplass som er bedre enn primær så gjør vi det. Det er viktig å tenke på kundene også når man velger flyplass.

Som Ramdahl hevdet tidligere er det viktigste kriteriet å fylle flyene. Så samtidig som det ikke ser ut til å være stort å hente i form av kostnadsbesparelser på valg av flyplasser så er det desto viktigere å velge destinasjoner folk ønsker å reise til for ha tilstrekkelig etterspørsel. Her ser teorien til Francis m.fl. (2007) ut til å stemme i påstanden som hevder at det ikke er store kostnadsfordeler å dra nytte av ved valg av flyplass på long haul (Francis m.fl. 2007).

4.1.8 Personalkostnader

Personalkostnader har vist seg å kunne være en betydelig kostnadsbesparelse på short haul. Long haul flyvninger krever større crew enn på short haul, som gjør dette vanskeligere, og fører til at totale lønnskostnader stiger på long haul og kostnadsfordelene reduseres. Ramdahl forklarer at jo lenger du flyr, jo flere ansatte må du ha for å kunne la crewet ditt hvile tilstrekkelig i løpet av flytiden. De må også følge regelen om minimumskravet for crew

ombord, det er én ansatt per 50 passasjerer. Videre forteller han at de på korte long haul flyvninger har to i cockpit og åtte eller ni i kabin. På lengre flyvninger som overgår 10 timer i luften har de tre i cockpit samt flere kabincrew. Dette er på grunn av at noe av crewet til enhver tid skal hvile, slik at disse kan brukes fortest mulig dagen etter. Dette gjør at Norwegian øker produktiviteten og effektiviserer crewet.

Ved å hvile deler av crewet under flyvningen vil en kunne redusere turnaround tiden, samt at en minimerer kostnader som oppstår dersom crewet trenger hotell for å hvile før neste flyvning. På kortere strekninger vil crewet kunne returnere til sitt hjem mellom hver flyvning, men da dette ikke er mulig på long haul vil denne kostnadsfordelen ikke være direkte overførbar.

Likevel finnes det flere måter å kunne oppnå kostnadsfordeler på long haul. Lønnsnivået er lavere i andre deler av verden enn i Norge, og ved å leie inn lavkostpersonell og utenlandsk arbeidskraft vil en kunne oppnå kostnadsfordeler. Norwegian forsøker å leie inn lavkostpersonell der dette er praktisk mulig. I 2013 flyttet de sin base til Irland, noe som førte til at de kunne ansette internasjonalt crew da irsk lov tillater dette (e24). Teorien (Francis m.fl. 2007) bekrefter at dette er en strategi som ofte benyttes av de som opererer med lavkostmodellen. Kjos meddeler at de må betale lokale lønninger på lik linje med andre flyselskaper, men ettersom for eksempel USA og Thailand generelt sett har lavere lønnskostnader enn man har i Skandinavia, vil det likevel redusere kostnadene betydelig. Kjos oppsummerer godt alle punktene i et sitat;

Vi må nok betale lokale lønninger på linje med de andre. Men vi plasserer crewene våre der de fleste rutene krysser eks i New York. Derved sparer vi hotellkostnader. Det er også viktig å få størst mulig effektivitet på crewene. Da er det viktig med korte turn around tider. Det er dessuten klart at New York har lavere lønnskostnader enn eks Skandinavia.

Ved å både ligge lavt på lønnskurven samt bruke personalet så effektivt som mulig vil en kunne beskytte seg i konkurransemarkedet, både mot nye aktører samt at man vil ha en fordel mot rivaliseringen i bransjen.

4.1.9 Bonusprogram og lounges

Bonusprogrammer og lounges er faktorer som øker kostnadene til et flyselskap. Likevel ser en

at tilbudet av dette øker og forbedres. Henry Harteveltdt, grunnlegger av reiseanalyse selskapet Atmosphere Travel Group, sier at lounges er en av de viktigste faktorene et flyselskap har med tanke på å synliggjøre merkevaren sin (Leveré 2012). Ramdahl er ikke fullstendig overbevist over denne teorien. Han hevder at det er veldig individuelt, og at det kommer helt an på hvilke kunder du spør. Han tror at det er mange kunder som ser på lojalitetsprogram som status, og at mange av forretningskundene etterspør lounges eller seter langt frem i flyet fordi det sees som status å ha tilgang til dette. Dersom en ønsker å skape en lojalitet blant kundene er det viktig å forsøke å møte denne etterspørselen, selv om det kan medføre ekstra kostnader for flyselskapet. Lojale kunder kan være en viktig faktor for å kunne oppnå eller opprettholde en god posisjon i et marked med stor konkurranse.

Norwegian har innført “cashpoints” som kundene samler ved kjøp av ulike produkter. Ramdahl mener at deres lojalitetsprogrammer er smartere enn mange andres ved at kundene kan tjene opp cashpoints ikke bare gjennom kjøp av deres egne produkter, men også gjennom kjøp fra andre aktører som Norwegian samarbeider med. Disse tjenestene inkluderer blant annet alarmtjenester og strømavtaler. Ramdahl forteller at det er viktig å ikke sette for mange regler og restriksjoner, men at de heller fokuserer på å gjøre det enkelt for kundene å forstå. Opptjente cashpoints kan benyttes til delbetaling og kjøp av alle Norwegians flybilletter. Ramdahl forklarer at dette er en måte å binde kunden, som skaper lojalitet.

Ved å gjøre det så enkelt som mulig vil en kunne redusere kostnadene administrering av bonusprogrammene medfører. Å skape lojalitet blant kunder kan gi en beskyttelse mot både kjøpernes forhandlingsstyrke samt potensielle etablerere og konkurrenter. Det kan også beskytte mot substitutters konkurransekraft, da lojalitetsprogrammer kan påvirke valget mellom å fly eller å benytte andre transportmidler.

De fleste flyselskaper har i dag en eller annen form for bonusprogram. Jacobsen var overbevist om at dette er viktig, og hevdet at “når noen tilbyr det, så må jo andre tilby det også”. Han mener bonusprogrammer kan være en strategi for å tiltrekke seg og opprettholde kundeforhold, og at gode rabattordninger knyttet til blant annet leiebiler og hoteller kan være smart.

4.2 Norwegians levedyktighet som lavkostselskap i long haul markedet

Vi har nå sett på hvilke kostnadsfordeler Norwegian har klart å overføre fra short haul til long haul, og hvilke som har vært en utfordring. Videre skal vi drøfte funnene opp mot Porters

konkurransekrefter for å vurdere om deres long haul satsing som et lavkostselskap vil være levedyktig på lengre sikt, og hvilke faktorer som utgjør de største truslene.

Jacobsen mener at det er konkurransen fra andre aktører som er den største trusselen for Norwegian. Forutsetningen for å lykkes i fremtiden er å opprettholde de lave prisene (Jacobsen). Kunder i dag er veldig prisbevisste, og “har du et bedre produkt og lavere pris enn konkurrenter så vil man kunne klare seg” hevder han.

4.2.1 Trussel fra potensielle etablerere

Jacobsen hevdet at den største trusselen i markedet er konkurrentene. Dette inkluderer også potensielle etablerere som opererer i samme marked. Nye etablerere ønsker å kapre markedsandeler, og kan blant annet gjøre dette ved å sette sine priser lavere enn de allerede etablerte aktørene. Dette kan føre til at prisene presses ned samtidig som driftskostnadene er de samme, og vil føre til reduserte marginer og lønnsomheten.

