



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# **Hur förklaras ett framgångsrikt lågprisflygbolags affärsstrategi av RBV och Porters femkraftsmodell?**

- en fallstudie av Ryanair

How do RBV and Porter's five forces model explain the business strategy of a successful low cost airline? – A case study of Ryanair

*Jacob Fitger  
Oskar Jönsson*

**Hur förklaras ett framgångsrikt lågprisbolags affärsstrategi av RBV och Porters femkraftsmodell? – en fallstudie av Ryanair**

How do RBV and Porter's five forces model explain the business strategy of a successful low cost airline? – A case study of Ryanair

*Jacob Fitger  
Oskar Jönsson*

**Handledare:** Karin Hakelius, SLU,  
Institution för ekonomi

**Examinator:** Richard Ferguson, SLU,  
Institution för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0812

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidatprogram

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2017

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 1115

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** affärsstrategi, Porters femkraftsmodell, flygmarknaden, Resource-based View, VRIO-analys, Ryanair.



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill framföra vår tacksamhet till alla som har hjälpt oss med under arbetets gång med respons och intressanta åsikter.

Jacob Fitger & Oskar Jönsson, Uppsala, Juli 2017.

# Abstract

This study aims at investigating and analyzing the differences in how the two theories Resource-based View (RBV) and Porter's five force model explains a successful business strategy, but also how the different factors identified in the different theories can be related to each other. The Irish airline Ryanair will be studied and used as support for the thesis. After a bad start the company changed their strategy and after 25 years of success the airline is Europe's most profitable and got the most passengers.

A qualitative method has been chosen because we want to immerse ourselves in the individual case regarding Ryanair's development and success based on the implementation of a new business model. Because Ryanair's process from restructuring to success has been going on for a long time, the case study was suitable as a method. To extend the understanding of the study's two theories, Porter's five forces model and RBV, a literature review of its critics has been collected.

The analysis and discussion have resulted in the authors coming up with three factors identified using the Porter's five forces model, as well as five factors using the VRIO analysis of the RBV theory. These were crucial in the business strategy of the company. The combination of focusing on low-cost flights, creating strong strategic negotiating advantages towards suppliers, and utilizing capacity to compete for new competition have been the strongest contributing reasons for Ryanair's success, according to the Porter's five forces model. RBV focuses on resources, where brand, management group, staff, aircraft fleet and financial resources have been identified as the root causes of Ryanair's success. Capacity and use of capacity have been the strongest related factors between the two theories. The main difference between the analyses is that RBV illuminates more the value of non-material assets as knowledge and brand than the Porter's five forces model.

# Sammanfattning

Den här studien har syftat till att undersöka och analysera skillnaderna i hur de två teorierna Resource-based view (RBV) och Porters femkraftsmodell förklarar en framgångsrik affärsstrategi, men även hur de olika faktorerna som identifieras i de olika teorierna kan relateras till varandra. Det irländska flygbolaget Ryanairs affärsstrategi kommer studeras och användas som stöd för studien. Efter en dålig start ändrade de strategi och efter 25 år av framgångar är flygbolaget idag Europas mest lönsamma samt största sett till antalet passagerare.

En kvalitativ metod har valts eftersom vi vill fördjupa oss i det enskilda fallet angående Ryanairs utveckling och framgång utifrån implementeringen av en ny affärsmodell. Eftersom Ryanairs process från omstrukturering till framgång har pågått under lång tid passar även fallstudien väl in som metod. För utökad förståelse för studiens två teorier, RBV och Porters femkraftsmodell, har litteratur som riktar kritik mot teorierna insamlats.

Analysen och diskussionen har resulterat i att författarna kommit fram till tre faktorer identifierade med hjälp av Porters femkraftsmodell, samt fem faktorer med hjälp av RBV teorins VRIO-analys. Dessa var avgörande inom affärsstrategin för bolaget. Kombinationen med att inrikta sig på att vara ett lågprisflyg, skapa starka strategiska förhandlingsfördelar gentemot leverantörer samt utnyttja kapacitet för att konkurrera ut ny konkurrens har varit de starkast bidragande orsakerna till att Ryanair blivit framgångsrika, enligt Porters femkraftsmodell. Inom RBV läggs fokus på resurserna och där har varumärke, styrgrupp, personal, flygplansflotta och finansiella resurser lokaliserats som bakomliggande orsaker till Ryanairs framgångar. Kapacitet och användningen av kapacitet har varit de starkast relaterade faktorerna mellan teorierna. Den största skillnaden mellan analyserna är att RBV belyser mer värdet av de icke materiella tillgångarna som kunskap och varumärke än Porters femkraftsmodell.

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	1
1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING .....	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	2
1.5 STUDIENS STRUKTUR .....	3
<b>2 TEORI</b> .....	<b>4</b>
2.1 PORTERS FEMKRAFTSMODELL .....	4
2.1.1 Hot från ny konkurrens .....	5
2.1.2 Leverantörernas förhandlingsstyrka .....	5
2.1.3 Kundernas förhandlingsstyrka .....	6
2.1.4 Hotet från substitut .....	6
2.1.5 Befintlig konkurrens .....	7
2.2 KRITIK MOT PORTERS FEMKRAFTSMODELL .....	8
2.3 RESOURCE-BASED VIEW .....	8
2.3.1 Value .....	9
2.3.2 Rare .....	10
2.3.3 Costly to imitate .....	10
2.3.4 Organized to capture value .....	10
2.4 KRITIK MOT RBV .....	10
2.5 SAMMANFATTNING AV TEORI .....	11
<b>3 METOD</b> .....	<b>13</b>
3.1 KVALITATIV STUDIE .....	13
3.2 FALLSTUDIE .....	13
3.3 INSAMLING AV DATA .....	14
3.4 TROVÄRDIGHET .....	16
3.5 KRITISK REFLEKTION .....	17
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>18</b>
4.1 BAKGRUND .....	18
4.1.1 Dåvarande strategi .....	18
4.1.2 O'Leary kommer in .....	19
4.2 SOUTHWEST-MODELLEN .....	20
4.2.1 Implementering av strategi och expansion .....	21
4.2.2 Expansionen i Europa .....	22
4.2.3 Striderna med facken .....	24
4.2.4 Ryanair idag .....	24
<b>5 ANALYS</b> .....	<b>27</b>
5.1 PORTERS FEMKRAFTSMODELL .....	27
5.1.1 Hot från ny konkurrens .....	27
5.1.2 Leverantörernas förhandlingsstyrka .....	28
5.1.3 Köparnas förhandlingsstyrka .....	28
5.1.4 Hot från substitut .....	28
5.1.5 Befintlig konkurrens .....	29
5.2 RBV MED VRIO-ANALYS .....	29
5.3 SAMMANFATTNING AV ANALYSER .....	31
<b>6 DISKUSSION</b> .....	<b>32</b>
6.1 PORTERS FEMKRAFTSMODELL OCH RBV .....	32
6.2 HUR RELATERAR TEORIERNAS RESULTERANDE FAKTORER MED VARANDRA? .....	33

6.3 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR.....	34
<b>7 SLUTSATSER.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>36</b>

# Figur-, tabell- och diagramförteckning

FIGUR 1. UPPSATSENS STRUKTUR.....	3
FIGUR 2. PORTERS FEMKRAFTSMODELL.....	5
DIAGRAM 1. RYANAIRS ANTAL PASSAGERARE.....	24
DIAGRAM 2. RYANAIR OCH EUROPEISKA KONKURRENTERS RÖRELSEMARGINALER.....	25
TABELL 1. VRIO-RAMVERKET.....	10
TABELL 2. VRIO-ANALYS.....	29



# 1 Introduktion

I kapitel ett beskrivs bakgrunden till ämnesvalet som författarna har valt. Sedan följer en beskrivning av problemet och avslutningsvis beskrivs syfte, frågeställningar, avgränsningar till arbetet och studiens struktur.

## 1.1 Bakgrund

År 1985 grundades flygbolaget Ryanair och började flyga mellan Dublin-London som enda rutt. Efter en knackig start ändrade de strategi, bland annat genom VD:n Michael O'Leary intåg och implementation av Southwestmodellen, varefter lönsamheten förbättrades markant (Hjartberg, 2017; Creaton, 2014). Idag är företaget Europas största flygbolag, sett till antal passagerare (Avanza, 2017), och har förändrat förutsättningarna för hela flygindustrin med deras affärsstrategi (Doganis, 2006). Så vad var det som strategin innebar och hur kunde företaget lyckas med den?

Forskningen kring affärsstrategi är omdebatterad av akademiker och det finns olika perspektiv på hur ett företags framgång kan tolkas (Ghemawat, 2002). I grunden är strategin till för att ge organisationen konkurrensfördelar gentemot andra aktörer på marknaden och därmed förbättra möjligheten till lönsamhet (Landström & Löwegren, 2009; Ghemawat, 2002). Ett tillvägagångssätt är att fokusera på företagets interna nyckelresurser och hur dessa kan användas och anpassas för att skapa konkurrensfördelar. Denna del av strategiforskningen benämns som RBV ("Resource-based View") och några av de tongivande forskarna inom detta område är Birger Wernerfelt och Jay Barney (Ghemawat, 2002). Vid mitten av 80-talet publicerade Wernerfelt (1984) en avhandling med fokus på de interna resurserna hos ett företag som perspektiv för att skapa konkurrensfördelar hos företag på marknaden. Teorin är egentligen ännu äldre men blev pånyttfödd tack vare Wernerfelts publikation. Barney (1991; 1995) kom senare in och kompletterade teorin med en så kallad VRIO analys som är ett verktyg för företag att analysera sina interna resurser och undersöka om organisationen har någon uthållig konkurrensfördel gentemot övriga konkurrenter på marknaden.

Ett annat tillvägagångssätt är fokusera på företagets externa miljö som det verkar i och detta forskningsområde kallas för IO ("Industrial Organization"). Michael E. Porter är en av de mest kända forskarna inom detta område och han publicerade på 80-talet en teori, Porters femkraftsmodell, som fick stort genomslag på hela strategiforskningen (Porter, 2008; Ghemawat, 2002). Modellen är ett ramverk som inkluderar komplexiteten kring strukturen på en marknad genom att dela upp den i fem delar (Ghemawat, 2002). Teorin fokuserar på marknadens struktur och hur företag genom förståelsen av denna kan positionera sig lämpligast för att bemöta de externa krafterna och i sin tur tillhandahålla konkurrensfördelar mot konkurrenter.

## 1.2 Problemformulering

Inom forskningen av affärsstrategi finns det flera stora internationellt erkända teorier, bland dessa är just Porters femkraftsmodell och RBV några av de största (Ghemawat, 2002). Skillnaderna mellan de båda teorierna är själva perspektivet att se på hur företag tar fram strategi och skapar konkurrensfördelar. Porters femkraftsmodell är en del av IO forskningens

perspektiv hur företag skapar resultat på marknaden (*ibid*). Olika marknader är olika lönsamma och detta beror på flera externa faktorer skapar strukturen på marknaden som företagen möter (Porter, 2008). RBV fokuserar istället på företaget interna resurser och vad de kan göra inom den egna organisationen för att skapa en värdeskapande konkurrensfördel gentemot övriga konkurrenter på marknaden och på så vis få ökad lönsamhet (Barney, 1995;1991; Wernerfeldt, 1984). RBV teorin är således inte en del av IO-forskningens område. Teorierna visar på olika tillvägagångssätt hur företag har lyckas genom affärsstrategi och sedan dess publicering har även båda teorierna fått utstå kritik av flertalet forskare. Exempelvis har Porters femkraftsmodell fått kritik för att den är anpassad efter 80-talets produktproducerande industrier och inte kan användas i dagens kunskapsekonomi (Sheehan, 2005) medan RBV är svårtolkad utifrån definitionen vad en resurs egentligen är för ett företag (Kraaijenbrink et al, 2010).

Lågprisflygbolaget Ryanair har haft stora framgångar de senaste decennierna genom deras affärsstrategi (Hjärtberg, 2017; Creaton, 2014; Doganis, 2006). Med deras nya affärsstrategi de introducerade på början av 90-talet förändrade de hela den europeiska flygmarknaden och det är därför intressant att se hur teorierna RBV och Porters femkraftsmodell skiljer samt liknar sig i hur de förklarar fallstudieföretagets framgångar.

### 1.3 Syfte & frågeställning

Syftet med studien är att undersöka och analysera skillnaderna hur de två teorierna RBV och Porters femkraftsmodell förklarar en framgångsrik affärsstrategi. För att uppnå syftet har dessa frågeställningar formulerats:

- *Hur förklarar Porters femkraftsmodell Ryanairs framgångar inom affärsstrategi?*
- *Hur förklarar RBV Ryanairs framgångar inom affärsstrategi?*
- *Hur kan faktorerna relateras som identifierats i frågeställning 1 gentemot identifierade faktorer i frågeställning 2?*

### 1.4 Avgränsningar

Arbetet avgränsas till teorierna Porters femkraftsmodell, RBV, kritik mot teorierna samt Ryanair som fallstudie och med deras affärsstrategi som kommer att förklaras genom deras företagshistoria från 1985 till nutid. För att förstå Ryanairs framväxt och affärsstrategi kommer jämförelser med marknaden, det vill säga konkurrenter, göras. De konkurrenter som de kommer att jämföras med befinner sig på samma marknader som Ryanair är operativt på, det vill säga den europeiska och delvis nordafrikanska flygmarknaden (www, Ryanair, b, 2017). Detta är både lågprisflygbolag samt traditionella flygbolag (exempelvis SAS, Lufthansa och så vidare).

## 1.5 Studiens struktur

I det första kapitlet beskrivs bakgrunden till fallet och sedan problemformulering. Syfte och avgränsningar följer sedan för förtydligande av uppsatsen. Andra kapitlet tar upp teorierna Porters femkraftsmodell och RBV. Med dessa kommer även kritik tas upp mot respektive. Teorierna kommer sedan att fungera som verktyg för att analysera kapitel fyras empiri. I det tredje kapitlet beskrivs de metodval vi gjort, så som fallstudie, longitudinell studie och insamlingen av sekundärdata i form av, litteratur, artiklar, internetkällor och Ryanairs årsredovisningar. I slutet av kapitlet tas begrepp trovärdighet upp samt en kritisk reflektion med att göra en kvalitativ studie. I det femte kapitlet sammanfogas de teoretiska verktygen som presenterats i teorikapitlet med empirin från kapitel fyra som blir en analys. Sjätte kapitlet kommer bestå av en diskussion om hur analysen stod sig med respektive teorier. Sista kapitlet är slutsatserna som kan dras av fallstudien samt förslag till vidare forskning.