Inngangsbarrierene og etableringskostnader i industrien vil påvirke hvor sterk truslene fra potensielle konkurrenter er. I følge Jacobsen er den største inngangsbarrieren på long haul at man må ha feed, altså å kunne fylle flyene. Man må ha et rutenettverk og passasjergrunnlag, ellers vil det ikke fungere (Jacobsen). Kjos nevnte også at det er en forutsetning med en stor flyflåte for å lykkes, og dette krever mye kapital. Den betydelige kapitalen som kreves for å kunne etablere seg vil være en fordel for de allerede etablerte selskapene.

Dersom lavprisselskapet Ryanair hadde valgt å etablere seg i long haul markedet, kan en tenke seg at de ville utgjort en stor trussel for Norwegian. Jacobsen har derimot ikke tro på at dette kommer til å skje. Hvis det likevel skulle være tilfelle, vil det ta lang tid. Først og fremst vil det ta minimum fem år før de får tak i moderne fly slik at de kan satse på long haul (Jacobsen). Skal man etablere seg i long haul markedet er det nødvendig med moderne fly, slik som Norwegian har. Disse flyene kan være lenger i luften, og bruker dessuten mindre drivstoff enn tradisjonelle fly. Disse flyene er vanskelig å få tak i, da de allerede er bortbestilte de neste årene, forklarer Jacobsen. Han tror det er større sannsynlighet for at Ryanair og Norwegian inngår et samarbeid enn at Ryanair går inn på egenhånd.

Det viktigste for å kunne beskytte seg mot nyetablerere er å ha lavest kostnader og dermed ha mulighet til å tilby lavere pris enn sine konkurrenter. Norwegian har en stor fordel ved at de

allerede ligger langt foran med sine moderne fly. Uten moderne fly vil nye etablerere ha problemer med å komme ned på samme lave kostnadsnivå, da eldre fly vil måtte stå lenger på bakken i forbindelse med blant annet servicer. Dette vil både øke kostnadene ved at de får mindre tid i luften samt øke kostnader i forbindelse med nye deler. Dette ser Norwegian på som et varig konkurransefortrinn.

Kunder kan på internett enkelt finne ulike reiseruter og destinasjoner som kan vekke interesse og motivere til kjøp av billetter. Samtidig kan muligheten for digital markedsføring- og billettdistribusjon øke trusselen fra nye aktører da det vil bli enklere for nyetablerte selskaper å kommunisere sine tilbud ut i markedet.

4.2.2 Rivalisering blant eksisterende konkurrenter

Som nevnt i teorien mener Porter at rivalisering blant konkurrenter i markedet i noen tilfeller kan føre til at markedet blir bedre for alle, mens andre ganger kan det føre til at alle kommer dårligere ut. Da det som regel er pris som avgjør kundenes valg av flyselskap, vil konsekvensene av at konkurrenter senker prisene ofte ha stor betydning for Norwegian sin markedsandel. Likevel har de en stor fordel ved at deres fly er mer drivstoffeffektive enn mange av konkurrentene. Dette gjør at de har et betydelig konkurransefortrinn når det gjelder å ha lave driftskostnader.

Samtidig som en må ha lave priser på billettene, er det også viktig med kundetilfredshet for å ikke miste konkurranseevnen. Som tidligere nevnt vil en lav pris, og et produkt kundene liker, være det som avgjør om en lykkes i markedet. Gjennom å skille seg fra konkurrentene på områder som er viktige for kunden, kan en oppnå konkurransefortrinn. I 2012 ble Norwegian belønnet med prisen “verdens beste trådløstilbud i lufta” i forbindelse med prisutdelingen til Passenger Choice Awards 2012 (Dinside 2012). Dette tilbudet økte kostnadene til bedriften, men var også et strategisk valg som kunne gjøre at flere velger å fly med Norwegian. “Norwegian valgte å tilby wifi for å få et konkurransefortrinn, ingen tvil om det.” bekreftet Jacobsen.

4.2.3 Trussel fra substitutter

Jacobsen ser foreløpig ikke noen store trusler fra substitutter på long haul som kan erstatte fly. I flyindustrien kan substitutter være bil, båt, tog eller buss. Substitutter kan presse prisene ned, men dette vil i større grad være en utfordring på kortere distanser. På lange distanser vil det i

følge Jacobsen ikke være noen gode alternativer som kan erstatte fly per i dag. Videre forteller han at flyreiser og etterspørselen etter dette fortsetter å vokse, “og spesielt i land i Asia hvor man har en veldig liten andel av befolkningen som flyr per i dag, når levestandarden øker så vil jo de også etterhvert reise mye mer” (Jacobsen).

Etter hva Jacobsen forteller kan det virke som at trusler fra substitutter ikke er veldig sterke på long haul markedet, og vil ikke kunne påvirke Norwegians levedyktighet i nær fremtid. Så lenge de klarer å opprettholde sine kostnadsfordeler og tilby lave priser så vil Norwegian kunne stå godt rustet mot substitutter som konkurrerer i dagens marked.

4.2.4 Kundenes forhandlingsstyrke

Jacobsen hevder at muligheten for å enkelt kunne sammenligne flyselskaper og billettpriser gjør kundenes forhandlingsstyrke betydelig større enn hva den har vært tidligere. Dette resulterer også i at kravet til konkurransedyktige priser i markedet stiger, som videre tvinger lavprisselskapene til å hele tiden ha kostnadsfokus for å kunne opprettholde disse. Kundenes økende forhandlingsstyrke kan kanskje betraktes som en fordel for Norwegian, da de har en kostnadslederposisjon i markedet og kan dra nytte av at mange konkurrenter tilbyr dyrere billetter.

Jacobsen legger også til andre faktorer som kundene ser som viktig når de vurderer alternativer: *“Det er pris, også er det hvor flyet drar og når det drar. Det må passe de som reiser da. Pris, at det er punktlig, at servicen er god og.. Så ja, det er de samme kriteriene som alle vil ha”*.

For at Norwegian sin long haul satsing skal være levedyktig må de holde seg oppdatert på hva kundene ønsker, tilby dette, og tilby det til riktig pris. Prisen kundene krever må samtidig være høyere enn bedriftens egne kostnader slik at det ikke oppstår økonomiske tap. I allefall ikke tap av en slik størrelsesorden som kan tvinge de ut av markedet over tid. Norwegian opererer i et homogent marked med et nærmest standardisert produkt, og kan derfor oppleve vanskeligheter med å differensiere seg fra konkurrentene. Kundenes byttekostnad er lav, og ettersom de kan tilegne seg full informasjon om markedet vil de enkelt finne det beste alternativet selv.

4.2.5 Leverandørers forhandlingsstyrke

I flybransjen kan man vurdere leverandørenes forhandlingsstyrke som høy. Flyprodusentene består av to store leverandører, Airbus og Boeing. På den annen side forklarer Jacobsen at

også flyselskapene har en forhandlingsstyrke, da de to leverandørene produserer relativt like fly. Likevel er den ikke så sterk som man kanskje skulle tro, forklarer Jacobsen.

Ettersom Norwegian har bestilt et betydelig volum fly fra begge produsentene, har de klart å forhandle seg til betydelige rabatter. Kjos sier analytikerer estimerer at Norwegian har fått nærmere halv pris på bestillingene. Vi ser altså at flyprodusentenes forhandlingsstyrke foreløpig ikke har utgjort noen stor trussel for Norwegian, sannsynligvis fordi de er en stor og viktig kjøper av produktene deres. Dette vil være en stor fordel for Norwegians levedyktighet på markedet da det vil være svært kapitalkrevende å bestille noe i nærheten av det Norwegian har gjort til nå. Disse bestillingene har i sum kommet på 127 milliarder kroner til nå.

Som vi så i teorien kan også ansatte i en bedrift sees på som en type leverandør. I dagens Næringsliv forteller Jacobsen at i flybransjen har de ansatte en sterk tradisjon for å streike, og dette byr ofte på problemer og store økonomiske tap for bedrifter. Den 11 dager lange flystreiken i 2015 påførte Norwegian ekstra kostnader og inntektstap på 350 millioner kroner opplyste selskapet (Aftenposten). Likevel sier Jacobsen "Jeg tror ikke Norwegian føler seg presset av de ansatte." Selv om streiken påførte selskapet store tap, kan det virke som at de ansattes forhandlingsstyrke ikke er veldig høy, ettersom pilotene ikke fikk til den avtalen de ønsket.

5.0 Konklusjon

Dette studiet har som mål å utforske og besvare problemstillingen "*Er lavkostmodellen på short haul overførbart til long haul?*", med utgangspunkt i lavkostselskapet Norwegian og deres langdistansesatsning. Vi har derfor redegjort for hvilke kostnadsfordeler lavkostselskapene opererer med på short haul, og hvordan Norwegian har arbeidet for å overføre disse til long haul.

Forskning hevder at det er vanskelig å overføre lavkostmodellen til langdistanseflyvninger. I vår analyse har vi gjort funn som bekreftet disse teoriene, samtidig som vi har oppdaget faktorer som avviker fra disse. Vi har funnet ut hvilke kostnadsfordeler Norwegian har lykkes med å direkte overføre fra short haul til long haul, og hvilke de har måttet tilpasse den nye satsingen. Norwegian ser alt fra et kostnadsperspektiv, og arbeider hele tiden for å opprettholde og ivareta deres kostnadsfordeler. Kjos kunne fortelle at ved utformingen av

lavkoststrategien på long haul, tok de utgangspunkt i deres egen short haul model, og i stor grad overførte denne direkte.

Vi har funnet at en av utfordringene ved overføringen har vært at de på langdistanse må ha et fokus på komfort for passasjerene, noe de i mindre grad har på short haul. Dette medfører at den samme setetettheten de kan utnytte på short haul for å øke inntekten per flyvning ikke vil være hensiktsmessig. På short haul opererer Norwegian etter lavkostmodellen når det gjelder å tilby kun én klasse. På grunn av det økte fokuset på komfort har de på long haul valgt å utvide til to klasser, økonomi og premium. Dette fører til at det blir plass til færre seter, men da de har valgt å utelukke businessklasse vil de likevel ha kostnadsfordeler mot tradisjonelle flyselskaper som tilbyr dette. Kjos forklarte at dette valget var tatt på bakgrunn av dagens og fremtidens etterspørsel i markedet, hvor han sier det sannsynligvis er det prissensitive turistsegmentet som er i vekst.

I lavkostmodellen har vi sett at man skal ha en homogen flyflåte. Dette vil gi kostnadsfordeler ved å kunne benytte crewet på alle flyvninger. I tillegg vil bestilling av mange fly fra samme produsent kunne gi rabatter. Norwegian gikk bort fra dette da de bestilte nye fly til langdistansesatsingen. Likevel har de oppnådd betydelige kostnadsfordeler gjennom rabatt fra leverandørene, samt at de nye flyene er mer drivstoffbesparende og mer effektive enn eldre fly. Norwegian har også klart å oppnå en utnyttelse av flyene på 17,5 timer i døgnet i motsetning til de tradisjonelle flyselskapene som ligger på om lag 12-15 timer i døgnet.

Vi fant også at det lave servicenivået som er akseptert på short haul vil være vanskeligere å forvare på lange flyvninger. Fasiliteter som underholdning, økt antall toaletter og mat- og drikkeservering er ikke til å unngå. Dette fører til at Norwegian har behov for flere ansatte på long haul flyvninger, og noe av kostnadsfordelene reduseres. For å likevel ligge på et lavt kostnadsnivå benytter selskapet gjerne arbeidskraft fra land med et lavere lønnsnivå enn i Norge. For å kutte kostnader ytterligere utnytter Norwegian de ansatte optimalt ved å hele tiden ha hvilende personale på flyvningene, slik at disse fort kan settes i arbeid igjen, samt for å slippe unna kostnader som kost og losji.

Vi fant i vår analyse at Norwegian har et stort fokus på kostnadsbesparelser for å kunne møte konkurransen i markedet. Dette er en strategi Porter definerer som ”kostnadsleder” i sine generiske strategier. Vi identifiserte kostnadsfordeler fra lavkostmodellen som Norwegian har klart å overføre til long haul og dermed vil gi beskyttelse for de fem konkurransekraftene Porter hevder man må ta hensyn til for å kunne oppnå en god og levedyktig posisjon i

markedet. Trusselen fra potensielle etablerere reduseres da det er vanskelig for andre selskaper å få tak i like effektive fly som Norwegian. De vil sannsynligvis kunne beskytte seg mot denne trusselen i mange år fremover. Rivalisering blant eksisterende konkurrenter er høy i luftfartsindustrien, men ved å ivareta sine kostnadsfordeler og være i stand til å tilby lavere priser enn sine konkurrenter vil Norwegian stå sterkt. Norwegian i dag er i liten grad truet av substitutter på langdistansemarkedet. I følge informantene vil sannsynligvis ikke denne trusselen bli større i fremtiden, men på grunn av den teknologiske utviklingen og nye transportmidler som kan komme i fremtiden kan en heller ikke garantere dette. Når det gjelder leverandørenes forhandlingsmakt har vi avdekket at Norwegian har hatt mye mer fordeler enn utfordringer hos produsentene. Kjøpernes forhandlingsstyrke fant vi som forholdsvis lav hos Norwegian, da de allerede tilbyr lave priser i markedet.

Med utgangspunkt i våre funn og resultater ser det ut til at flere av kriteriene i den tradisjonelle lavkostmodellen ikke lar seg overføre, samtidig som flere gjør det. Vi kan dermed konkludere med at teorien til Francis m.fl. (2007) stemmer til en viss grad. Norwegian har dog gjort justeringer, tilpasninger og tiltak for å ivareta kostnadsfordeler på de områdene som ikke er direkte overførbare og opererer dermed med en justert versjon av denne modellen.

Den justerte lavkostmodellen Norwegian opererer med gjør at Norwegian står sterkt i forhold til konkurransen i markedet slik vi har vist gjennom å benytte konkurransestrategiene til Porter. Vi kan dermed konkludere med at det kan se ut til at Norwegians lavkostmodell på long haul vil være levedyktig på langdistanse også i fremtiden.

6.0 Begrensninger og forslag til videre forskning

I dette kapittelet ønsker vi å reflektere over svakheter i oppgaven, for deretter å presentere forslag til videre forskning.