*Figur 1: Uppsatsens struktur. Egen bearbetning*

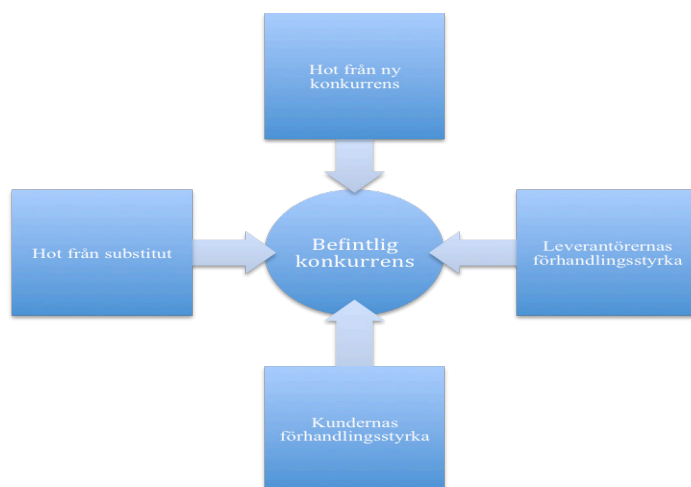
## 2 Teori

Detta kapitel handlar om teorin som kommer användas för att analysera empirin som samlats in. Först beskrivs Porters femkraftsmodell och dess fem delar och sedan tas svagheter och kritik mot modellen upp. RBV presenteras sedan och därefter följer kritiken mot denna teori också upp.

### 2.1 Porters femkraftsmodell

Porters femkraftsmodell skapades som sagt av Michael E. Porter 1980 och är en välkänd och internationellt erkänd teori inom managementforskning (Dobbs, 2014; Ghemawat, 2002; Slater & Olson, 2002). Den har format den moderna affärsstrategiforskningen och används vid omvärlds och konkurrentanalyser (Dobbs, 2014). Forskare har på senare år försökt komplettera modellen med de nya aspekter som tillkommit sedan 1980 (Slater & Olson, 2002). År 2008 kom en ny reviderad version av teorin (Porter, 2008) och i den här studien kommer vi att använda oss av den senare reviderade versionen. Teorin består av fem delar och dessa är: *kundernas förhandlingsstyrka*, *leverantörernas förhandlingsstyrka*, *substitut*, *ny konkurrens* och *befintlig konkurrens*. Var och en av dessa delar har en inverkan, av olika dignitet, på marknaden och därmed företagen som konkurrerar på denna. Vid ett högt tryck på marknaden, vilket innebär högt tryck på alla fem delar i modellen, ska lönsamheten enligt teorin pressas ner.

Förståelsen för marknadens struktur är avgörande för företagets strategi och därmed resulterande lönsamhet. Genom att möta de fem krafterna på rätt sätt och göra så de blir till företagets favör är avgörande för en lyckad strategi. Porter (2008) menar att förståelsen för marknaden gör det möjligt att positionera företaget rätt, förutse förändringar i strukturen på marknaden (krafterna) samt skapa en ny balans på marknaden som kan vara till företagets favör. Genom detta ökar möjligheten för företaget att skapa strategiska konkurrensfördelar för organisationen. Den eller de starkaste av de fem krafterna bestämmer lönsamheten för hela industrin. Det är den kraften som företagen måste lägga mest fokus på för att forma sin strategi efter för att få hållbar lönsamhet. Vilken eller vilka av de fem delarna som är mest betydelsefull/-a för företagen på marknaden är dock inte alltid uppenbart, påpekar Porter (2008), därmed utmaningen för företagen att avgöra.



Figur 2: Porters femkraftsmodell (Porter, s. 27, 2008). Översatt från engelska. Egen bearbetning

### 2.1.1 Hot från ny konkurrens

Att en ny konkurrent kommer in på marknaden innebär att marknads kapacitet ökar och därmed sätts mer press på pris, kostnader och investeringar. Särskilt om företaget är unikt jämfört med andra på marknaden, så skapas mer konkurrens och tryck på övriga konkurrenter. När hoten från nya konkurrenter är höga måste företag bemöta detta genom att pressa priserna eller öka investeringarna. Ett verkligt exempel på detta är Starbucks som är ett vanligt café där många potentiella nya konkurrenter kan komma in på deras marknad. Därmed måste de satsa på att modernisera sina faciliteter och utveckla sitt utbud för att öka konkurrenskraften. För att definiera om hotet är högt från nya konkurrenter måste man bedöma hur höga barriärerna är på marknaden och hur befintliga konkurrenter kommer att reagera på den nya konkurrensen.

Porter listar *sju barriärer* för företag som ska slå sig in på en ny marknad. Barriärerna är fördelarna som de befintliga konkurrenterna har gentemot de som är nya.

1. *Kapacitet ("Supply-side economies of scale")*: Om en befintlig konkurrent producerar stora volymer kan de trycka ner kostnaderna per enhet och därmed sänka priset. För att det nya företaget ska slå sig in måste de också gå in med stora investeringar för att kunna konkurrera med priserna eller helt enkelt acceptera att de inte når de priserna.
2. *Förtroende hos köparna ("Demand-side benefits of scale")*: Ett befintligt företag på marknaden är igenkänt av de som köper och därmed har de redan arbetat upp ett *förtroende hos köparna*. Stora företag har också nätverk som köparen indirekt får ta del av.
3. *Kostnad för kunderna att byta säljare ("Customer switching costs")*: Det kostar för nuvarande kunder att byta säljare. Vissa företag är uppbyggda efter system från andra företag och därmed måste en omorganisation ske för att kunna byta säljare/leverantör.
4. *Kapitalkraven ("Capital requirements")*: För att ens komma in på en marknad kan kapitalkraven vara den stora utmaningen. Stora företag har enorma reserver medan små får leta efter krediter, där räntor tillkommer. Dock ska det tilläggas att om marknaden är attraktiv kan nykomlingar få in kapital genom investerare.
5. *Nykomlingsperspektivet ("Incumbency advantages independent of size")*: Det finns redan etablerade konkurrenter vilket gör att utmaningar som geografi, varumärke och vetskapen om vilka de bästa leverantörerna är ligger nykomlingen efter med jämfört med konkurrenterna. Nykomlingen måste jobba upp alla nyckeldelarna från grunden och detta kostar tid och pengar.
6. *Ojämn fördelning av distributionskanaler ("Unequal access to distribution channels")*: De köpare som produkterna ska levereras till kan redan vara knutna till konkurrenter vilket gör att marknaden begränsas.
7. *Regeringarnas regleringar ("Restrictive government policy")*: Genom olika licenser som måste skaffas genom myndigheter kan en väldigt lång byråkratisk väg leda till att det tar tid innan man når framgång i själva uppstartningsfasen.

### 2.1.2 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Väletablerade leverantörer med makt kan kontrollera pris, utbud och kvalitet. Leverantörer till flertalet industrier är inte beroende av sina kunder utan siktar på att maximera sin vinst inom

varje område de säljer. Det kan även uppstå kostnader vid leverantörsbyten vilket kan medföra att leverantörer binder upp kunder till sig. En leverantör behöver inte vara ett traditionellt produktproducerande industriföretag utan kan också vara ett fackförbund. Exempelvis har piloternas fackförbund en stark ställning eftersom flygplanen inte kan lyfta utan en pilot och det finns inga alternativ för att kunna ersätta dem, vilket ger dem en stark förhandlingsposition. Det ska dock hållas i tanke att ifall leverantören tjänar orimligt mycket pengar på sin maktställning kommer fler konkurrenter och därmed substitut till dem uppkomma med tidens gång. Deras marknadsmakt förblir inte evig ifall de missbrukar den med för höga priser.

### 2.1.3 Kundernas förhandlingsstyrka

Kunderna har förhandlingskraften att låta konkurrenterna på marknaden tävla sinsemellan för att se vem som kan erbjuda bäst kvalitet i förhållande till priset. Porter (2008) menar att om det endast finns ett begränsat antal köpare får de förhandlingsfördel om de köper in stora volymer, speciellt om industrierna de köper ifrån har höga fasta kostnader. Andra förhandlingsstyrkor köparen kan inneha är då flera företag producerar samma sorts vara efter en standard eller helt enkelt är odifferentierat oberoende företag, vilket gör att kunden endast behöver fokusera på priset. Även om kundernas kostnader för att byta försäljare är låga blir det till en fördel för kunderna. I de fall kunderna får en för stor maktposition kan det dock göra industrierna ohållbara ur ett ekonomiskt perspektiv vilket kan leda till att produkten eller tjänsten måste göras om. Köparen är extra priskänslig då produkten som köps utgör en stor post av deras individuella budget, likt som när en vanlig konsument som köper sitt hus. I situationer som denna är det fördelaktigt att förhandla om priset. En mindre kostsam produkt gör inte samma signifikanta skillnad för budgeten som det stora inköpet. Allmänt fattigare kunder är också mer priskänsliga jämfört med rikare kunder. Om kvaliteten på köparens slutprodukt vilar på inköpet från försäljaren har priset än mindre relevans, exempelvis om en fotograf vill sälja porträttbilder, då måste han ha en kamera som skapar slående bilder, vilket kräver kvalitet och därmed högre pris. Produktens funktion är alltså att ge direkta inkomster och kan på så vis betala tillbaka sig själv. Porter (2008) menar att i de flesta fall är förhållandet mellan *B2B* ("business to business") partners samma som mellan näringsidkare och konsument när det kommer till kundens makt. Dock får en näringsidkare som agerar mellanhand extra mera makt eftersom den aktören kontrollerar slutfasen ut mot konsumenten. De innehar makten att kunna påverka vad konsumenten köper genom till exempel marknadsföring och extrapriser av specifika produkter.

### 2.1.4 Hotet från substitut

Porter (2008) definierar ett substitut som en likadan produkt eller tjänst eller en produkt eller tjänst som fyller en liknande funktion som konkurrerande industri/produkt gör, exempelvis är möten med videokonferenser och affärsresor substitut för varandra liksom plast och aluminium. Om hoten från substitut är stora får det negativ inverkan på lönsamheten hos industrier på marknaden. För företagen blir då utmaningen att differentiera sig från konkurrenterna på marknaden i form av marknadsföring, produktkvalité eller av någon liknande värdeökande process för att öka lönsamheten och potentialen. Hoten från substitut uppkommer när det ger en större marginalnytta än den ursprungliga produkten med avseende på kvalitet och pris. Ett verkligt exempel på detta är t.ex. kabel-tv som har fått hård konkurrens från online hemsidor som Netflix och Youtube. Det ska också tilläggas (återigen) som nämnts

rörande kundens förhandlingsstyrka ovan, att om kostnaden för köparen är låg när det gäller att byta leverantör blir därmed nya substitut direkt ett hot för de nuvarande leverantörerna.

### 2.1.5 Befintlig konkurrens

Den befintliga konkurrensen och rivaliteten mellan existerande företag på marknaden handlar om pris, produktintroduktioner, service, varumärke och så vidare. Hög konkurrens på marknaden begränsar lönsamheten men gränsen för när rivaliteten är just för hög är svårt att avgöra. Det beror på hur faktorerna *intensitet* och *bas* är på marknaden (Porter, 2008). *Intensiteten* är vilka sorts företag som slåss mot varandra och *basen*, förutsättningarna, är på vilken sorts marknad de befinner sig på.

När *intensiteten* av rivaliteten är hög beror det på:

- Det finns det inget marknadsledande företag. Rivalitet uppstår inte då och därmed kommer inte marknaden utvecklas utan stagnera. Ifall marknaden växer lite eller inte alls skadar det lönsamheten eftersom enda möjligheten att växa är genom att ta konkurrenternas marknadsandelar.
- Det finns en utträdeskostnad när företag köpt in specificerade inventarier som inte kan säljas vidare för en ekonomiskt hållbar summa. De tvingas därmed indirekt vara kvar på marknaden vilket gör att den höga rivaliteten förblir.
- Om målet med företaget inte bara är ekonomiskt ökar rivaliteten eftersom det inte finns några lönsamhetskrav.
- När företagen inte kan läsa av sina konkurrenter på ett korrekt sätt uppstår hög rivalitet. Felanalyserna kan vara att de inte förstår konkurrenternas affärsplan eller har olika mål med verksamheten.

*Basen* är den andra delen av rivaliteten och Porter (2008) menar att det handlar om de olika dimensionerna som företagen tävlar inom. Slåss de om kunderna inom samma dimension har det en stark inverkan på lönsamheten. Rivaliteten blir speciellt skadlig om företagets enda metod att tävla mot varandra är genom prismätning, det vill säga priskrig.

Priskrig är sannolikt att ske när:

- Produkten eller tjänsten är identiska eller nästan identiska och det är små kostnader för kunder att byta säljare.
- Fasta kostnader är höga och rörliga kostnader små.
- Kapacitet används för att få effektivitet. Vid användning av stor kapacitet kan genomsnittliga kostnaden och priset sänkas och därmed ge företaget en konkurrensfördel.
- Produkten eller tjänsten har ett tidigt utgångsdatum. Vid slutdatumet kan det bli en fråga om att göra sig av med produkten medan den fortfarande har ett värde. Flygbiljetter och hotellrum är tjänster som är exempel på detta.

Andra sorters rivalitet, såsom produkttillägg, kundsupport och så vidare, är mindre sannolika att skada lönsamheten utan kan snarare få priserna att höjas eftersom produkterna blir större

och ger kunderna mervärde samt höjer det inträdesbarriärer för nya konkurrenter i form av kompetens och kapital. Sammanfattningsvis menar Porter (2008) att rivalitet kan vara både bra och dåligt för lönsamheten, beroende på vilken sorts rivalitet och i vilken dimension aktörerna tävlar i.

## 2.2 Kritik mot Porters femkraftsmodell

Sedan Porter utvecklade sin modell har den fått stor inverkan på forskningen inom affärsstrategi men under årens lopp även fått utstå kritik av flertalet forskare. Först av allt bygger teorin på tre antaganden. Det första är att köparna, säljarna, substituten och den befintliga konkurrensen är orelaterade och att alla har samma tillgång till dem. Den andra är att källan till värdeskapandet är en strukturell fördel. Med detta menas att befintliga konkurrenter kan bygga upp barriärer och försprång mot nya potentiella konkurrenter. Tredje antagandet är att osäkerheten på marknaden är låg nog för att kunna identifiera deltagarnas agerande och sedan välja strategi utifrån det (Ghemawat, 2002).

Sheehan (2005) menar att modellen passade för 80-talets industrier men inte för dagens kunskapsekonomi som vi lever i. Tjänsteföretag som McKinsey och Deloitte kan inte använda sig av modellen eftersom de inte arbetar och inte har samma förutsättningar som ett produktproducerande industriföretag. Argument finns för att jämfört med situationen under 80-talet har nya krafter kommit in i modellen och ekonomin. Skillnaden från då och nu är faktorerna digitalisering, globalisering och avregleringar (www, themanager.org, 2015).

Dobbs (2014) nämner en rad svagheter med modellen, bland annat avsaknaden av kvantitativa mätningar, alltså inga siffror för mätning, vilket är vitalt i analyser. Han nämner också att en annan svaghet är att modellen är mer inriktad på att identifiera attraktiva marknader istället för att vara som ett verktyg för ett företag då dess strategi ska utvecklas och företags effektivitet inom just sin marknad ska analyseras.

Det är även missvisande att döma ut hela marknader genom att gå på genomsnittliga ROI ("return on investment") (Slater & Olsen, 2002). Resultat har visat att det kan skilja i termer av 75% skillnad på ROI på samma marknad, exempelvis när amerikanska skogsindustrin hade ett genomsnittligt ROI på 3.7 % år 1999 medan Chesapeake hade 18% samma år (*ibid*).

Det har också diskuterats kring vilken ordning femkraftsmodellen delar ska redovisas i. Porter (2008) anser att det inte finns någon specifik ordning medan Dobbs (2014) argumenterar för att det finns en ordning att följa av pedagogiska skäl. Den här studien går efter Porters ordning i hans senaste reviderade version 2008 eftersom den startar med hot från nya konkurrenter, vilket är passande för arbetet eftersom det var så Ryanair startade sin resa.