Formålet med denne oppgaven har vært å se om det er mulig å overføre lavkostmodellen på short haul til long haul. Vi har valgt å fokusere på Norwegian i vår studie, noe som igjen begrenser muligheten til å antyde at konklusjonene vi har trukket vil være gjeldende for andre flyselskaper også. Det at Norwegian er i startfasen av sin long haul satsning kan gjøre det vanskelig å forutse hvordan ting utvikler seg videre. De har fortsatt mange fly i bestilling samtidig som de ønsker å utvide rutenettet videre. Dermed er det risikabelt å fastslå forhastede konklusjoner om fremtidsutsiktene til Norwegian.

Forslag til videre forskning kan være å se om de asiatiske lavprisselskapene som flyr long haul, primært i Asia og Oseania kan lykkes med sin satsning, og om disse satsningene har mye av de samme karakteristikkene som Norwegian. Norwegian bruker i dag kun sin egen feedertrafikk. Det har vært spekulasjoner i media om Norwegian vil inngå feederallianser med AirAsia i Asia, Ryanair i Europa og Jetblue i USA for å sikre størst mulig kundegrunnlag for sin long haul satsning. Det vil være interessant i videre forskning å undersøke lønnsomheten av å kun ha egen feed i alle regioner, eller om det kan lønne seg å bruke ekstern feed. Man kan også undersøke om en mulig kombinasjon av disse to vil være gunstig. Dette vil være relevant spesielt med tanke på flyflåten til Norwegian som stadig vokser seg større.

7.0 Litteraturliste

Airport Charges. Lesedato 22. Mai 2016:

<http://www.airportcharges.com>

Alamdari, Fariba og Simon Fagan. 2005. "Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines" *Research Gate*, 25(3):377-392.

Lesedato: 18. Mars 2016.

https://www.researchgate.net/publication/248987240_Impact_of_the_adherence_to_the_original_low-cost_model_on_the_profitability_of_low-cost_airlines

Aschehoug. 2016. Lesedato: 24. Mai 2016:

https://www.aschehoug.no/Forfattere/Vaare-forfattere/Bjoern_Kjos

Aviation Knowledge. 2011. Lesedato: 23.mai 2016:

<http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:low-cost-airlines:a-brief-history-the-current-state>

Barth-Heyerdahl, Lars. 2015. "Norwegian bestiller 19 nye Dreamlinere." *TV2*. 22. Oktober.

Lesedato 16. mai:

<http://www.tv2.no/a/7533639/>

Cook, Gerald N. og Jeremy Goodwin. 2008. "Airline Networks: A Comparison of Hub-and-Spoke and Point-to-Point Systems" *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*. Lesedato: 3. Mai 2016:

<http://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1443&context=jaaer>

Ekeseeth, Fredrick Chr. 2015. "Tyder på at dette kan bli langvarig." *Dagens Næringsliv*. 2.

Mars. Lesedato 13. Mai 2016:

<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/03/02/1915/Luftfart/-tyder-p-at-dette-kan-bli-langvarig>

Framstad, Anders Park, Karl Wig og Eric B. Utheim. 2014. "Norwegian: Vi har fått Irland-ja." *E24*. 2. Februar. Lesedato 16. Mai 2016:

<http://e24.no/boers-og-finans/norwegian-vi-har-faatt-irland-ja/22753733>

Francis, Graham, Nigel Dennis, Stephen Ison og Ian Humphreys. 2007. *"The transferability of the low-cost model to long-haul airline operations."* Westminster Research.
Lesedato: 3. April 2016:
http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/1898/1/Francis%2C_Dennis_et_al_2007_final.pdf

Green Air online. Lesedato: 5. Mai 2016:
<http://www.greenaironline.com/news.php?viewStory=2158>

Idsø, Øivind. 2012. "Norwegian har verdens beste Wi-Fi". *Dinside*. 18. september. Lesedato: 22. mai 2016:
<http://www.dinside.no/902446/norwegian-har-verdens-beste-wi-fi>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 ut. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3 utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mouawad, Jad. 2014. "Philing On the Luxury." *The New York Times*. 7. Mai. Lesedato 15. Mai 2016:
http://www.nytimes.com/2014/05/08/business/piling-on-the-luxury.html?_r=0

Norwegian. 2016. Om ledelsen. Lesedato 5. mai 2015:
<http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/ledelsen/>

Oliver Wyman. Airline Economy Analysis. Lesedato 6. Mai 2016:
<http://www.oliverwyman.com/insights/publications/2016/jan/airline-economic-analysis-2016.html#.V0BHHcj3anM>

Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press

Skybrary. Air Operator Certificate. Lesedato: 22. Mai 2016:

[http://www.skybrary.aero/index.php/Air_Operator_Certificate_\(AOC\)](http://www.skybrary.aero/index.php/Air_Operator_Certificate_(AOC))

Thomas, Nathalie. 2013. "Low cost airlines have come a long way. But who will win the battle?" *The Telegraph*. 16. November. Lesedato 1. Mai 2016:

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/10454522/Low-cost-airlines-have-come-a-long-way.-But-who-will-win-the-battle.html>

Unnikrishnan, Madhu. 2015. "A Law That Changed The Airline Industry Beyond Recognition (1978)." *Aviation Week Network*. 4. Juni. Lesedato 2. Mai 2016:

<http://aviationweek.com/blog/law-changed-airline-industry-beyond-recognition-1978>

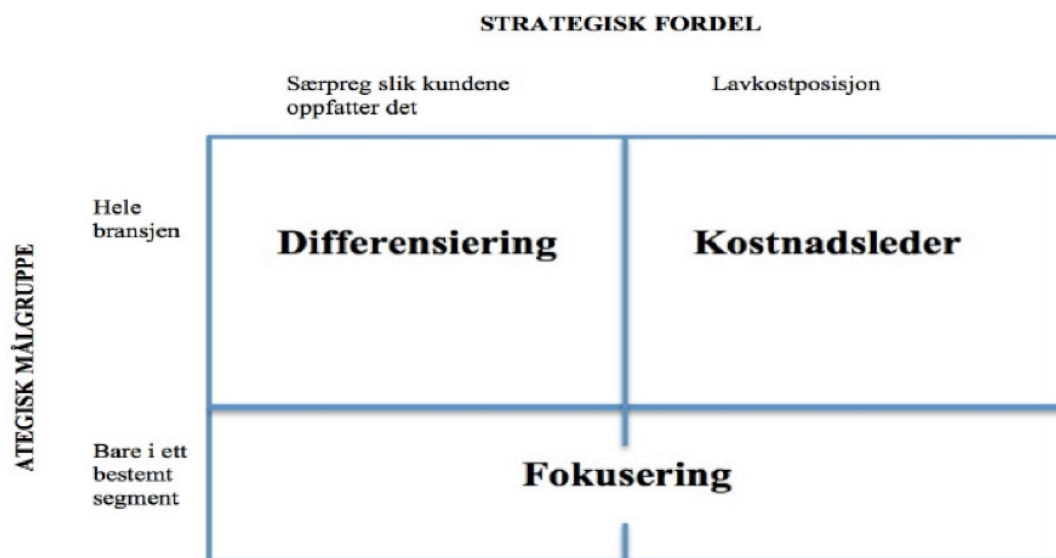
World Airline Awards. 2016. Lesedato 23. Mai 2016:

http://www.worldairlineawards.com/Awards/world_airline_rating.html

2015. "Norwegian tapte 350 millioner på flystreiken" *Aftenposten*. 10. April 2015. Lesedato 23. Mai 2016:

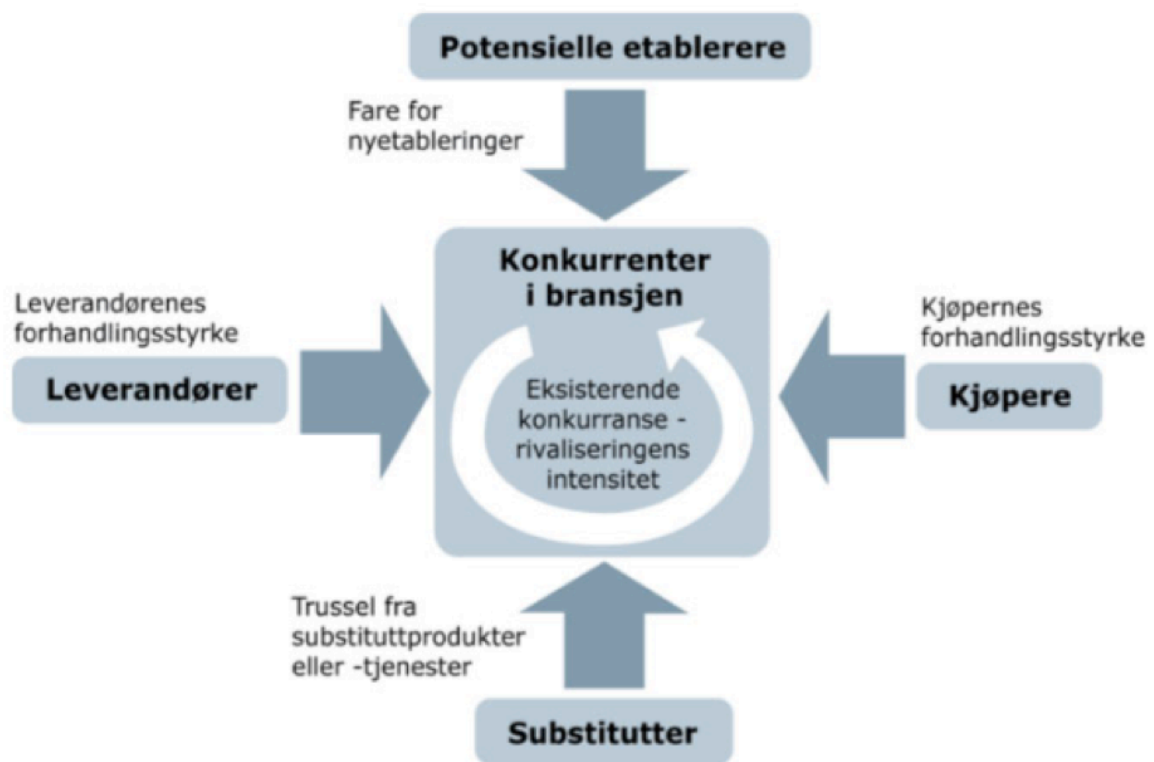
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Norwegian-tapte-350-millioner-kroner-pa-flyverstreiken-7975312.html>

VEDLEGG 1



Figur 1. Kilde: (Porter 1980, 39)

VEDLEGG 2



Figur 2: Porters fem konkurransekrefter. Kilde: (Porter 1980, 4)

VEDLEGG 3 (side 1): Transkribert intervju

Resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan sendes ved forespørsel.

Informant: Kommersiell direktør i Norwegian; Thomas Ramdahl.

I forhold til tidligere lavkostosatsninger på long haul som har feilet, hva vil du si er de største forskjellene i forhold til Norwegian sin satsning?

Thomas Ramdahl: Det vi har sagt det er jo at primært så er det jo å ha en flytype som kan brukes til long haul som har en kostfordel iforhold til de andre flyselskapene. Da er det jo bare 787 og Airbus 370 som kom på markedet i fjor som man kan bruke. Det å ha lav kost er det viktigste. De som har prøvd før har jo prøvd med eldre fly, det fungerer ikke når du har fokus på kost. Fuel er jo en av de største kostdriverne på long haul. Da er du nødt til å ha helt nye flytyper som 787. En annen ting som vi har, og de andre ikke har hatt er jo at vi har et stort europeisk nettverk så vi kan dermed drive trafikk inn til vår long haul også, med den europeiske slotten vår.

Hvor stor betydning har det å ha nye fly og hvorfor?

Thomas Ramdahl: Når det gjelder kostprisen så er det som sagt fuelforbruket. Vi bruker nesten 40% mindre fuel enn en Airbus 340 som flyr med fire motorer. Ehh. Videre så er det jo å ha et riktig produktkonsept som lar seg gjennomføre med et visst antall crew ombord. Ser du på de store legacy carrierne så ser man tre eller fire forskjellige klasser og man må ha ganske mye crew ombord for å drive den servicen. Vi har valgt å ha et to-klassekonsept hvor vi har en ny teknologi der du kan kjøpe fra innside-entertainment, så det kan bli enklere for crewet og vi kan da også ha mindre crew ombord iforhold til konkurrentene. Det er jo også en ganske stor kost og ha alt for mange ansatte ombord.

Hvor viktig er det å ha mange fly og hvorfor er det en fordel?

Thomas Ramdahl: Hva skal man si for noe. Altså skala er jo alltid viktig. Og det å kunne overleve som et flyselskap i dag så mener jeg at man må minimum ha hundre fly for å kunne drive kosten ned. Eh. Men da må man også finne fly som er relativt nye slik at man ikke får masse uforutsette kostnader. Eldre fly må skrus mer på. Det er dyrt å være fattig og ikke ha råd til å ha nye fly. Da får man en mye større kost på flyene når de skal skrus på, da dukker det opp mange flere feil.

Vil du si feedertrafikk er essensielt for å lykkes? (feedertrafikk vil si fly som kommer fra f.eks Tromsø og Trondheim og flys inn til Oslo (en av hub'ene) og genererer ekstra passasjerer til Oslo-New York eller Oslo-Thailand f.eks)

Thomas Ramdahl: Det kommer an på hva du skal fly. Det er en klar fordel å ha feed. Men vi har startet i områder med store catchment- områder. Se på New York. Det er enormt stort, og man må da ikke ha feedertrafikk. London er jo også veldig stort, så du trenger ikke det der. Det er jo catchment-områder med nesten 12 millioner i begge ender. Konkurrentene har aldri stimulert den trafikken over atlanten med pris. De har fokusert ekstremt mye på business og

VEDLEGG 3 (side 2)

first class, mens vi har skapt et nytt marked for folk som aldri har reist i USA før. Da vi lagde caset tilbake i 2009 fokuserte vi ikke på feedertrafikken, da sa vi at vi får en naturlig feed på 10%, men vi har jo faktisk en naturlig feed på 40% på mange av avgangene.