## 2.3 Resource-based View

RBV är en äldre teori som blev aktuell igen genom Wernerfelts artikel 1984. Till skillnad från Porters femkraftsmodell och övriga IO-forskarens perspektiv fokuserar RBV på interna resurser inom organisationen istället för den externa miljön företag verkar i. Från deras perspektiv är det de interna resursernas och dess tillvägagångsätt för att använda tillgångarna som avgör företagets resultat istället för marknadens struktur (Ghemawat, 2002).



I en RBV analys börjar man med att bryta ner alla resurser som en firma innehar i “*tangible assets*” (materiella) tillgångar och “*intangible assets*” (icke materiella) tillgångar. De materiella tillgångarna kan vara exempelvis vara maskiner och lokaler medan de icke materiella är teknologi, kunskap hos anställda och varumärke (Wernerfelt, 1984). Efter det bygger teorin på två antaganden. Det första är att resurserna är *heterogena* på marknaden, vilket innebär att alla företag på marknaden har olika sorters tillgångar att tillhandahålla för att skapa värde. Om alla företag hade haft identiska tillgångar kan de inte forma olika strategier, vilket inte skulle kunna ge någon en konkurrensfördel (Barney, 1991). Det andra antagandet är *mobiliteten av tillgångarna är begränsad*. Med detta menas att det finns barriärer som företag kan bygga upp vilket gör att det tar tid för konkurrenter och nya konkurrenter att ta efter deras konkurrensfördelar (*ibid*). Många av företagets icke materiella resurser som varumärke och kunskap hos anställda är exempel på detta.

För att kunna förstå sig på vilka källor som leder till konkurrensfördelar använder sig företag av olika verktyg för att kunna analysera sina externa samt interna miljöer. Ett sådant verktyg för att analysera sina interna resurser är att göra en VRIO-analys (“*Value, Rare, Imitate, Organization*”). Den består av fyra stycken frågor som ställs för att ta reda på om resursen är:

- Är resursen *värdefull*?
- Är resursen *sällsynt*?
- Är resursen *kostsam att imitera*?
- Är företaget *organiserat* på ett sätt som fångar upp värdet av resurserna? Endast en resurs som möter alla fyra kriterierna kan leda till en uthållig konkurrensfördel för ett företag (Barney, 1995).

Beroende på vilka av kriterierna som är uppfyllda är resurserna olika värdefulla för organisationen. Landström & Löwegren (2009) beskriver kriterierna så här:

Är företagets resurser:

Tabell 1. VRIO-ramverket. (Landström & Löwegren, 2009, s. 224). Egen bearbetning

Värdefulla?	Sällsynta?	Svårimiterade?	Effektivt organiserade?	Konkurrensimplikation
Nej	-	-	Nej	Konkurrensnackdel
Ja	Nej	-	-	Konkurrensparitet
Ja	Ja	Nej	-	Temporär fördel
Ja	Ja	Ja	Ja	Uthållig fördel

### 2.3.1 Value

Den första frågan som ställs ska svara på om en resurs ökar värdet genom att möjliggöra för ett företag att utnyttja möjligheter som ges, eller försvara sig mot hot. Om svaret på den frågan är ja, kan resursen anses vara värdefull och blir en konkurrensparitet för företaget. Resurser kan även anses vara värdefulla om de hjälper organisationen att öka det upplevda kundvärdet. Detta är gjort genom att öka differentieringen eller genom att sänka priset på produkten. Resurser som inte kan uppfylla dessa krav leder till konkurrensnackdelar. Det är

viktigt att kontinuerligt granska värdet på resursen eftersom interna eller externa förhållanden kan göra dem mindre värdefulla och i värsta fall helt oanvändbara (*ibid*).

### 2.3.2 Rare

Resurser som endast kan förvärfvas av ett eller ett fåtal företag anses vara sällsynta. Sällsynta och värdefulla resurser ger en temporär konkurrensfördel men i situationer där flera företag har samma resurser eller använder förmågan på liknande eller samma sätt leder till jämställd konkurrens. Det här beror på att företag kan använda identiska resurser för att implementera samma strategier och på så vis kan inget företag uppnå ett överlägset utförande. Även om jämställd konkurrens inte är ett önskvärt förhållande ska företag inte nonchalera resurser som är värdefulla bara för att de är vanliga. Förlorar man värdefulla resurser och förmågor kommer de skada företaget eftersom de är nödvändiga för att finnas kvar på marknaden (*ibid*).

### 2.3.3 Costly to imitate

En resurs är kostsam att imitera om andra företag som inte har resursen inte kan imitera, köpa eller hitta substitut till ett rimligt pris. Imitation kan uppstå på två sätt, genom att direkt imitera resursen (duplicering) eller genom att tillhandahålla en jämförbar produkt eller tjänst (substitut). Ett företag som har resurser som är värdefulla, sällsynta och kostsamma att imitera kan (men behöver inte nödvändigtvis) uppnå en uthållig konkurrensfördel. Barney (1995) identifierar tre anledningar till varför resurser kan vara svåra att imitera (*ibid*):

- *Historiska förhållanden*. Resurser som har utvecklats på grund av historiska händelser eller över en lång period är ofta kostsamma att imitera.
- *Kausal tvetydighet*. Företag kan inte identifiera den särskilda resursen som är anledningen till konkurrensfördelen.
- *Social komplexitet*. Resurser eller förmågor som är baserade på en företagskultur eller interpersonella relationer.

### 2.3.4 Organized to capture value

Resurserna själva tillför inga fördelar till ett företag om det inte är organiserat på ett sätt som fångar upp värdet från dem. Ett företag måste organisera sina förvaltningssystem, processer, politik, organisationsstruktur och kultur för att fullt ut kunna realisera potentialen i sina resurser och förmågor som är värdefulla, sällsynta och kostsamma att imitera. Bara då kan ett företag uppnå uthållig konkurrensfördel (*ibid*).

## 2.4 Kritik mot RBV

Även RBV har fått utstå kritik som modell och teori. Ett urval av kritiken har Kraaijenbrink et al (2010) sammanställt i en litteraturgenomgång och där argumenterar de för tre av de åtta kategorierna de listar som är särskilt problematiska för teorin.

Det första är att VRIO analysen inte är nödvändig eller tillräcklig för att kunna förklara en uthållig konkurrensfördel för ett företag. Flera studier med RBV har gett svaga resultat med kommentarer att fler faktorer måste inkluderas för att kunna förklara den uthålliga konkurrensfördelen ett företag har fått (*ibid*). Det finns till och med forskare som argumenterar att VRIO analysen i sig inte är nödvändig. Foss och Knudsen (2003) argumenterar att osäkerhet och att *mobiliteten av tillgångarna är begränsad* är

förutsättningarna för att företag ska kunna bygga upp konkurrensfördelar och övriga faktorer är bara tillägg som inte egentligen behövs.

Andra svagheter är att värdet av en resurs är för obestämbar för att kunna implementeras i teori. Barneys (1991) definition av värdet på en resurs är:

*“Resources are valuable when they enable a firm to conceive of or implement strategies that improve its efficiency or effectiveness”* (Barney, 1991. s.105).

Hela diskussionen kring vad en resurs är och vad en uthållig konkurrensfördel är tenderar att bli tautologiska. Värdet på konkurrensfördelen och resursen blir densamma i det perspektivet.

Den sista kritiken Kraaijenbrink et al (2010) nämner är att definitionen av vad resurser är för någonting är oklar och ledande forskare har olika definitioner av vad en resurs är för ett företag. Wernerfelt (1984) definierar det som:

*“By a resource is meant anything which could be thought of as strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semi-permanently to the firm”* (Wernerfelt, 1984. s. 172).

Detta medan Barney (1991) har en annan definition som lyder:

*“Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness”* (Barney, 1991. s. 105).

Skillnaden mellan de båda är att Wernerfelt (1984) menar att resurserna som är både en styrka och svaghet för företaget är resurser, liksom tillgångar som är semi-bundna till organisationen. Barney (1991) menar att alla tillgångar som företaget har kontroll över och som ger firmen möjlighet till att förbättra deras effektivitet är resurser. Vår studie har valt att utgå från Barneys (1991) definition för att enklare kunna definiera vad som är företagets resurser.

## 2.5 Sammanfattning av teori

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur en framgångsrik affärsstrategi beskrivs med RBV och Porters femkraftsmodell samt hur de resulterande faktorer relaterar till varandra. Ett företags strategi är till för att ge företaget konkurrensfördelar gentemot övriga konkurrenter, såsom nya som befintliga, och för att förstå detta har teorierna RBV och Porters femkraftsmodell valts ut som var för sig visar på olika perspektiv hur framgången genomförts.

Den centrala skillnaden mellan teorierna blir därmed förklaringen till hur konkurrensfördelar byggs upp för företag, där RBV teorin menar att de kommer från att enskilda nyckelresurser organisationen rankas efter kriterium från en VRIO analys. Det interna perspektivet med vad organisationen har för sorts tillgångar och vad för konkurrensfördelar de alla olika resurser ger är förklaringen till framgången. Porters femkraftsmodell visar istället på externa faktorer och att företag som förstår marknadens struktur kan positionera sig rätt, därigenom förutse

marknadsförändringar och sedan skapa ny balans på marknaden till företagets förmån. Porters (2008) teori visar att det viktiga är förstå hur de fem krafterna påverkar företaget och forma strategin till att alla fem blir till företagets fördel.

## 3 Metod

I kapitlet som följer görs en genomgång av författarnas metodval samt varifrån insamlandet av data har skett. Metoderna har valts ut för att på ett så bra sätt som möjligt svara på arbetets frågeställning.

### 3.1 Kvalitativ studie

Inom forskningsvärlden finns det två tillvägagångssätt för att samla in och analysera data (Bryman & Bell, 2013). Dessa två forskningsmetoderna är *kvalitativ* och *kvantitativ* och kan anpassas utifrån studiens syfte och frågeställningar. Metodvalet ska vara tillämpligt utifrån det kriteriet att forskaren ska kunna hålla sig till syftet samt besvara sina frågeställningar.

Arbetet är tänkt att framförallt beskriva den process som skedde när företaget efter omstruktureringen av strategin år 1991 gick från att vara ett litet flygbolag i marginalen till att bli det största sett till antalet resenärer i Europa (www, Avanza, 2017; Hjärtberg, 2017; Creaton, 2014).

Den kvalitativa forskningen har en tendens att uppfatta socialt liv i termer av processer (Bryman & Bell, 2013). Denna tendens uppfattas på flera olika sätt, varav ett av de viktigaste är ett intresse av att förklara hur händelser och mönster utvecklas över tid. Kvalitativa undersökningar uppvisar som en följd av detta ofta ett starkt fokus på utveckling och förändring. Genom att använda oss av en kvalitativ studie kan vi få en förståelse för hur organisationens förflutna har format den nuvarande verkligheten som har bidragit till företagets framgång (*ibid*). Den kvantitativa forskningsmetoden passar bättre i fall där numerisk data ska behandlas och förespråkas vanligtvis inom naturvetenskaplig forskning som inte är lika subjektiv som den samhällsvetenskapliga forskningen (*ibid*).

### 3.2 Fallstudie

Den här studien använder sig också av en fallstudie som forskningsmetod och av Ryanair som fallstudieobjekt. Eftersom Ryanair gick från att vara ett litet linjeflyg med dålig lönsamhet till att på några få år vända trenden genom en ny affärsstrategi och bli ett av Europas största flygbolag fängade de vårt intresse. Med anledning av detta ansåg vi det vara intressant att titta på vilka aspekter det var som ledde dem till denna framgång genom att sammanställa en fallstudie av det aktuella förloppet. Den grundläggande formen för en fallstudie rymmer ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall (Bryman & Bell, 2013) och vi ansåg det därför vara en passande forskningsdesign för vårt ändamål då vi valt att enbart inrikta oss på Ryanairs affärsstrategi.

Ryanairs process har skett under relativt lång tid: de påbörjade sin nya strategi 1991 och implementationen har pågått ända fram till nutid. Merriam (1994) nämner att fallstudien som metod lämpar sig väl även för att göra undersökningar av någonting som pågått under en längre tid vilket Ryanairs process från omstrukturering till framgång har gjort. Det finns dock anledningar till varför fallstudier inte alltid är så passande. De slutsatser vi kommer fram till i just detta enskilda fall kan vara svårt att dra några generella slutsatser utifrån eller tillämpa på andra företag inom samma eller andra branscher. Vissa forskare menar att fallstudieforskningens överförbarhet och generaliserbarhet har varit omdiskuterad och att det

inte går att dra några generella slutsatser utifrån enskilda fall (Bryman & Bell, 2013). Ett annat problem som kan uppstå vid fallstudier är att det är skribenten själv som tar in och analyserar, samt utvärderar, det insamlade materialet. Det blir därför oerhört viktigt för skribenten att försöka bibehålla en så objektiv syn som möjligt på det studerade fenomenet och att hålla egna värderingar eller tankar utanför forskningsprocessen (*idib*). Det kan annars uppstå en risk för att skribenten själv påverkar innehållet eller slutsatsen i en viss riktning (Merriam, 1994). För att visa att vi har varit medvetna om detta har vi försökt bibehålla en så neutral syn som möjligt på Ryanair där våra egna åsikter och tankar samt egna upplevda erfarenheter har fått stå tillbaka i så stor utsträckning det är möjligt.

### 3.3 Insamling av data

I det här arbetet om Ryanair har vi valt att enbart använda oss av sekundärdata. Anledningen till detta är att den person som skulle vara av intresse för oss att intervjua eller observera är Michael O'Leary som är VD samt delägare av Ryanair (www, Ryanair, c, 2017) och utan att ha försökt kontakta honom utgår vi ifrån att det skulle vara i princip omöjligt att få till ett sådant möte eller intervju med honom. Vid en kvalitativ fallstudie är det annars vanligt förekommande att man har en intervju eller liknande för att kunna få lite djupare information om objektet, men det är som sagt något vi har behövt välja bort. Vi tror att Ryanairs metod till framgång kan ses som ganska kontroversiell i många avseenden vilket kan leda till att ansvariga inom företaget blir mindre benägna att prata med studenter som intresserar sig för hur de har nått sin framgång. Merriam (1994) skriver att sekundärdata ibland kan vara det enda sättet att studera ett problem när aktörerna inte vill diskutera forskningsfrågan.

Det finns fördelar med att använda sig av sekundärdata, till exempel att det är mer tidseffektivt och lättare att samla in stora mängder data. Saunders et al. (2012) säger bland annat att sekundärdata kan vara av högre kvalitet än data man själv samlar in. Data är som sagt redan insamlad och därmed kan författarna koncentrera sig på att få en så objektiv ställning som möjligt till empirin utan att behöva påverkas av känsliga intervjusituationer. Skribenter bör förhålla sig kritiskt till den data man tar del av genom sekundärdata och jämföra den med andra källor för att se om andra forskare har likvärdiga resultat. Denna typ av jämförelse mellan olika källor kallas för *triangulering* och är något man använder sig av för att öka validiteten i sin forskning och studie. Det innebär att man tittar på ett problem från flera olika synvinklar, alternativt som vi har gjort i detta fall: inhämtar information från två eller fler källor (Bell & Bryman, 2013). Det är även vanligt förekommande bland seriösare publicister att de uttrycker att de har "copyright" på materialet (Saunders et al., 2012). När man läser den data som har publicerats är det viktigt att man funderar på vilket motiv publicisten bakom artikeln har haft. Det skulle kunna vara så att data framställs som väldigt negativ eller positiv och är en bild som gynnar publicisten. Om så är fallet finns det risk för att data inte är objektiv (*ibid*). Att vara medveten om faktorer som dessa gör att man kan minimera risken för att man använder sig av vinklad eller felaktig information. Nackdelarna med att använda sig av sekundärdata är att den kan ha samlats in i ett annat syfte än vad vi har med vår studie. Därför kan sekundärdata vara vinklad för att passa ett visst motiv bättre och bidrar därför inte med en objektiv bild eller beskrivning av verkligheten (Saunders et al., 2012). Om vi använt oss av primärdata istället hade vi undvikit detta men det hade i sin tur istället bidragit med fler negativa aspekter som är motsatta fördelarna med sekundärdata vilket gjorde att vi ändå valde att använda sekundärdata.

De sorterna av sekundärdata vi har samlat in och använt oss av i den här studien är artiklar, tidskrifter, böcker, internetkällor, Ryanairs hemsida samt deras årsredovisningar. Tillvägagångssättet för att söka efter vetenskapliga artiklar och litteratur har varit genom Google Scholar, JSTOR och SLU:s bibliotek.

Saunders et al. (2012) delar in sekundärdata i tre kategorier; enkätdata, dokumentärdata och multipelkällor. I dokumentärdata finns sedan två kategorier; text- och icke-textmaterial. Textmaterial är tidskrifter, nyhetstidningar, intervjutranskript med mera medan icke-textmaterial är röst- och videoinspelningar från radio och TV. Enkätdata är data som insamlats från enkäter och multipelkällor är oftast rapporter och böcker från offentliga organisationer.

Detta arbete är inriktat på dokumentärdata och detta består den absolut största delen av vårt material av. Anledningen till valet är dess lämplighet till studien passade väl. Ryanair är ett internationellt känt företag som det finns stora mängder data ifrån att tillgå och för att få så klar insyn som möjligt om företaget har böckerna "RYANAIR PÅ SVENSKA" av Hjärtberg och "*Ryanair: How a small Irish airline conquered Europe*" av Creton varit våra huvudkällor. Dessa båda författarna beskriver Ryanairs företagshistoria, från tiden innan grundandet till ungefär en bit in på 00-talet. Creton jobbade som finansiell korrespondent på "The Irish Times" när boken trycktes och har skrivit liknande böcker tidigare (Creton, 2014). Hjärtberg är en reporter som för nuvarande arbetar för Västmanlands läns Tidning (www, Erik Hjärtberg, 2017). Cretons verk beskriver hela historien om Ryanair vilket Hjärtberg också gör men beskriver mer ingående om Ryanair i Sverige och framförallt de fackliga villkoren. För att utöka förståelsen för Ryanairs konkurrens inom flygindustrin har professorn Rigas Dognais bok "*The airline business*" inkluderats i empirin. Boken beskriver hur hela flygindustrin har förändrats under Ryanairs tid. Ryanairs egna hemsida och årsredovisningar har också använts som källor. Eftersom våra huvudkällor slutar en bit in på 00-talet har svenska och internationella nyhetsartiklar och tidskrifter från exempelvis Aftonbladet, Affärsvärlden, Bloomberg och The Telegraph används för att beskriva företagets nuvarande situation. Tidskrifter och nyhetsartiklar har även används som kompletterande material under hela beskrivningen av företagshistorien. Medier kan vara fördelaktigt att använda för stöd till intervjuer och citat från människor i organisationen (Saunders, 2012).

Utmaningen med arbetet av sekundärdata är hur bedöma hur oberoende och tillförlitlig informationen är. Vid de tillfällen vi har inhämtat information från Ryanairs egna hemsida har vi alltid försökt triangulera detta med andra källor för att få fakta verifierad. Vi har även använt oss av Ryanairs årsredovisning men eftersom dessa ska följa vissa bestämmelser enligt lag (www, E-conomic, 2017) har vi ingen anledning att misstro denna källa. Triangulering har överlag, framförallt då två källor har haft signifikant olika beskrivningar av ett skede, genomförts.

Angående de etiska aspekterna har vi inte informerat Ryanair att vi gör en fallstudie om dem. Författarna anser att skillnaden mellan att informera eller inte, inte gör någon skillnad för studien eftersom vi endast använder oss av sekundärdata och ska vara så oberoende som möjligt därtill.

### 3.4 Trovärdlighet

Det är omdebatterat om vilka kriterier som ska användas vid kvalitativa studier och Bryman & Bell (2013) använder två stycken kriterier som är *trovärdighet* och *äkthet*. Trovärdighet har fyra delkategorier och de benämns som *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

*Tillförlitlighet* är kriteriet för hur människor beskriver den sociala verkligheten. Eftersom den kan tolkas på olika sätt från person till person kan berättelserna skilja sig åt samt forskaren kan missuppfatta vad respondenten eller som i detta fallet sekundärdata menar. För att öka tillförlitligheten i denna studien har vi, som nämnts innan, använt oss av triangulering i så stor utsträckning som möjligt, vilket också Bryman & Bell (2013) ser som ett alternativ för att bemöta detta kriteriet. I det stora hela har generellt sett våra huvudkällor gett lika eller liknande beskrivelser av relevanta skeenden. I de fåtal situationer då det varit signifikanta skillnader av åsikter och beskrivningar av situationer har vi valt att inte inkludera den data i empirin.

*Överförbarhet* innebär hur generaliserbara resultaten är av studien. Bryman & Bell (2013) menar att kvalitativa forskare ska ge så utförliga och klara redogörelse som möjligt av detaljerna i data. Genom detta kan andra forskare senare enklare avgöra om studien kan vara till hjälp för deras arbete. Studien inriktar sig på affärsstrategi och därför har extra tyngd lagts för att beskriva situationer som berör just detta område så väl som möjligt. Ryanairs användning och implementering av Southwestmodellen är exempel på detta.

*Pålitlighet* handlar om att andra forskare ska kunna få en tydlig och fullständig redogörelse för hur hela forskningsprocessen, från problemformulering till slutsats, har gått till. Detta kriteriet är för att kunna styrka validiteten i resultaten men kvalitativa studier genererar ofta stora mängder data, vilket gör att det är svårt för granskare att kontrollera allt. Därav är det inte en vanlig valideringsteknik, påpekar Bryman & Bell (2013). Ryanair är ett internationellt känt företag som det finns väldigt mycket information om. Därmed har detta varit en utmaning för forskarna att välja ut rätt sort och sanningsenliga sekundärdata.

*Konfirmering* handlar om att forskarna ska agera i god tro och inte låta personliga värderingar eller teoretiska ställningstaganden påverka studien. Forskarna ska vara så objektiva som det är möjligt men det går inte vara helt objektiv i samhällsvetenskaplig forskning, menar Bryman & Bell (2013). Detta perspektiv har forskarna försökt vara medvetna om i hela forskningsprocessen.

*Äkthet* är en kategori som inte är en del av trovärdighetskriterierna utan istället handlar om ”generella frågor som rör forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet” (Bell & Bryman, 2013. s. 405). Med detta menas bland annat att forskaren tar hänsyn till att studien ger en rättvis bild av situationen, personerna som studien utgår ifrån får större förståelse av sin sociala situation och så vidare. Att fokusera på vilka faktorer som gör vad i affärsstragin blir utmaningen i denna studien. Exempelvis gör anställda, och olika avdelningar inom personalen, olika inverkan på strategin för att få konkurrensfördelar och fallstudieföretagets resultat. Därmed gäller det få en rättvis bild av vem eller vilka som gjort vad för strategin.



### 3.5 Kritisk reflektion

Den kvalitativa forskningsmetoden brukar kritiseras för att vara alltför impressionistiska och subjektiva. Detta innebär att inom den kvalitativa forskningen bygger resultaten för mycket på forskarens ofta osystematiska uppfattning om vad som är betydelsefullt och viktigt (Bryman & Bell, 2013). Därmed finns det risk för att vår studie har färgats av våra egna åsikter och tankar vilket är något vi jobbat upprepande med för att förebygga. Den kvalitativa forskningsmetoden har även fått kritik för att den är svår att replikera eftersom undersökningen är ostrukturerad och beroende på forskarens egen uppfinningsrikedom (*ibid*). Eftersom vi inte själva har genomfört intervjuer eller enkäter är detta inte något vi har behövt ta lika stor hänsyn till.

Det kan även finnas svårigheter att generalisera utifrån kvalitativa studier utöver den situation i vilken studien producerades. För att göra resultaten utifrån studien mer generaliserbara kan man triangulera vilket innebär att fler än en källa eller metod används (Bryman & Bell, 2013). Just triangulering är något vi arbetat mycket med i vår studie framförallt för att verifiera data men även för att göra studiens resultat enklare att kunna tillämpa på andra fall med liknande förutsättningar.

## 4 Empiri

Empirin kommer skrivas i kronologisk ordning, från Ryanairs grundande till nutid med undantag avsnittet “striderna med facken”. Den första delen (före 1991) handlar om Ryanair innan omstruktureringen och den andra delen (efter 1991) beskriver bolagets omstrukturering och expansion. Eftersom tidsramen blir relativt lång, cirka 30 år, kommer de händelser som gjort störst avtryck huvudsakligen att nämnas.

### 4.1 Bakgrund

Ryanair startade sin verksamhet den 28 november 1985. Det var de tre männen Tony Ryan, Christy Ryan och Liam Lonergan som tillsammans gick ihop och grundade vad som drygt 30 år senare skulle komma att bli Europas största flygbolag sett till antalet passagerare (Hjärtberg, 2017). Tony Ryan hade mycket erfarenhet från flygindustrin och hade tjänat stora pengar på att hyra ut flygplan. Med den erfarenhet han byggt upp kände han sig redo att gå vidare i sin affärsverksamhet och hade nu siktet inställt på att starta ett eget flygbolag. Flygbranschen var fortfarande reglerad på den här tiden och han var tvungen att söka tillstånd hos de irländska myndigheterna för att kunna starta verksamheten. De skulle dock till en början sätta käppar i hjulet för satsningen men efter att ha ansökt ytterligare en gång fick han chansen att starta ett nytt flygbolag som skulle bli det statliga flygbolaget, Aer Lingus, största konkurrent på den irländska hemmamarknaden (*ibid*). Det nya flygbolaget skulle trafikera ruten Dublin-London. (*ibid*).

#### 4.1.1 Dåvarande strategi

Tony Ryans strategi för Ryanair var att det skulle vara ett “flärdfritt lågprisalternativ” (Hjärtberg, 2017). Detta var dock inte första gången ett europeiskt flygbolag försökt använda sig av denna strategi. Laker Airways försökte under 70-talet vara ett lågprisflygbolag men efter år av dålig lönsamhet gick de i konkurs (Teece, 2009). För att kunna starta verksamheten köpte bolaget in två äldre plan billigt och började med att trafikera linjen Dublin-Luton med målet att första året transportera 80 000 passagerare (Hjärtberg, 2017). Det nya bolaget kunde nu starta sin verksamhet som hade adress i Dublin men verksamhet som utgick från den lilla flygplatsen i Waterford på Irlands sydostkust. Det fanns dock många problem med att flyga från Waterford. Planen kunde inte landa om det var för molnigt, vilket det ofta var och hänvisades då istället till Dublins flygplats. Detta ledde till stora tilläggskostnader för Ryanair och skapade missnöje hos passagerarna. De tre grundarna hade räknat med att förlora 147 000 pund det första året, något som skulle visa sig inte vara i närheten av de verkliga förlusterna och verksamheten stängdes som följd. Det var däremot långt ifrån slutet för entreprenörerna på Ryanair som istället började leta upp andra alternativa rutter mellan Irland och London. De bestämde sig för att den nya ruten skulle gå mellan Dublin och den Londonbaserade flygplatsen Luton (*ibid*).

Även då man gjorde ett andra försök att starta verksamheten så stötte man på problem, helt plötsligt kunde de ställa in ett flyg på grund av tekniska problem och lämna rasande passagerare strandsatta på flygplatsen, eller passagerare som kom för att checka in och upptäckte att Ryanair inte hade några uppgifter om deras bokning, etc. Även med detta i åtanke fortsatte passagerarantalet att öka och vid slutet av 1987 hade man haft 322 000 passagerare (www, Ryanair, a, 2017). Ryanair hade även köpt in nya flygplan av samma typ

som Aer Lingus hade i sin flotta och var nu redo att börja flyga till nya destinationer såsom Manchester, Birmingham och även till några irländska städer. Konkurrenterna Aer Lingus och British Airways svarade alltid med priskrig varje gång Ryanair öppnade en ny rutt, vilket påverkade lönsamheten negativt (Hjärtberg, 2017; Creaton, 2014). Bolaget hade vid den här tidpunkten även börjat leasa åtta rumänska flygplan och med dem kom även rumänska piloter och kabinpersonal. Dessa hade väldigt stor erfarenhet i form av flygtimmar och att flyga med just den sortens plan, dock var deras engelska väldigt dålig, vilket påverkade kommunikationen. Vid start och landning kunde piloterna ibland helt och hållet strunta i göra ett annonserande eller bara göra en väldigt kort beskrivning varpå man var uppe i luften eller tillbaka på marken (Creaton, 2014). De 450 anställda fick aktieoptioner och fick i gengäld lova inte gå med i något fack för att få behålla jobbet. En radioshow startade även där folk kunde ringa in och berätta sin egen "horrific Ryanair experience" (*ibid*). Företaget var redan känt för sin usla kundservice och kvalité som de erbjöd, trots detta ville folk fortfarande arbeta för bolaget och när 50 stycken kabinjobb annonserades ut fick bolaget in 6000 ansökningar (www, Ryanair, a, 2017; Creaton, 2014).

#### 4.1.2. O'Leary kommer in

Mot slutet av 1988 var Ryanair i ekonomisk knipa, den prispress som hade följt i kriget mot Aer Lingus hade varit kostsam och trots expansionen fortsatte bolaget att dras med förluster. Styrelsen var pressad och nu tog Tony Ryan fram sin personliga assistent som sakta skulle installeras i företaget. Personalen ifråga som undrade vem den nye mannen var fick till svar: "Jag är bara Tony Ryans personliga assistent. Jag har inget med flygbolaget att göra" (Hjärtberg, 2017 s.13) Mannens namn var Michael O'Leary och skulle så småningom komma att bli Ryanairs nya VD. O'Leary blev snabbt ett välkänt ansikte i företaget. Han gick omkring och jobbade som i princip allt i allo, till exempel i check-in disken även om han mestadels befann sig på kontoret med de andra cheferna. Genom att vara närvarande på många positioner inom bolaget lyckades han sprida budskapet om sparsamhet. Han tyckte att företagets nuvarande strategi var oklar. Den ursprungliga idén hade varit att konkurrera med Aer Lingus på ruten mellan London och Dublin men i den efterföljande expansionen ansåg han att nya rutter hade valts mer slumpvis och saknade en tydlig strategi (Creaton, 2014).