Oppfølgingspørsmål: Har du oversikt over hvor mye av passasjer load faktoren som kommer fra feedertrafikk på long haul? (load faktor = kapasitetsutnyttelsen ombord)

Thomas Ramdahl: Det ligger mellom 30 og 40 prosent. Uten at vi markedsfører det til en så stor grad. Det vi gjør, er at vi ser på nye markeder så går vi inn og kan markedsføre long haul via de stedene vi flyr. Så hvis vi flyr til Barcelona så kan vi nå da markedsføre Barcelona-Oslo, Oslo- New York for eksempel. For å skape et marked i Barcelona til vi kommer inn med direktetraffic fra Barcelona til New York for eksempel. Vi må ikke lage et rutenettverk på Europa som tilpasser seg long haul, da kan man bli låst i måten å tenke ruteutvikling på, og da får man ikke antall flyvninger man ønsker per flyindivid. Det er viktig å avskille begge driftsmodellene slik at man optimerer hver driftsmodell, så får man feed uten at man er opptatt av at man skal feede. Vi er ikke så opptatt av at kunden sitter to timer å venter, vi er mer opptatt av at kunden sitter fire timer å venter siden prisen er såpass billig fra før av. Jeg tror at den moderne kunde er flinkere til å finne reisealternativer en hva de eldre er. Vi har veldig mange under 30 som bruker Norwegian en vei siden de har funnet det billigste alternativet, både fra det europeiske markedet og det amerikanske. Jeg tror pc er gammeldags, nå bruker man mobil mye mer. Jeg reiser mye frem og tilbake fra USA og sitter ofte å prater med kunder og de sier de går inn på google og finner gode reisealternativer. Det var en jente som satt ved siden av meg som hadde tatt toget opp til New York og bussen bort til JFK og skulle fly til Berlin og skal reise rundt i Europa, og hun skulle reise tilbake da med oss igjen. Det blir en moderne form for interrail/backpacking.

Det ser ut til å være mange likheter mellom Norwegian og suksessfulle asiatiske long haul selskaper som Jetstar, Tiger, Scoot og Air Asia. Er det vesentlige forskjeller du vil peke på i de satsningene kontra Norwegian?

Thomas Ramdahl: Mange av de selskapene der er jo eid av tradisjonelle flyselskap. Jet Star er jo deleid av.. Å, nå står det helt stille. Men alle har et tradisjonelt selskap bak seg. Vi er jo ren , altså ett selskap som ikke er eid av noen andre. Vi ønsker å eie hele verdikjeden gjennom alt. Man kan se på Norwegian som en stor allianse i seg selv. Man ser på Lufthansa som er i Star Alliance så har de SAS som er i Avinor også dekker Lufthansa hele mellom Europa og Sør-Europa så har vi United i USA. De samarbeider, mens vi ønsker å være i den alliansen bare med Norwegian i alle kanter.

Oppfølgingspørsmål: Er det vesentlige forskjeller på det asiatiske long haul markedet og det transatlantiske?

Thomas Ramdahl: Ja, det er mer folk i Asia. Hehe. Det asiatiske long haul markedet er nesten som det europeiske long haul markedet og ikke det transatlantiske.

Har noen av modellene til Air Asia, Jet Star etc vært en inspirasjonskilde til Norwegian sin long haul satsning?

Thomas Ramdahl: Altså vi så jo litt på Air Asia hva de gjorde og gjorde feil sånn sett. Men det vi fokuserte på var egentlig å kopiere den modellen vi hadde på short haul og få den til å fungere på long haul. Fokusere på kost og ha et produkt som er godt nok. Vi ribbet flybilleten til at det bare var en billett også kunne du bestille bagasje, sete og mat slik som man gjør på short haul. Også har vi det fleksive produktet der alt er inkludert, samme som vi har på short haul. Vi kopierte den modellen vi hadde på short haul over på long haul og sørge for at vi har høy utnyttelse.

Har dere sett/tatt utgangspunkt i Southwest-modellen?

Thomas Ramdahl: Southwest flyr jo veldig mye i USA. De er veldig flinke til å skape nye markeder de også, skape altså "her har vi en flyplass, og her skal vi begynne å fly". De skaper et marked. Men USA er igjen et rart land, det er ganske mange som ikke har flydd før, og det er det fremdeles. Man ser på alle flyselskaper og prøver å lære av det fornuftige de gjør, og også feilene de gjør. Men vi har ikke brukt Southwest som et casestudie. Man kan titte på, men så finner man på andre ting selv, også gjør man det man da tror på.

Har dere følt dere presset ut av myndighetene i USA?

Thomas Ramdahl: Presset ut? Altså.. Nei. Det er jo ikke myndighetene som har vært det største kjojernet der. Det er mer konkurrentene og fagforeningene som har skapt.. Altså jeg var jo med på å søke på de to første søknadene som vi hadde for å fly til USA, og det gikk jo veldig greit. Myndighetene sa jo ja med en eneste gang. Vi hadde vel rekord i å få tillatelse på de søknadene iforhold til andre flyselskaper. Men da vi kom med det irske selskapet vårt.. Det var da ting begynte å skje. Jeg vil jo si at de amerikanske selskapene er livredde for konkurranse. De har jo vært et beskyttet marked over atlanterhavet. Det er flere europeiske flyselskaper som også har prøvd å jobbe imot oss. Det har også vært et skandinavisk selskap som har vært en veldig pådriver for at vi ikke skal få lov til å fly, uten å nevne noen navn. Hehe.

Har dere et godt forhold til SAS selv om det er en konkurrent?

Thomas Ramdahl: Altså det er jo en god konkurrent det. Konkurranse er sunt, man vil alltid ha det. Man må være kreativ og sloss om kundene. Har du ikke konkurranse så vil du bli lat og ikke utvikle deg selv. Jeg tror at det å ha noen store konkurrenter i de ulike markedene er veldig fint. SAS er jo veldig tradisjonelle så man vet alltid hva de vil finne på, hvordan de agerer. Så de er en bedre konkurrent å ha i Skandinavia enn Easy Jet eller RyanAir. De er jo.. Vi kan samarbeide om ting hvor vi ser det samme. Vi kan sitte i fohandlinger sammen imot for eksempel Avinor hvor man da diskuterer hvorfor de hele tiden skal øke avgiftene sine.

Hva er de viktigste forskjellene på å fly long haul kontra short haul fra ditt perspektiv?

Thomas Ramdahl: Hehe. Tiden. Fly er kjedelig. Når du gjør det mye. Det som er kanskje det viktigste på langreise er at du har komfort for kunden. At du har et produkt som kunden liker. En long haul tur tar jo fra 8-14 timer og da er det viktig å ha et fly hvor du føler deg vel ombord. 787 har jo et helt annet klima enn hva de andre flytypene har. Du føler deg ikke "fyllesyk" når du kommer frem fordi presset på kroppen er 1700 meter kontra i en vanlig

VEDLEGG 3 (side 4)

maskin som er på 2300 meter. Det er ganske slitsomt for kroppen når du sitter i en på 2300 meter. Du vil få mye mer fuktighet på flyet i 787 siden den er laget av kompositt. Så du får ikke en så stor "jetlag" følelse iforhold til de andre flyene. Du må sørge for at du har en flytur som er behagelig da. Det tror jeg er viktigere å ha på en lang reise kontra en kort en.

Har dere interline avtaler på long haul?

Thomas Ramdahl: Nei. Det har vi ikke. Interline er sånn som det er i dag, veldig gammeldags og fordyrende. Vi er ikke imot å samariede med noen, men vi er imot å samarbeide med noen på den måten det gjøres på i dag. Alle de tradisjonelle flyselskapene som kontakter oss, sier at vi må gjøre det på den og den måten. Ja, det er hyggelig at dere har lyst til å samarbeide, men det blir ikke på den måten. Så enkelt er det. Det er et fordyrende element, og da øker kosten din. Da kan du ikke tilby de lave prisene til kundene som vi er opptatt av.