Bolaget gick fortsatt dålig och var nu nära konkurs. I ett sista försök att rädda bolaget kallade Tony Ryan till sig landets transportminister (Hjärtberg, 2017). Eftersom marknaden fortfarande var reglerad och Aer Lingus hade ensamrätt på att flyga på Heathrow krävde Ryanairs ledning att också de borde få samma exklusiva möjlighet då det gällde att flyga på Stansted, en mindre och mer avlägsen flygplats utanför London, där man i dagsläget konkurrerade med Aer Lingus. Detta godkände ministern (Hjärtberg, 2017; Creaton, 2014). I samband med Stansteds öppnande 1991 och den brittiska flygplatsmyndighetens tänkta införande av restriktioner på Heathrow var det många flygbolag som hade ansökt om att få flyga från Stansted istället. De stora amerikanska flygbolagen motsatte sig dock restriktionerna och till slut drogs de tillbaka. Detta gjorde att många av de flygbolag som ansökt om att börja få flyga till och från Stansted återvände till Heathrow och plötsligt fanns det stora luckor att fylla på Stansted. Ryanair såg då sin chans att förhandla om passageraravgiften och även om det inte finns några officiella siffror på det så påstås det att Ryanair lyckades pressa priset till 1 pund/passagerare istället för den officiella avgiften som låg på 6 pund/passagerare, vilket medförde en rabatt på hela 83 % (*ibid*).

## 4.2 Southwest-modellen

Southwest Airlines grundades i början av 70-talet och hade då endast tre flygplan i sin flotta. Genom åren expanderade de kraftigt och lönsamheten var under 26 år i följd positiv, till och med under krisåret 1991 gjorde man vinst (vilket man nästan var ensamma om) (Creaton, 2014). De var även det flygbolaget som hade minst klagomål i hela USA (*ibid*). Vid den här tidpunkten hade Tony Ryan, som tidigare studerat Southwest Airlines framgång, bett O'Leary att göra detsamma. Han kände att det var dags att dra lärdom av företagets modell och eftersom han kände flygbolagets grundare, Herb Kelleher, ringde han upp honom och bad om att få skicka över O'Leary för att lära sig om bolagets affärsmodell (Hjärtberg, 2017; Creaton, 2014).

Modellen gick ut på att spara in på kostnader genom ett så effektivt sätt som möjligt. Åtgärderna var dessa (Creaton, 2014):

- *Inga mellanlandningar* - Utan mellanlandningar slipper flygbolaget extra administration som att till exempel dirigera passagerare till nästa gate. Det gör även att risken för förseningar minskar, något som alla flygbolag eftersträvar eftersom det är väldigt kostsamt.
- *Sekundära flygplatser* - De stora primära flygplatserna i anslutning till större städer är där start- och landningsavgifterna, samt passageraravgifterna är som högst. Att flyga till sekundära flygplatser, men i samma region, gör att man kan pressa dessa avgifterna avsevärt.
- *Ha planet i luften så mycket som möjligt* - När planen befinner sig på marken har man enbart kostnader, när flyget är i luften är då det är inkomstbringande.
- *En enhetlig flygflotta* - En enhetlig flygplansflotta gör att piloter, kabinpersonal och tekniker endast behöver utbilda sig på en typ av plan, vilket reducerar kostnader för såväl utbildning som verktyg som används på planen.
- *Enkel servering* - Att inte erbjuda exempelvis gratis mat och dryck utan sälja snacks.
- *Inga reserverade platser* - Gör att passagerarna måste vara på plats i gaten i god tid för att få en "bra" plats och flyget kan avgå tidigare eller på utsatt tid.
- *Var unika på så många sätt som möjligt* - Exempel på detta var att under säkerhetsgenomgångarna kunde en steward hoppa ut genom nödutgången och sedan säga "det kanske finns 50 sätt att lämna sin älskare men endast sex sätt att lämna det här flygplanet" (Creaton, 2014 s.58.).
- *Regioner med underskott på flyg* - Sikta på städer som hade underskott på utbud i form av flyg. I dessa städer har kunderna oftast bara ett alternativ när de ska flyga vilket vanligtvis innebär ett dyrare flygbolag, därav finns det en marknad att exploatera.

Förutom att vidta dessa åtgärder var de ständigt provokativa mot flera intressentgrupper (*ibid*). När konkurrenter startade liknande flygbolag med samma affärsmodell samlades personalen på Southwest Airlines för att fotograferas med militärkläder och vapen, detta skulle tolkas som att nu är det krig (*ibid*). Herb Kelleher, grundaren av Southwest Airlines, sågs nu som en guru inom flygbranschen (*ibid*). Intresset var stort för att studera företagets succémodell och inom kontakter från familjen Ryan fick O'Leary chansen att åka över och lära sig om bolaget och dess affärsmodell. Under besöket var han väldigt aktiv med frågor och gjorde ett imponerande intryck på Kelleher som ska ha sagt "That guy is a winner" (*ibid* s.64).

O’Leary lyckades få igenom att Ryanair skulle imitera Southwest-modellen. Han ansåg att Ryanair inte kunde tävla med Aer Lingus, som fortfarande år 1991 sågs som deras främsta konkurrent, i att erbjuda en bättre business class eller kundservice utan endast genom att erbjuda bättre biljettpriser. Trots att Ryanair erbjöd signifikant bättre priser än Aer Lingus på samma rutter varje månad så var rivalen (Aer Lingus) inte särskilt oroad av konkurrensen (*ibid*). Ryanair hade nu börjat stabiliseras och vid utgången av 1991 rapporterade man ett överskott på 100 000 pund (Hjärtberg, 2017; Creaton, 2014).

#### 4.2.1 Implementering av strategi och expansion

Den 1 januari 1993 var året då många möjligheter öppnade sig. Det året införde EU fri rörlighet av varor, tjänster och människor vilket medförde att “himlen över sina då tolv medlemsländer” (Hjärtberg, 2017 s.33) avreglerades och flygbolagen fick en obegränsad tillgång på alla rutter inom EU och fick själva bestämma sina biljettpriser (Hjärtberg, 2017; Doganis, 2006). Det skulle dock dröja ända fram till 1997 innan flygmarknaden var helt avreglerad i EU (www, RES, 2012). O’Leary försökte nu under expansionen pruta på andra flygplatser och 1994 lyckades han med att få ner avgifterna på Londonflygplatsen Gatwick samt Prestwick som ligger cirka 50 km utanför Glasgow (Hjärtberg, 2017; Creaton, 2014). Ryanair började även efter ett antal års uppehåll att trafikera Manchesters flygplats igen efter att ha blivit tvingade i samband med överenskommelsen om att få exklusiv rätt på Stansted att ge upp rutten Dublin-Manchester. Flygplatsen insåg snabbt att Ryanair var ett krävande bolag som lyckades förhandlade ner passageraravgiften från 16 pund till 1 pund genom att lova att locka en miljon passagerare till flygplatsen det första året (*ibid*). Flygplatschefen för Manchester tyckte att Ryanair var ett speciellt flygbolag att förhandla med, jämfört med de andra 48 konkurrerande flygbolagen han samtalade med (Creaton, 2014). Argumenten som O’Leary framförde var antalet flygningar per dag, hur många fler passagerare per år flygplatsen skulle få och hur billiga biljettpriserna skulle bli ledde till att dessa förhandlingsmetoder lyckades och Ryanair fick avtalen (Hjärtberg, 2017; Creaton, 2014).

Nästa fas för att följa Southwest-modellen var att skapa en enhetlig flygplansflotta (*ibid*). Genom att ha sparat ihop en stor summa likvida medel under åren 1991-1995, framförallt under 1993 då de under en period hade den största vinstmarginalen i flygindustrins historia, fanns det kapital att investera med (*ibid*). Fyra Boeing 737 köptes in och byttes ut mot de leasade planen och på så vis sänktes medelåldern i den totala flottan till åtta år (*ibid*). Nu hade flygbolaget bara 21 stycken plan och var tvungna att köpa in fler. Airbus och Boeing, de två stora flygplanstillverkarna, förhandlade med Ryanair och planen var att flygbolaget skulle fördubbla sin flotta. Det krävde dock kapital, omkring 800 miljoner pund, men 1998 steg vinsten till 40 miljoner pund vilket gjorde att investerare började flockas kring bolaget (*ibid*). De båda flygplanstillverkarna var väldigt intresserade av att sälja till Ryanair, de studerade bolaget under en tid och kunde inte under en enda månad se att bolaget hade varit olönsamt. Till slut föll beslutet på Boeing och genom att beställa en relativ stor mängd flygplan på en gång fick Ryanair en rabatt på 30 % (*ibid*). Bara denna affär gjorde att Ryanair sparade en rejäl summa pengar. De nya flygplanen marknadsfördes genom extra billiga priser vilket drog till sig ännu mer uppmärksamhet (*ibid*).

Marknadsföringen de använde sig av under denna tid ansågs som kontroversiell, precis som Southwest Airlines (*ibid*). I en annons av Ryanair marknadsfördes British Airways som “expensive bastards”. Detta gjorde att British Airways tog till juridiska medel mot Ryanair men de skulle i sin tur inte ge med sig. Ryanair vann sedan i rätten med motiveringen att

annonsen var sanningsenlig eftersom British Airways ju faktiskt var dyrare än Ryanair. Vinsten med detta blev inte endast att Ryanair slapp rättegångskostnaderna utan också all gratis PR som tillkom från media. Detta var bara ett av flera kontroversiella marknadsföringsknep, ett annat var när man hånade påven och i ett tredje annonserade man ironiskt till Saddam Hussein, dagarna innan han skulle komma att bli avrättad, att han kunde fly med billigt flyg från Bagdad (*ibid*). 1995 började O'Leary rekrytera personal till en styrgrupp som skulle kunna sköta flygbolagets expansion, men genomförde även andra stora rekryteringar av piloter och kabinpersonal, så att den totala arbetsstyrkan nu uppgick till 600 anställda (Hjærtberg, 2017). Tony Ryan tillträdde som ordförande år 1995 och tog över ordförandeklubban från den avgående styrelseordföranden. Ryan hade länge försökt hitta en partner som kunde investera i bolaget och började bli mer och mer frustrerad när det visade sig vara så svårt. Han hade nu letat efter en partner i fyra år och för att Ryanair skulle kunna fortsätta att expandera i samma takt krävdes externt kapital utifrån (*ibid*). Över hela Europa fanns det entreprenörer och investerare som vägde möjligheterna mellan att investera eller starta nya flygbolag. Enbart 1994 startades 57 nya flygbolag i EU av vilka 37 var stängda bara två år efter starten (*ibid*).

#### 4.2.2 Expansionen i Europa

Ryanair var nu redo att testa nästa steg av Southwest Airlines affärsmodell. Southwest hade visat att det gick att locka flera miljoner passagerare per år att flyga till och från lantliga flygplatser i närheten av större amerikanska städer genom att erbjuda låga priser. Det var nu Ryanairs tur att prova konceptet utanför Storbritannien och O'Leary började därför se sig om i Europa efter lämpliga flygplatser (*ibid*). O'Leary började med att undersöka flygplatser i närheten av Paris och Bryssel. Många av de mindre flygplatserna tog emot Ryanair med öppna armar och att förhandla sig till bra villkor var inte särskilt svårt för Ryanair med tanke på alla de arbetstillfällen och liknande som uppstod i och med flygbolagets ankomst (*ibid*). Ryanairs strategi var nu också att sikta på regioner och städer som hade begränsat med alternativ till val av andra sorters flyg (Doganis, 2006). Vid varje ny rutt som introducerades annonserades den genom kraftigt reducerade biljettpriser (Creaton, 2014). Expansionen fortsatte igenom hela Europa och Ryanair började strategiskt ta över mindre flygplatser. Deras makt blev i vissa fall total och utan företagets närvaro riskerade nu flygplatser att sluta existera (*ibid*). Även i de fall de valde att byta ut sina rutter till andra flygplatser påverkade det jobbtillfällen på den nuvarande flygplatsen de flög ifrån (www, The Guardian, 2009). Hela samhällen tjänar på att ha en internationell flygplats och lokala kommuner har till och med blivit stämde av Europeiska kommissionen för att ha gett Ryanair olagligt stöd (Doganis, 2006). Bostadspriser stiger i och med turister kommer och köper sommarhus i exempelvis Frankrike och Spanien på små orter. O'Leary har varnat kunder för att göra de inköpen eftersom det inte finns någon garanti för att bolaget kommer fortsätta trafikera en viss rutt. Dagen då ruten är olönsam kommer Ryanair flytta och försöka hitta något bättre alternativ (Creaton, 2014). Även rutter som inte hade något lågprisflyg sågs som potentiella och till exempel när en rutt från Stansted till Tyskland skulle introduceras presenterade O'Leary det som att de skulle befria det tyska folket från de överprisade monopol flygbolagen hade i landet och nämnde då specifikt Lufthansa (*ibid*). Även SAS fick rejäl konkurrens och Ryanair kunde erbjuda hälften av priset på ruten Stockholm-London jämfört med SAS (*ibid*). De konkurrerade dock inte direkt med den andra lågprisflygjätten, Easyjet, förrän 2005 då de ansåg att deras exponering mot Stansted var för stor och var tvungna dra sig mer mot Luton Airport, Easyjets hemmabas (*ibid*). Innan dess hade de indirekt samarbetat med varandra

genom att inte konkurrera på samma rutter och på så sätt inte överbelasta utbudet för lönsamhetens skull (*ibid*).

Europeiska flygindustrins jättar British Airways och holländska KLM insåg nu hotet som lågprisbolagen gjorde och öppnade 1997 varsitt eget lågprisbolag, Go respektive Buzz, som svar på den nya konkurrensen (*ibid*). De skulle båda använda samma strategi som Ryanair och anamma Southwest-modellen. Taktiken som Ryanair använde sig av då var att skrämma bort de andra lågpriskonkurrenterna med sin kapacitet och kostnadsstruktur (*ibid*). Exempelvis när Go annonserade att de skulle öppna en ny rutt mellan Prestwick till Bournemouth svarade Ryanair direkt med att halvera priset samt att flyga dubbelt så frekvent på ruten (*ibid*). Go blev chockade och drog tillbaka sina planer eftersom man insåg att konkurrensen skulle bli för hård (*ibid*).

Vid millenniumskiftet började flygbolaget uppmana sina kunder att boka genom Ryanair direkt istället för via resebyråer. Flera strategiska drag gjordes för att sakta lämna alla former av mellanhänder såsom resebyråer och liknande, till exempel erbjöds kunder rabatter på Ryanairs egen hemsida där biljettpriserna var lägre än hos resebyråerna. Företaget ville göra allt så enkelt som möjligt samt fortsätta att minska biljettpriserna, varför en hemsida öppnades där kunderna kunde komma in och boka sina resor (*ibid*).

Den 11 september 2001 var en svart dag för hela flygindustrin. Terroristkapningarna skapade flygrädsla hos resenärer och hela marknaden dippade nedåt (*ibid*). Ryanair och flera andra budgetflyg kontrade då med att sänka sina priser ännu mer. Tanken var att flygrädslan minskar i takt med priset (*ibid*). Detta hjälpte och Ryanair slog nya rekord i bokningar. Både den amerikanska och europeiska flygindustrin stod i lågor på grund av att marknaden drastiskt minskade och statliga nödlån eller bidrag var nu ett måste för överlevnad (*ibid*). Samtidigt hade Ryanair samlat ihop en kassa på 700 miljoner pund och var efter Lufthansa det högst värderade bolaget i Europa (*ibid*). O'Leary insåg att Ryanair var det enda flygbolaget i världen som just nu hade tillräckligt med köpkraft för att investera i nya flygplan vilket gav dem en enormt stor förhandlingsfördel gentemot flygplanstillverkarna. Boeing var tvungen att avskeda uppemot 30 000 anställda om de inte lyckades hitta någon köpare till sina plan och därför fick omsättning istället för lönsamhet prioriteras (*ibid*). Förhandlingarna gick väldigt snabb och Ryanair lyckades komma över 100 plan med optioner på 50 stycken till. Hur mycket rabatt de fick är inte officiellt men analytiker spekulerade i att det var mellan 30-50 % per plan (*ibid*), vilket var en enorm kostnadsbesparing sett till hela deras budgeten. På det fick de dessutom fördelaktiga lån med en låg ränta och med de nya planen kunde Ryanair expandera och anställda piloter, kabinpersonal och ingenjörer och skulle i sinom tid komma att bli en av Europas flygjättar (*ibid*).

Lönsamheten var inte bra nog för Go och Buzz och 2002-2003 var konkursen ett faktum och båda blev uppköpta av Easyjet respektive Ryanair (Creaton, 2014; Doganis, 2006). Dagen efter respektives konkurser svarade både Ryanair och Easyjet med att annonsera ut ännu fler billiga biljetter för att locka till sig de frigjorda kunderna på marknaden (*ibid*). Tack vare Ryanair och Easyjets framgångar under 90-talet så blev det en lågprisflygboom år 2002-2003 med mer än ett par dussin nyöppnade bolag (*ibid*). Bland annat öppnade SAS dotterbolaget Snowflake och Lufthansa lanserade Germanwings. Alla dessa gick sedan i konkurs eller blev uppköpta. Under denna tid försämrades dock lönsamheten för Ryanair (Doganis, 2006).

### 4.2.3 Striderna med facken

Ryanair alltid varit en kontroversiell arbetsgivare att arbeta för (Creaton, 2014). De anställda har alltid uppmanats att inte vara fackligt anslutna och även om de skulle vara det har facket haft oerhört lite inflytande på O'Leary och Ryanair (*ibid*). På 1990-talet hade Aer Lingus anställda bättre löner och villkor än Ryanairs personal - något O'Leary i samband med börsnoteringen hade lovat att ta itu med (*ibid*). Nu kunde dock O'Leary inte minnas att han avgivit något sådant löfte och i December 1997 hade omkring 50 bagagelastare tröttnat på att inget hände med deras löner och därför kontaktat facket (*ibid*). Facket skrev brev till Ryanair och ville stämma träff men från Ryanairs håll ignorerades meddelandet om ett föreslaget möte. Till slut såg facket ingen annan utväg och tog ut de 50 bagagelastarna i punktstrejker, vilket innebär att man lägger ner allt sitt arbete i kortare perioder (*ibid*). Samma morgon som de första punktstrejkerna skulle bryta ut var O'Leary där innan de första bagagelastarna gick på sitt pass och försökte få dem att ändra sig, dels genom hot och påhopp, dels genom olika sorters löften (*ibid*). Bagagelastarna ändrade ändå inte sin ståndpunkt och när de genomförde morgonens första entimmesstopp arbetade O'Leary och två andra Ryanairchefer som bagagelastare. Detta var ett tecken på hur ovillig O'Leary var på att möta fackföreningarna och ge vika för deras krav (*ibid*). Även i Sverige skulle facket engagera sig i Ryanairs anställdas arbetsvillkor. 2004 stod facket HTF, som numera är en del av Unionen, på Skavsta flygplats och delade ut spypåsar som budskapet "magstarkt" på (*ibid*). Det skulle signalera hur Ryanair skötte sin personalpolitik, HTF uppgav att Ryanairs kabinpersonal hade en lön på cirka 14 000 kr i månaden, 20 dagars semester per år och riskerade att bli avskedade om de hade fler än fyra dagars sjukfrånvaro på ett år (*ibid*). Dessutom uppgick veckoarbetstiden till 64 timmar, vilket kunde anses vara ett hot mot flygsäkerheten (*ibid*). Flera fonder som Folksam och danska ATP har till och med valt att bojkotta i att investera i Ryanair på grund av anställdas arbetsvillkor (www, Affärsvärlden, 2017). O'Leary svarade med att kalla dem för "idioter" (www, Affärsvärlden, 2017, s.1.).

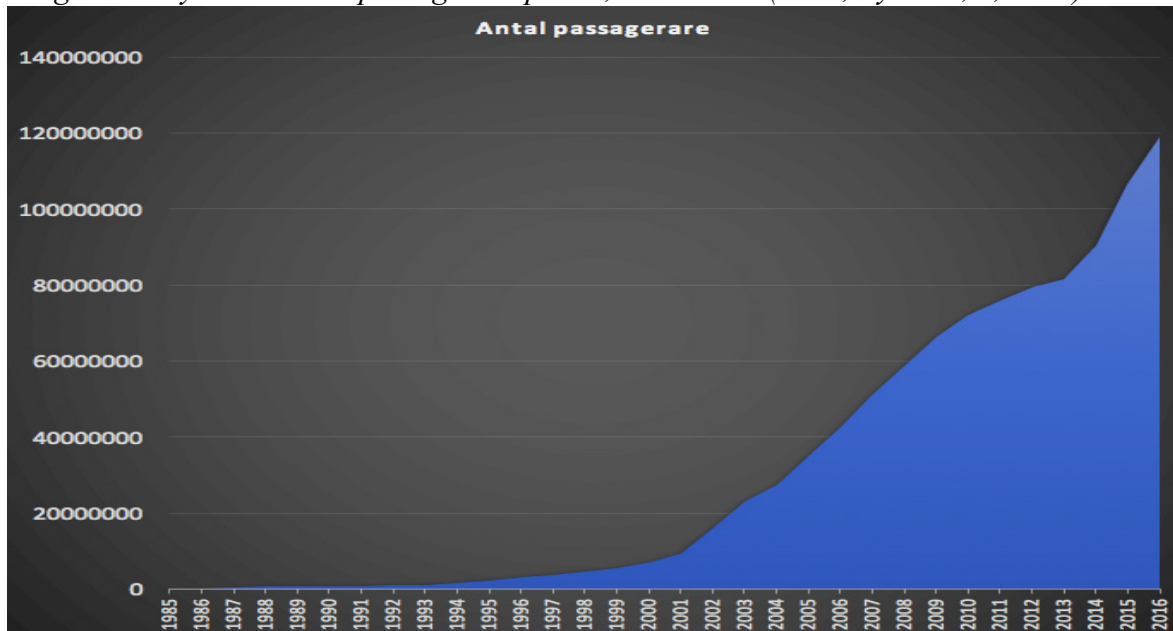
### 4.2.4 Ryanair idag

Ryanair är idag ett företag som de flesta ser på med väldigt olika uppfattningar, på Ryanairs Facebooksida har de drygt 24 000 utvärderingar. Av dessa står högsta alternativt lägsta betyg för 83 % av recensionerna (www, Facebook, 2017). Alltså har de allra flesta en ganska stark uppfattning om Ryanair och i just detta fall är det ganska svartvitt vad folk tycker och tänker om bolaget (*ibid*). Ryanair blev även 2013 utsett till att inom resebranschen vara sämst på att följa ARN:s (Allmänna reklamationsnämndens) rekommendationer (Hjärtberg, 2017). Ryanair fälldes av ARN i 24 olika fall men valde bara att betala ut ersättning i hälften av fallen (*ibid*). Detta är nog inget som kan ses som en strategi men ett tydligt ställningstagande om huruvida man bemöter kunder. Oavsett hur liten summa det rör sig om är de alltid beredda att ta det till domstol (*ibid*). Ryanair använder sig än idag av samma affärsmodell som flygbolaget anammade i början av 1990-talet och som till stora delar bygger på de styrkor som fanns i Southwest Airlines affärsmodell (Creaton, 2014). Med denna strategi var de det första lågprisbolaget som gjorde en inverkan på den europeiska flygmarknaden (Doganis, 2006). Det finns dock några förändringar i affärsmodellen, där man exempelvis tidigare nästan uteslutande flög på sekundära flygplatser, vilket medförde lägre avgifter för bolaget men sämre tillgänglighet för kunderna. Idag erbjuder de även rutter från de stora primära flygplatserna (www, Flygtorget, 2016) men huvuddelen av flygbolagets utbud utgår fortsatt från mindre sekundära flygplatser (Creaton, 2014). Ryanair har haft en stadig



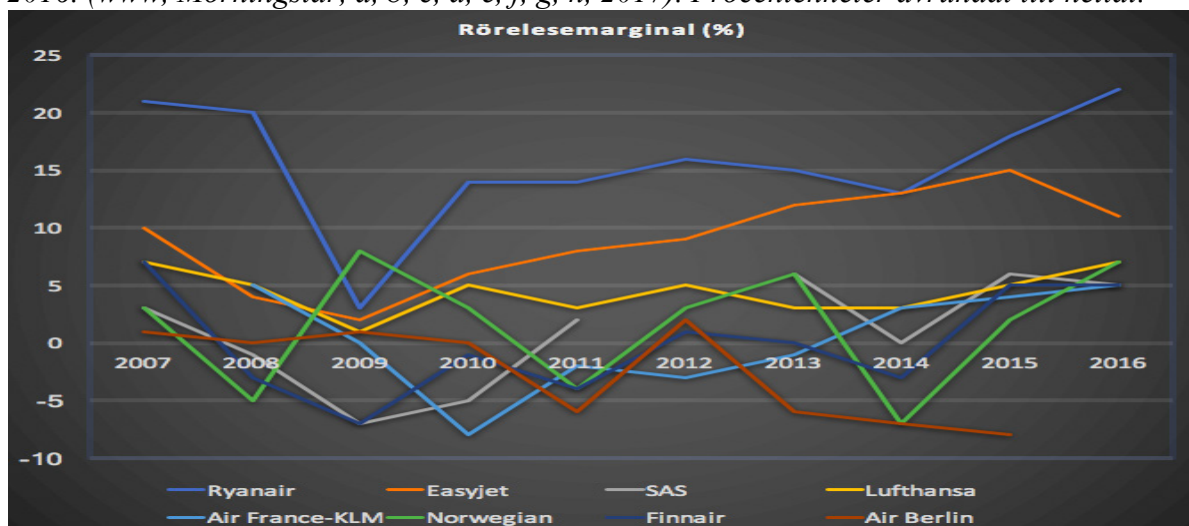
passagerartillväxt de senaste 10 åren och år 2007 bröts 50-miljoners vällen (Se *diagram 1*). Det senaste decenniet har passagerartillväxten pendlat mellan 3-20 % med toppen året 2006-2007 och bottennoteringen inträffade 2012-2013 men totalt sett har tillväxten under hela perioden varit positiv (*ibid*). Tillväxten skulle komma att ta fart igen en bit in på 10-talet och bara åtta år efter att hade flygbolaget spräckt 50-miljoners vällen passerade de 2014 även 100 miljoner passagerare (*ibid*).

*Diagram 1. Ryanairs antal passagerare per år, 1985-2016 (www, Ryanair, a, 2017).*



Under de senaste tio åren har även rörelsemarginalen varit tvåsiffrigt positiv under alla år förutom under lågkonjunkturen 2009 (Se *diagram 2*). Det finns många metoder att visa på lönsamhet eller effektivitet, Ryanair använde sig av ett något udda mått i sin revisionsberättelse år 2007 för att beskriva personalens effektivitet. Där nämner man att varje anställd det helåret tog hand om 10 000 passagerare per anställd vilket är tio gånger bättre än deras huvudkonkurrenter (www, Ryanair, a, 2017).

*Diagram 2. Ryanair och europeiska konkurrenters rörelsemarginaler under perioden 2007-2016. (www, Morningstar, a, b, c, d, e, f, g, h, 2017). Procentenheter avrundat till heltal.*



Strategin med att ständigt sänka kostnaderna fortsätter än idag. Ett nytt förslag som O'Leary har lagt fram är att erbjuda ståplatser och låta kunderna välja ifall de vill ha syrgas eller inte. Ryanair har dock inte fått tillstånd att införa något av dessa förslag ännu (www, Aftonbladet, 2012). Med den nya flottan som inhandlas 2012 sänktes bränslekostnaderna med nästan 20 % och de har ännu högre kapacitet med fler passagerarsäten gentemot sina tidigare flygplan vilket ger ännu en konkurrensfördel. Vid 2014 hade Ryanair 24.4 % av den totala andelen av lågprisflygmarknaden (www, The Telegraph, 2014) och tillsammans med Easyjet är de ensamma om att ha tvåsiffriga rörelsemarginaler på den europeiska flygmarknaden samtidigt som traditionella flygbolag som SAS, Aer Lingus och Air France-KLM kämpar om överlevnad med knappa marginaler (Högberg, 2014). De är ständigt intresserade av att köpa nya plan eftersom dessa innehåller energieffektiviseringar som hjälper till för att sänka bränslekostnaderna (www, Bloomberg, 2016). Med dessa flygplanen fortsätter expansionen, bland annat öppnar de 19 nya avgångar i höst från Skavsta flygplats (www, Ekuriren, 2017). Idag har flygbolaget 200 resmål och 360 Boeing 737-800 i drift samt 12 000 anställda. Från att ha haft 5 000 passagerare/år vid grundandet 1985 hade de år 2016 119 miljoner passagerare och beräknar att ha 200 miljoner år 2024 (www, Ryanair, b, 2017).

## 5 Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med teorierna Porters femkraftsmodell och RBV. Sista delen av kapitlet kommer bestå av en sammanfattning av vad de båda analyserna resulterat i.

### 5.1 Porters femkraftsmodell

Med Porters femkraftsmodell kommer nu empirin analyseras för att ge en beskrivning till hur Ryanair lyckades få konkurrensfördelar med sin affärsstrategi. Porters femkraftsmodell kommer redovisas i samma ordning som det gjordes i det andra teorikapitlet.

#### 5.1.1 Hot från ny konkurrens

När Ryanair kom in på marknaden på 80-talet skapade företaget ett tryck på biljettpriserna och Aer Lingus och British Airways valde då att bemöta den nya konkurrensen med prispress, som är i linje med Porters (2008) beskrivning för hur företag ska bemöta ny konkurrens. Ryanair får även anses som unikt på marknaden i och med att de hade en annan affärsidé än de övriga konkurrenterna, vilket enligt Porter (2008) skapar ännu hårdare konkurrens. Hotet från nya konkurrenter idag bemöts genom Ryanairs *kapacitet*, vilket var en av Porters (2008) barriärer, det vill säga i att kunna göra mer frekventa flygningar och därmed ta upp hela marknaden. Kapaciteten som byggdes upp på 90-talet och med den konkurrenskraftiga kostnadsstruktur de har idag gör att det för andra flygbolag som siktar på att ta kunder inom samma kundsegment har svårt att matcha Ryanairs priser, vilket är själva poängen med lågprisbolag och det kunderna eftersträvar. Detta är den största utmaningen för nya konkurrenter och därmed en överlevnadsfråga för att slå sig in på marknaden. Ryanair var först både på de brittiska öarna och i många regioner i Europa med att vara ett lågprisflyg. Detta gav bolaget en ledande ställning i branschen och med det fick de ett känt rykte och varumärke. Med *nykomlingsperspektivet*, gör det att nykomlingarna ligger efter vilket tar tid att jobba upp och kräver ett omfattande kapital och organisation. Ryanair är dock fortfarande nykomlingar på de rutter som de håller på eller ska etablera sig på. Skillnaden är att deras kapacitet är större och de har erfarenheten av vad som krävs för lönsamhet från uppstartningsfasen på 80- och 90-talet. Detta saknar nya konkurrenter, enligt Porter (2008).