Da dere bestemte dere for å satse på long haul, hva var de viktigste parameterne for suksess dere definerte?

Thomas Ramdahl: Det er jo å ha flyene i luften til enhver tid. De bør ikke stå på bakken for da tjener du ikke noe penger på det. Også er det å fylle dem. Et flysete som går tomt, er som rotten frukt, det får vi ikke solgt igjen. Fylling er det viktigste, og at du har flyene i luften. Full utnyttelse. Det er det samme som på short haul også, det er ekstremt viktig å ha mest mulig produksjon på flyene.

Oppfølgingsspørsmål: Har det dukket opp andre ting dere ikke tenkte på ved oppstart som dere nå definerer som essensielle for suksess?

Thomas Ramdahl: Det er jo at vi har fått såpass mye feed som vi har fått da. Eh. Jeg tror en annen ting som er viktig er at vi flyr direkte. Vi ser på det direkte markedet. Hvem har lyst til å bruke fem timer ekstra på å fly til en annen flyplass for å traske rundt på flyplassen.. Shopping, mat osv.. Du bruker ekstra mye penger på det.

Hva mener du har vært de største utfordringene med long haul så langt?

Thomas Ramdahl: Til å begynne med så var det at flyet var forsinket og at de hadde de tekniske problemene som de hadde til å begynne med. Det har vært de største utfordringene våre som vi ikke har hatt herredømme over. Vi hadde jo. Altså alle andre som har tatt inn en ny maskintype hadde flydd long haul før og hadde derfor maskiner og sette inn. Vi måtte da leie maskiner for å drive den trafikken vi kunne. Vi hadde jo solgt billetter, vi hadde forpliktelse ovenfor kundene våre. Men det er over nå. I dag så fyller vi flyene våre i snitt 94%. Det er veldig mye. Det er ingen andre aktører på long haul markedet som gjør det. Så det har helt klart vært et behov i markedet for den type produkt

Hvor viktig mener du lojalitetsprogrammer er?

Thomas Ramdahl: Det kommer helt an på hvilken kunde du spør. Mange ser på lojalitetsprogram som status. Det er nok av de forretningskundene som elsker å vise at de har kort i lommeboken sin eller klistremerke på telefonen sin. Eh. Og se og bli sett på en eller annen lounge, eller sitte foran i et sete. Jeg tror de lojalitetsprogrammene vi har er et smartere

VEDLEGG 3 (side 5)

lojalitetsprogram. Og kall det spare opp “cashpoints” ikke bare ved at du flyr men også ved å ha en avtale på strøm, alarm osv og tjene “cashpoints” der som du igjen kan bruke på å kjøpe flybilletter. Sånn som triumf kort er. Du må handle mat og da får du hele tiden rabatt i form av triumf poeng. Det samme konseptet har vi. Det må være enkelt å bruke. Har du 1000 cashpoints så kan du enten kjøpe billett for det eller du kan delbetale billetten din for det. Ser du på alle de andre så sier de “ja, du får lov til å bruke coinene dine midt på vinteren, ikke i sommerferien”. Ikke lag så mange regler, bare gjør det enkelt. Lett å forstå. Det skaper lojalitet å binde kunden. Det gjør det jo.

Mener du at pris er den viktigste grunnen til at man velger Norwegian på long haul?

Thomas Ramdahl: Ja, pris og et godt produkt. Det konseptet at pris, du kan kjøpe deg en reise men også få et bra produkt da. Jeg vil jo si at alle andre har jo ekstremt dyre priser. De har fremdeles rundtur priser. Du er nødt til å være borte mellom Saturday-Sunday, så hvis du reiser innenfor en uke så blir prisen kjempedyr. Enveispriser er vel nesten vi de eneste som har på long haul. Du kan reise ned med oss og hjem med noen andre. Det er kunden som bestemmer hva de har lyst til å gjøre. Man må også sørge for å ha et godt produkt ombord til enhver tid.

Hva hindrer legacy carriers fra å dumpe prisene på økonomibilletter for å skvise dere ut på de rutene dere har direkte konkurranse på long haul?

Thomas Ramdahl: De har ikke kostnaden til å dumpe prisene lenge nok. Så ja, det å være legacy og ha høy kost er ekstremt vanskelig å drive med langtids. Du må få bort kostnadene for å kunne drive med lave priser på billettene dine.

Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor har dere valgt å satse kun på premiumkabin og ikke tilby businessklasse også?

Thomas Ramdahl: Skulle jeg hatt liggeseter i kabinen min så hadde jeg fått inn 18 seter kontra 32. Man får mer penger for å selge ut de 32 istedet for. Mange bedrifter sier nå at de ikke skal reise business, de skal heller reise premium eller økonomi og da vil jo vi satse på det markedet. En annen ting er jo at forretningsmarkedet vokser ikke, det er ganske stabilt. Det markedet som vokser er ferie og fritid. Legacy carriers har alltid fokusert på kabinen foran istedet for å fokusere på den kabinen bak. De har ikke fresh kabin bak.

Hva vil du si er de største truslene fra legacy carriers?

Thomas Ramdahl: Eh. Nei, det er at de driver med det å prøve å hindre konkurranse da. Prøver å beskytte markedet er vel den største trusselen som jeg ser.

Hva er de største mulighetene med legacy carriers?

Thomas Ramdahl: For oss? Problemet mitt i dag er jo å bestemme meg for hvilken by jeg skal starte opp på? Hvilken by skal jeg ta først? Ikke at jeg ikke finner noen lønnsomhet i det.. Det er mer sånn ”hvilken skal jeg begynne på”? Fordi for hver maskin vi putter inn i markedet, de

VEDLEGG 3 (side 6)

fylles jo hver eneste gang. Det er nok av byer i Europa som vi ikke flyr til i dag på long haul. Jeg har mange på kartet som jeg har lyst til å fly på. Så det er bare å få de flyene fortest mulig inn. Det er kanskje den største utfordringen som jeg har da, å kunne gjøre det jeg har lyst til å gjøre.

Dere flyr endel direkteruter uten konkurranse, annet enn hvis man velger å mellomlande. Er det sannsynlig at disse rutene får konkurranse hvis/når dere har synlig suksess på de?

Thomas Ramdahl: Ja, jeg vil jo si at andre lowcost ser jo veldig mye på oss, hva vi gjør. Man kan jo si at Los Angeles som vi har fløyet fra ifra Skandinavia alene og Miami da, de har jo fått konkurranse nå, altså kopiert oss. De kommer til å få det tøft, det tror jeg. Men vi får se når tallene kommer. Men de startet jo nå å fly Los Angeles seks ganger ukentlig. Det er ganske mye, i et lite marked. På Miami flyr vi to ukentlig og de skal fly fire. Det er også mye kapasitet inn. Men fordelene er jo at når de kjører store kampanjer så drypper det alltid litt på også. Så kan jo de markedsføre litt for oss.

Oppfølgingsspørsmål: Ser dere store forskjeller i prissensitivitet og loadfaktor på rutene med og uten konkurranse?