De övriga fem barriärerna som Porter (2008) listar finns det lite eller inget stöd för i empirin att de existerar. Det krävs ett stort *kapitalkrav* och det tar tid att få tillstånd från myndigheter (*regeringars regleringar*) men det är inte de svåra barriärerna som måste övervinnas i det här fallet. När stora statliga flygbolagskoncerner öppnade dotterbolag med samma affärsmodell som Ryanair hjälpte inte det att de hade kapitalet i början och tillstånd från myndigheter. *Kostnaden för kunden att byta säljare* är obefintlig för kunder som är obundna privatpersoner vilket innebär att de rör sig fritt på marknaden. *Förtroendet hos köparnas* verkar ha lite eller ingen betydelse för kunder. Ryanairs kundservice har varit känd och densamma under alla åren de verkat och det har inte påverkat köparnas förtroende. Den sista barriären, *Ojämn fördelning av distributionskanaler*, finns det inget stöd i empirin för att det skulle vara en barriär.

### 5.1.2 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Från empirin kan fyra intressenter definieras som leverantörer till Ryanair. Dessa är flygplanstillverkaren Boeing, flygplatser, fackförbund och resebyråer. Porter (2008) menar att industrier som har exponering mot flera marknader inte är beroende av sina kunder i samma utsträckning. I båda fallen med avlägsna flygplatser och flygplanstillverkarna Boeing, speciellt under lågkonjunkturer som 9/11 krisen visar, finns det stöd för att de inte har en exponering mot flera marknader och därmed har de en försvagad förhandlingsposition. Ryanairs tredje leverantör är facket. Fackförbund kan visserligen tolkas som endast en intressent men Porter (2008) definierar de som en leverantör. För att öka sin förhandlingsstyrka agerar de "fackfientligt" och numera använder de sig till stor del av inhyrd personal. Utan fackförbundens inflytande minskar risken för strejker och ökar flexibiliteten för att anpassa efterfrågan med personal. Förhållandet mot fackförbunden har varit densamma under hela Ryanairs företagshistoria. Resebyråer har sedan internets tillkomst utvecklats som leverantör. Deras makt innan dess var dock starkare för de fungerade som verktyg för att nå ut till kunderna men den situationen var lika för alla flygbolag under 80- och 90-talet.

### 5.1.3 Köparnas förhandlingsstyrka

Ryanairs kunder är privatpersoner, vilket innebär att det inte finns ett begränsat antal köpare. Av de tre faktorer som ett flyg kan erbjuda kunderna, enligt O'Leary, var priset ett och det var det Ryanair valde att bli bäst på marknaden på. Porters (2008) beskrivning av kundernas förhandlingsstyrka är att om tjänsterna har ungefär samma standard börjar kunderna fokusera mer på priset. Fakta är att oavsett vilket flygbolag kunden väljer att åka med innebär det att de kommer från punkt a till b. Med detta resonemang, och med facit i hand, gjorde Ryanair rätt i analysen i slutet av 80-talet med att sikta på att erbjuda de billigaste flygbiljetterna.

### 5.1.4 Hot från substitut

Vid Ryanairs start under mitten av 80-talet blev företaget ett substitut till de traditionella flygbolagen. Utmaningen för deras konkurrenter ska då, enligt Porter (2008), vara att differentiera sig hårdare på marknaden för att förhindra dålig lönsamhet. Detta sker genom en värdeskapande process för att öka potentialen och lönsamheten men konkurrenterna gjorde aldrig direkt mer än att Aer Lingus och British Airways pressade priserna i början, vilket visserligen skadade Ryanairs lönsamhet de första åren. Efter det så finns det inget i empirin som stödjer att någon konkurrent har försökt störa ut Ryanair nämnvärt. Företaget kunde expandera utan noterbara störningar från befintliga konkurrenter. Porter (2008) menar att en värdeskapande process är nyckeln för diversifieringen. Ryanairs strategi för att öka värdeskapandet hänger ihop med förhandlingsstyrkan hos leverantörerna som började under O'Learys intåg i bolaget och senare implementationen av Southwest-modellen. Detta gjorde att kostnaderna kunde kapas och därmed blev det en värdeökning för kunderna i form av billigare flygbiljetter. Samma strategi används sedan för att bemöta nystartade lågprisbolag men med tillägget att de nu hade större kapacitet som inte fanns under 90-talets början. Med kapaciteten ökar förhandlingförmågan i form av att kunna erbjuda större volymer till leverantörer. Porter (2008) nämner också att om kostnaden för kunden att byta säljare är liten blir substitutens hot omedelbara vilket då gynnade Ryanair såväl i början när de började konkurrera med Europas statliga flygjättar som vid avregleringen på 90-talet. De var senare även medvetna om det direkta hotet när de hade etablerat sig på rutterna. När nya lågprisbolag kom in på marknaden reagerade Ryanair omedelbart med pris och kapacitet vilket innebar att de kunde behålla sin marknadsandel. Porter (2008) säger också att marknadsföring är ett sätt att diversifiera sig på marknaden och Ryanair har fått mycket gratis PR genom VD:n O'Learys utstickande uttalanden.

### 5.1.5 Befintlig konkurrens

Porter (2008) delar, som sagt, in rivaliteten i *intensitet* och *bas*. När det kommer till *intensitet* kring rivalitet har marknaden för lågprisflyg växt under hela företagets tid och Ryanair har varit det ledande företaget på marknaden i Europa. Därmed är den faktorn inte hög intensitet, enligt Porter (2008), och inte heller skadlig rivalitet. Rivaliteten med Easyjet har varit begränsad och det indikerar på att de förstår varandras affärsmodeller och med det uteblev hög intensitet i rivaliteten. De gjorde analysen att det blir tufft att möta varandras kapacitet och inte ekonomiskt lönsamt. Go, konkurrenten som senare köptes upp av just det andra stora lågprisflyget Easyjet, gjorde felanalyser med att planera expansionen på Ryanairs rutter och Ryanairs svar med öka med fler antalet flygningar visar på att de har bättre förståelse för hur marknaden fungerar. Porter (2008) menar då att hög intensitet uppstod när lågprisbolagen konkurrerade mot varandra på samma rutter och det var på grund av felanalyser som Go gjorde. Vid vissa tillfällen har alltså intensiteten varit hög för Ryanair. När det gäller *basen* menar Porter (2008) att priskrig är sannolikt att ske när: Produkt eller tjänst är identiska, fasta kostnader är höga och rörliga kostnader små, kapacitet används för effektivitet och tjänsten har ett tidigt utgångsdatum. Alla dessa kriterier kan placeras in inom flygindustrin och därmed är det logiskt att priskrig skett i Ryanairs företagshistoria. Under åren 2002-2003 uppstod en lågprisflygbubbla, vilket minskade lönsamheten för Ryanair, och detta var på grund av den höga konkurrensen som tillkom från de stora flygkoncernernas nystartade dotterbolag, som hade samma affärsidé som Ryanair. Ryanair var tvungen att använda sin kapacitet och priskriga sig till sin marknadsandel för att kunna överleva på längre sikt. När lågprisflyg konkurrerar med lågprisflyg är det inom samma dimensioner, vilket enligt Porter (2008) innebär hög intensitet och skadligt för lönsamheten. Därmed stödjer teorin empirin i detta fallet. Rivaliteten med övriga traditionella flygbolag är tydlig och inte inom samma dimension. Ryanairs mål med verksamheten är biljettpriset medan övriga mer exklusivare flyg inkluderar att kunna erbjuda bättre kundservice. Därmed är, precis som Porter (2008) också säger, inte denna konkurrens skadlig för lönsamheten.

## 5.2 RBV med VRIO-analys

Från empirin har identifierat fem stycken resurser som anses som viktiga för Ryanair och ska utifrån en VRIO-analys se vilka av de fyra kriterierna som de uppfyller.

Tabell 2. VRIO-analys av Ryanair.

Sort av resurs	Icke materiella	Icke materiella	Icke materiella	Materiella	Materiella
Resurs	Varumärke	Styrgrupp	Personal	Flygplansflotta	Finansiellt
Value	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Rare	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Imitation	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Organization	Ja	Ja	Ja	Ja	-
Konkurrensimplikation	Uthållig fördel	Uthållig fördel	Uthållig fördel	Uthållig fördel	Temporär fördel

### *Varumärke:*

Den första frågan Barney (1995) ställer är om resursen är värdefull. Ryanairs varumärke är starkt förknippat med billiga flygresor och välkänt inom framförallt Europa där de bedriver sin huvudsakliga verksamhet och får därför anses som en värdefull resurs. Företaget var det första lågprisflygbolaget som slog igenom i Europa. Det som gör varumärket värdefullt är just att de är så välkänt och inarbetat. De är även tämligen unika som lågprisbolag med ett fåtal andra konkurrenter vilket gör dem sällsynta. Det budskap som Ryanair har genom media fått intrycket av att de sticker ut mest med att pressa kostnaderna och därmed har de billigaste biljetterna.

### *Flygplansflottan:*

De uppdaterar sin flygplansflotta med jämna mellanrum något som är väldigt kostsamt för flygbolag. Den stora flottan har ett högt penningvärde och består enbart av samma flygplanstyp vilket är sällsynt jämfört med andra traditionella flygbolag men ändå bra ur bolagets perspektiv då man får låga utbildningskostnader på personalen som bara behöver utbilda sig på en flygplanstyp, därmed uppfylls såväl *value* som *rare* (Barney, 1995). Att det handlar om stora investeringar för att inhandla nya flygplan gör att även denna resurs är svår att imitera för andra flygbolag om man inte är beredda att satsa stora summor pengar, enligt Barney (1995).

### *Personal:*

Barney (1995) delar upp tillgångar i två olika typer, materiella och icke materiella. Eftersom det inom flygbranschen krävs mycket utbildning för att få fram piloter, kabinpersonal och tekniker är det huvudsakligen deras kunskap som efterfrågas vilket gör att Ryanairs personal får ses som icke materiell och värdefull. Ryanairs anställda är inte fackligt anslutna vilket ger bolaget en konkurrensfördel gentemot andra bolag som måste ta hänsyn till facket. Detta gör dem sällsynta, enligt Barney (1995). Imiterbarheten är också svår eftersom hos konkurrenterna har facken stort inflytande, som exempelvis hos statliga flygbolag som SAS, som kan relateras till Barneys (1995) förklaring för *social komplexitet*.

### *Styrgrupp:*

Barney (1995) menar att en värdefull resurs ökar värdet genom att bolaget exempelvis utnyttjar nya möjligheter som ges. Ryanair tillsatte en styrgrupp (som inkluderar Michael O'Leary) för att bättre kunna leda sin expansions fas vilket lyckades och därmed kan styrgruppen kunskap om Southwest modellen ses som värdefull. De använde även en helt ny affärsstrategi som vid tidpunkten kunde ses som sällsynt. När Ryanair började flyga på mindre orter tog de ofta över hela flygplatsen mer eller mindre vilket gör det kostsamt för andra flygbolag att imitera samma rutter vilket faller in med Barneys (1995) syn på resursen är kostsam att imitera.

### *Finansiellt:*

Ryanair har även en stabil kassa vilket får ses som värdefullt. En stabil soliditet och likviditet har goda följd effekter på t.ex. lån och räntor som delvis kan ses som sällsynt jämfört med andra på marknaden. Dock är en god finansiell ställning inte något i sig som är svårt att imitera och uppfyller inte således det kravet. Barney (1995) nämner att resurser som inte uppfyller alla krav kan ses som temporära konkurrensfördelar istället för en uthållig konkurrensfördel.

## 5.3 Sammanfattning av analyser

Den förklaring Porters femkraftsmodell ger är att i kombination med att vara ett *lågprisflyg*, *strategin för att få stark förhandlingsstyrka mot leverantörer* och att inneha och utnyttja *kapaciteten* som införskaffades under 90-talet för att konkurrera ut nya aktörer. Detta var grunderna för den framgångsrika affärsstrategin de använde.

Dessa tre strategiska handlingar skedde i tidsordning utifrån att vid företagsstarten skapa en inriktning för bolaget som lågprisflyg, vilket enligt Porters (2008) teori också var en korrekt gjord analys. När tjänsten, flyget, är identisk med konkurrenterna börjar kunderna att fokusera mer på priset, och uppenbarligen oavsett företagets rykte i termer av kundservice och liknande. Med Ryanairs ständigt stigande årliga passagerarantal kan slutsatsen dras att detta var något som kunderna efterfrågade. Efter omstruktureringarna och implementation av Southwest-modellen kunde Ryanair trycka ner kostnaderna signifikant. Detta skedde genom att införskaffa fördelaktiga förhandlingspositioner gentemot leverantörer som avlägsna flygplatser, flygplanstillverkaren Boeing under lågkonjunktur, och nu som betydande kund, samt att vara "fackfientliga". Att göra leverantören till den intressent som är mest beroende i relationen med Ryanair är grunden till detta. Med tidens gång och Ryanairs framgångar har företaget fått ännu bättre förhandlingsläge vilket bidragit till att kostnaderna och därmed biljettpriserna kunnat pressas ännu mer. Det är en konkurrensfördel som ger en användbar flexibilitet som öppnar för möjligheter eftersom Ryanair inte är starkt beroende av specifik leverantör. Efter framgångarna på 90-talet startades konkurrenter såsom Buzz och Go med samma affärsstrategi som Ryanair. Ryanairs strategi var att bemöta den nya konkurrensen med kapacitet och att använda sitt försprång på marknaden, med sin nuvarande ställning på rutterna de redan hade intagit, till att göra rutterna olönsamma för konkurrenterna. Genom att tävla om lägsta pris och intensifiera flighterna klarade inte lågprisflygkonkurrenterna av att överleva och Ryanair försvarade sin ledande ställning på marknaden och ur ett långsiktigt perspektiv var det lönsamt för företaget.

Barneys (1995) VRIO-analys visar följaktligen på vilka resurser Ryanair besitter som kan ses som uthålliga konkurrensfördelar. Dessa var varumärke, styrgrupp, personal och flygplansflotta men även till viss del finansiella resurser även om den mer sågs som en temporär konkurrensfördel. Dessa konkurrensfördelar hade inte Ryanairs konkurrenter, i alla fall inte på samma nivå som Landström & Löwegren (2009) definierar som "uthållig konkurrensfördel". Slutligen ska analysen nämna att "Organization" är något som antas eftersom resultaten har varit bra. Styrgruppens tillvägagångssätt för att utnyttja resurserna är grunden för detta. Genom styrgruppens kunskaper kunde implementationen av Southwestmodellen ske, och efter det kunde en flygflotta skapas med konkurrenskraftig kapacitet. Varumärket har byggts på under hela företagets historia medan personalens roll varit i princip samma under hela företagets historia.