Thomas Ramdahl: Det kommer an på hvilket marked man er i. Jeg tror at kanskje den største utfordringen er at når du først har etablert en pris i markedet så er det vanskelig å gjøre noe med den prisen etterhvert. Både internt og eksternt. Ta et short haul eksempel da. Altså Tromsø og Alicante da, som vi flyr. En fra Tromsø vil alltid sammenligne prisen med fra Oslo til Alicante. Og mene at den skal være lik. Men det er jo faktisk nesten to og en halv time lenger flytur fra Tromsø, og det må være dyrere da. Så den største utfordringen der er å prøve å få kunden til å forstå at det er forskjellig priser fordi lengden er forskjellig. Altså hvis man tar Oslo- New York og Oslo- Bangkok også, New York vil alltid være billigere enn Hongkong på grunn av at det er nesten fem timer forskjell i flytur en vei. Problemet er når man er ute i markedet og sier at det skal koste 199 kroner en vei, så forventer folk at det alltid skal koste 199 da og ikke noe mer. Det er en kommunikasjonsutfordring for å få kunden til å forstå det at det er noe som vil koste 199 mens annet vil koste 1500 eller 2000 kroner. Men fremdeles så er det billig iforhold til konkurrentene.

Kan du kommentere noe på loadfaktoren deres på long haul generelt sett?

Thomas Ramdahl: Den er på 94%. Så den er full, hehe. Vi overbooker heller ingenting verken på long haul eller short haul.

Hvor viktig er svingninger i oljeprisen for dere?

Thomas Ramdahl: Lav oljepris er alltid hyggelig det. Dollarkursen er relativt høy da, så den slår jo litt imot. Men lav oljepris er mye mer viktig for konkurrentene enn hva den er for oss. Og den oljeprisen kommer ikke til å være så lav hele tiden. Jeg tipper at den om en to til tre år er oppe i mellom 70 og 90 dollar. Så selv om du har lave oljepriser og slike ting så må du jo se

masse på kosten din. Du må ikke la organisasjonen ese ut. Til enhver tid så må du ha fokus på kost. Kost,kost,kost. Kosten er det eneste du selv kan ha kontroll på.

Hvordan ser dere på allianser og samarbeid med andre?

Thomas Ramdahl: Jeg har alltid sagt at vi kan samarbeide med andre, men da blir det på våre premisser. Ikke deres premisser. Men vi må ikke samarbeide med noen. Vi kommer aldri til å gå inn i en allianse. Ikke så lenge jeg sitter som kommersiell direktør. Jeg har ikke troen på det. Det er alltid gøy å kunne snakke med og samarbeide med noen andre, men det har jo stått mye om et mulig samarbeid mellom Norwegian og Ryanair i avisene og det kunne vært interessant det. Om man kunne funnet en god løsning.

Endel av suksessparameterene på short haul ser ikke ut til å være overførbare til long haul. Er det noen suksessfaktorer som var direkte overførbare?

Thomas Ramdahl: Vi er et levende bevis på at det faktisk går å overføre short haul direkte til long haul. Det er vel det som har vært den.. Altså alle andre har vel egentlig dømt dette her nord og ned. Men vi har jo bevist det motsatte. De har jo sett andre aktører for lenge siden da, som ikke har fått det til. Men flytypen har jo ikke vært der for å få det til. Internett har ikke vært der, ikke sant. Man har ikke kunne nå ut til kundemassen heller tidligere, ikke på samme måte. Det nytter ikke å male om flyene å tro at det er like effektivt som et nytt ett, som de kanskje gjorde før. Det er viktig å ikke ese ut med masse produkter. Høye champagneglass osv. Det funker ikke. Bare å ha en business og en første klasse tilsier at du da må ha en turnaround på flyet ditt på minimum fire-fem timer. Produktkonseptet er kostdrivende. Vi har glass av plast, altså annet skal jo vaskes og kontrolleres. Det har ikke vi tid til. Tunge glass vil jo heve vekten også. Alt det man putter inn et fly øker vekten og dermed øker fuelen din også. Man må ha et kostfokus på alt.

Hva tenker du om flyselskap som eksempelvis Oasis som drev long haul men måtte legge ned etter kort tid?

Thomas Ramdahl: De som har prøvd seg til nå og ikke har lykket, det er jo fordi de ikke har hatt riktig flytype og kanskje ikke vært like fokusert på kost. Og startet i en periode det var høye oljepriser osv. Og fuel er en av de største driverne på long haul på kost.

Ser dere forskjeller på hvor tidlig billetter bestilles til long haul kontra short haul?

Thomas Ramdahl: Det er egentlig ganske lik bookingkurve. Men det kommer helt an på hvilke typer ruter da. Fritid og feriemarkedet booker jo ofte flere uker i forveien på long haul. Men igjen, det kommer an på fra marked til marked. Du kan ikke sette to streker under svaret på om Oslo-New York har samme bookingkurve som London-New York. Det går ikke. Det viktigste er å ha produktet ute der, så kunden selv kan bestemme når de vil booke.

Hvilke suksessfaktorer finnes på long haul som ikke finnes på short haul?

Thomas Ramdahl: Det er vanskelig å si. Det er så veldig mange forskjellige markeder i short haul. Det er innenlands, du har storbyer osv. Det spekteret er så differensiert.

Flyr dere alltid cargo på long haul?

Thomas Ramdahl: Ja, det har vi. Det er jo en ekstraintekt. Gud vet hva vi ikke har ombord i det flyet, det er mye rart.

Er det straff ved forsinkelser på cargo?

Thomas Ramdahl: Ja, du har avtaler på cargo. En spesifikk kontrakt. Vi prøver å passe på at de avtalene er i vår favør og at de ikke er veldig mye begrensninger på en avtale. Da er det jo også forskjellige priser i markedet. Vi prøver å ta produkter som betaler godt da.

Hvor mange besetningsmedlemmer opererer dere med iforhold til passasjerer ombord på long haul?

Thomas Ramdahl: Åh, nå spør du vanskelig. På korte long haul flyvninger så har vi to i cockpit og åtte eller ni i kabin. Det er vel sånn at du må ha 1 per 50 sete. Også har vi vel ofte pluss en eller to ettersom vi driver med trening eller ikke. På enda lenger flyvninger som er på over 10 timer så har vi vel tre i cockpit. Også har vi litt mer i kabinen, og det er på grunn av at du må ha flere ombord for å kunne hvile ned crewet ditt. Slik at du har tre hele tiden som hviler i kabinen for at du da kan bruke de fortest mulig dagen etterpå. Jo lenger du flyr, jo flere må du ha for å kunne hvile ned crewet ditt iløpet av flytiden. På Dreamlinerer vår så har vi jo to senger foran til cockpit også har vi seks senger bak til kabincrew. Som ligger i taket, da går man opp og inn en dør og der kan man ligge å slappe av hele flyvningen.

Benytter dere hovedsakelig primær eller sekundærflyplasser på long haul? Og hvorfor?

Thomas Ramdahl: Vi bruker hovedsakelig primærflyplasser på de store markedene. Det er ikke fordi at sekundærflyplassene ikke nødvendigvis har lengden på rullebanen som trengs på en stor maskin. Men man ser på San Francisco så flyr vi til Oakland og ikke San Francisco. Det er fordi det er et godt sekundæralternativ med rullebane og operasjonelle fordeler iforhold til San Francisco. Reiseveien fra Oakland til San Francisco er akkurat like kort som fra San Francisco flyplass. Hvis det er en sekundærflyplass som er bedre enn primær så gjør vi det. Det er viktig å tenke på kundene også når man velger flyplass.