## 6 Diskussion

I diskussionskapitlet diskuteras vad analyserna med Porters femkraftsmodell och RBV har resulterat i form av beskrivningarna för framgången. Sedan görs en jämförelse mellan de bådas resulterande beskrivningar. I slutet tas perspektivet med studiens begränsningar upp, huruvida generaliserbarheten är i studiens resultat.

### 6.1 Porters femkraftsmodell och RBV

Syftet med studien var att undersöka hur Porters femkraftsmodell och RBV förklarar en framgångsrik affärsstrategi. Från analysen med Porters femkraftsmodell styrks teorin generellt sett överlag igenom fallstudieföretagetshistoria. Alla fem delar i teorin ger en tydlig förklarande bild av Ryanairs tillvägagångssätt genom att först inrikta företaget till att vara lågprisflygbolag, sedan hur de kunde sänka kostnaderna och som i sin tur ledde till den ökade marginalnyttan för konsumenterna. Teorins tolkning av kapacitetens betydelse för hur *befintlig konkurrens* och *ny konkurrens* bemöts när tjänster är identiska eller nästan identiska stöds av fallstudien. Med ett kritiskt perspektiv och teorins stöd kan slutsatsen dras att köpare inte tillräckligt värdesatte kundservicen som traditionella flygbolag utförde gentemot det som Ryanair levererade. Sheehan (2005) argumentation om att modellen är anpassad efter produktproducerande företag får delvis stöd i studien. Ett flygbolag är ett tjänsteföretag och de få barriärer som identifieras och får signifikant stöd från *ny konkurrens* avsnittet är endast två av sju stycken. De barriärer som får stöd är att tolka som icke materiella och visar i sin tur på att kunskap är de framstående barriärer för att få kraftfulla konkurrensfördelar. Sheehan (2005) nämner revisionsbyråer och konsultföretag som exempel på tjänsteföretag som inte kan använda sig av Porters femkraftsmodell men frågan är hur liknande förutsättningar de bolagen har jämfört med ett flygbolag, som måste lägga en stor del av budgeten på inköp av produkter som t.ex. flygplan. Analysen ger stöd för *kapacitet*, vilket då till viss del är kunskap om hur den ska användas men även att man har de materiella tillgångarna som behövs för att inneha det. *Nykomlingsperspektivet* däremot får ses som icke materiellt, varumärke och kunskap, och något som Ryanair tog ledningen på lågprisflygmarkanden med sitt genomslag i först Storbritannien och sen i Europa. Sheehan (2005) får alltså visserligen rätt i att just den här delen av femkraftsmodellen är mindre anpassad efter tjänsteföretag men analysen visar dock att teorin går som helhet att använda för förklaring till den framgångsrika affärsstrategin. Dobbs (2014) argumentation får förhållandevis lite stöd av analysen. Det går inte definitivt avgöra vad som var de avgörande faktorerna i Ryanairs strategiändringar utan kvantitativa data. Dock säger empirin mycket när avgifter från flygplatser förhandlas ner med 95%, vilket blir med absolut största sannolikhet en konkurrensfördel som inte behövs analyseras vidare med specifika siffror. Själva förhandlingsmakten mot leverantören är det väsentliga istället för specifika siffror i detta sammanhanget. Slater & Olsens (2002) kritik får också stöd med att Ryanairs rörelsemarginaler är på en helt annan nivå än övriga konkurrenter, undantag Easyjet. Vid indelning till endast lågprisflygbolag hade möjligtvis gjort identifiering av attraktiva marknader mer korrekt, dock så presterar konkurrenter Norwegian och Air Berlin också dåliga resultat jämfört med Ryanair och Easyjet. Med detta resonemang är det svårt att säga att det finns attraktiva marknader men lågprisflygmarknaden är förhållandevis ny jämfört med andra, som till exempel verkstadsindustri, och därmed finns risken för utvecklingen av jämvikt på marknaden inte har skett än. Ur detta perspektivet kan teorins resonemang så småningom stödjas kring attraktiva marknader från denna fallstudie.



RBV-teorin säger att ett företags uthålliga konkurrensfördelar huvudsakligen finns att hitta bland ett företags materiella och icke materiella resurser. Från empirin kunde fem huvudsakliga resurser identifieras och genom Barneys (1995) VRIO analys var fyra stycken uthålliga och en temporär konkurrensfördel. Genom analysen såg man som helhet vad fallstudieföretaget hade gjort bättre än övriga konkurrenter som var fördelarna med flygflottans enhetlighet och storlek, personalens anställningsvillkor, styrgruppens kunskap om expansion, användning av kapacitet och förhandlingsstrategi samt varumärkets betydelse. Konkurrensfördelarna kom med tidens gång, exempelvis har varumärket byggts upp med först grundandet och sedan expansionen, som i sin tur kom från styrgruppens kunskap om att kunna pressa ner kostnader. Ur ett kritiskt perspektiv så var personalens roll, framförallt med att inneha flexibilitet och inte vara fackligt anslutna, en uthållig konkurrensfördel men i början räckte uppenbarligen det inte att endast inneha denna. Med draghjälp av styrgruppens förhandlingsstrategier med leverantörerna vände resultaten.

Kraaijenbrinks et al (2010) kritik om att VRIO analysen är inte tillräcklig eller nödvändig får svagt stöd. Utan att använda VRIO analysen hade varit svårt att definiera vad som i affärsstrategin var avgörande konkurrensfördelar för fallstudieföretaget. Genom att benämna resurserna med olika kriterier blir strukturen på analysen bättre och tydligare. Om den är tillräcklig går däremot att diskutera. Analysen visar som sagt vad Ryanair har fördelar på marknaden jämfört med andra konkurrenter och med de icke materiella tillgångarna som styrgruppen kunskaper ger en logisk beskrivning av resultatet. Dock, som nämndes i ovanstående stycke, var inte personalens uthålliga konkurrensfördel tillräckligt för lönsamhet medan med styrgruppens kunskaper blev det positiva resultat. Med detta resonemang kan man fråga sig ifall styrgruppens kunskaper väger tyngre än personalens som konkurrensfördel och därmed är inte Barneys (1995) VRIO inte tillräcklig för att visa skillnaden mellan de båda resurserna. Framgången kunde kanske ha skett utan den uthålliga konkurrensfördelen med personalen. Kraaijenbrinks et al (2010) andra kritik för att definitionen av vad en resurs är för någonting är oklar och att forskare har olika definitioner av vad en resurs är för ett företag. Denna kritik får stöd av studien eftersom det är svårt att definiera en resurs i fallstudien. Det är svårt att fastslå att det som författarna har valt att benämna som resurser verkligen är alla som kunnats hittats och definieras som en resurs. Barneys (1995) definierar begreppet resurs som alla de tillgångar ett företaget har kontroll över, dock kan resursbegreppet gå att diskutera i denna fallstudie. Wernerfelts (1984) definition med att semi-ihophängande tillgångar med företaget är en resurs kan i denna fallstudie liknas med det förhållande många flygbolag har med flygplatser. Det är ingen resurs flygbolagen äger men likväl en viktig resurs för att kunna utföra sin tjänst. Flygbolagen, speciellt Ryanair i detta fall, använder de avlägsna flygplatserna som en resurs för att få kostnadsfördelar med lägre avgifter och stöd i allmänhet hos kommuner. I denna studie valde författarna Barney (1995) definition vilket alltså medförde nackdelar. Däremot är det svårt att bestämma värdet på en flygplats för ett flygbolag. Ryanair visar på stor flexibilitet när de förhandlar och verkar inte yttra något större värde för någon speciell flygplats, endast kostnaderna de tar. Själva geografien i regionen är det viktiga, inte flygplatsens namn. På så vis stödjer det Barneys (1995) definition.

## 6.2 Hur relaterar teoriernas resulterande faktorer med varandra?

Syftet med studien var också att skildra hur teorierna RBV och Porters femkraftsmodell relaterar till varandra från fallstudien av Ryanairs affärsstrategi. Porters femkraftsmodell beskrev framgången genom att vara ett *lågprisflyg*, *strategiska förhandlingsfördelar mot leverantörer* och slutligen innehavet och användandet av *kapacitet*. Genom VRIO analysen

identifierades fyra uthålliga konkurrensfördelar: *varumärke*, *personal*, *styrgrupp* och *flygflotta*. I Porters femkraftsmodells analys är den resulterande faktorn *kapacitet* som framförallt kan relateras till VRIO analysens faktorer *flygflottan* och *styrgrupp*. Båda analyserna betonar vikten av kapacitet samt kunskapen med att använda den på rätt sätt för att kunna utöva sin konkurrensfördel. En potentiell anledning till varför det är så kan bero på inriktningen med lågprisbolag, där fokus med volymer för att pressa priset är sätts både från ett internt (RBV) och externt (Porters femkraftsmodell) perspektiv. De interna resurserna inriktar sig på att skapa kostnadsbesparingar liksom vad företaget försöker göra för de externa faktorerna, leverantörerna och köparna. *Lågprisflyget*, det som kundernas förhandlingsförmåga kom fram till, finns det ingen direkt motsvarighet till i RBV analysens faktorer utan genomsyrar alla de fyra uthålliga konkurrensfördelar som RBV analysen resulterat i. Alla fyra uthålliga konkurrensfördelar är en del av *lågprisflyget* och därmed blir det mer en sammanfattning av Porters femkraftsmodell i vad som är grunden för en framgångsrik affärsstrategi jämfört med RBV:ns mer detaljerade beskrivning i vad konkurrensfördelarna betydde för företaget.

Vad RBV analysen i denna fallstudien generellt sett mer belyser än Porters femkraftsmodell är de icke materiella tillgångarna som kunskap hos styrgrupp och personal samt varumärkets betydelse för organisationen. I många skeden i strategibyggandet beskrivs intressenter mer som hot och belastning än tillgång i Porters femkraftsmodell. Anställda, speciellt kabinpersonalen, ses mer som en belastning som leverantör med risken för fackförbund och eventuella strejker medan RBV mer fokuserar på deras kunskap samt flexibilitet som är större jämfört med andra konkurrenter. Exempelvis kan flygplatserna, som visserligen inte kom med i denna VRIO analysen som resurs, ses som en tillgång i form av flygplatsens varumärke istället för Porter analysens fokus på att de är en kostnad som leverantör. Likaså styrgruppens värde för organisationen framkommer lite i femkraftsmodellen trots deras oerhörda värdefulla kunskap de besitter. I det perspektivet får Sheehans (2005) kritik stöd med att kunskapens roll i ekonomin inte får den belysning som den egentligen förtjänar, i alla fall inte i den här fallstudien med ett tjänsteföretag, och därmed är Porters (2008) teori inte lika anpassad i jämförelse med RBV perspektivet. Å andra sidan blev det en konkurrensfördel med att endast få en lägre kostnad från leverantörer och i denna fallstudiens affärsstrategi är det mer relevant att pressa kostnader när företaget är ett lågprisbolag. Ryanair intresserar sig inte i flygplatsen i sig utan om att få tillgång till att kunna flyga till nya rutter och regioner. Därmed blev analysen med Porters femkraftsmodell en väl förklaring till framgången genom affärsstrategin.

## 6.3 Studiens begränsningar

Studien begränsas genom att det är fallstudie på ett enskilt fall och att kunna generalisera och föra över studiens resultat till andra kontexter är därmed svårare att göra. Flygmarknaden är speciell med ett relativt få antal aktörer på marknaden, och ännu mindre inom den europeiska lågprisflygmarknaden, vilket gör urvalet litet och därmed mindre generaliserbart till andra branscher. Studien begränsas också genom Ryanairs målsättning som lågprisbolag, det vill säga prioritera pris framför kvalitet, vilket långt ifrån alla affärsstrategier utgår ifrån. Risken för att vi har förstorat vissa skeden samt misstolkat data finns också, trots att triangulering överlag gjorts. Studien begränsas till hur andra datainsamlare har tolkat sina respondenter och hur vi tolkat deras primärdata.

## 7 Slutsatser

Syftet med studien var att undersöka hur Porters femkraftsmodell respektive RBV beskriver en framgångsrik affärsstrategi samt hur deras resulterande faktorer relaterar till varandra.

Porters femkraftsmodell beskriver fallstudieföretaget Ryanairs framgång genom att först inrikta sig på att vara ett *lågprisflygbolag*. För att kunna erbjuda de lägsta priserna utnyttjade den sin flexibilitet och *förhandlingsstyrka mot leverantörerna*, kostnaderna, och kunde ta en ledande ställning inom lågprisflygmarknaden. Den sista faktorn var innehavet och användningen av *kapacitet* som gjorde det för tufft för nya konkurrenter att få lönsamhet. På så vis bevarade de sin ledande ställning och lönsamhet ur ett långsiktigt perspektiv.

RBV med VRIO analysen resulterade i fem stycken resurser, varav fyra var uthålliga konkurrensfördelar. Flygflotta, styrgrupp, personal och varumärke var de faktorer som företaget hade som uthålliga konkurrensfördelar jämfört med övriga konkurrenter. Personalens konkurrensfördel kom först, sedan styrgruppens kunskaper och efter det flygflottan. Varumärkets konkurrensfördel har tillkommit och stärkts längs med hela företagshistorien.

Slutligen för den sista frågeställning; studiens resultat visade att kapacitet och användningen av kapacitet var den faktorn båda teorierna relaterade starkast till varandra. Generellt sett belyste RBV med VRIO analysen mer värdet av de icke materiella faktorerna som varumärke och kunskap för resultat än vad Porters femkraftsmodell gjorde. Porters (2008) teori gav mer sammanfattande faktorer till hur förloppet till framgången hade gått till.

### **Förslag till vidare forskning:**

Denna fallstudien utgick ifrån att studera en framgångsrik affärsstrategi med RBV och Porters femkraftsmodell och företaget som studerades var ett lågprisbolag. Det vore intressant att forska om hur resultaten blir med ett framgångsrikt företags affärsstrategi som inte är ett lågprisbolag och se vilka likheter och skillnader blir det med RBV och Porters femkraftsmodell jämfört med denna studiens resultat.

# Referenser

## Böcker och tidskrifter

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:3 uppl. Stockholm: Liber.
- Creaton, S. (2014). *Ryanair: How a small Irish airline conquered Europe*. Aurum Press.
- Dobbs, M. (2014) "Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates." *Competitiveness Review* 24.1: 32-45.
- Doganis, R. (2006) *The airline business*. 2:a upplagan. Routledge: London.
- Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003) The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24: 291-307.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 76(01), 37-74.
- Hjärtberg, E. (2017) *RYANAIR PÅ SVENSKA*. Books on demand, Stockholm Sverige.
- Högberg, J. (2014) Upp och ner för flygbolagen. *Affärsvärlden*. Nummer 35. 27-08-2014.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Landström, H., & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering: Från idé till verklighet*. Lund. Studentlitteratur AB.
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur AB.
- Porter, M. E. (2008) "The five competitive forces that shape strategy." *Harvard business review* 86.1: 25-40.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Financial Times Pentice Hall.
- Sheehan, N. T. (2005). Why old tools won't work in the "new" knowledge economy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 53-60.

Slater, S. F., & Olson, E. M. (2002) "A fresh look at industry and market analysis." *Business Horizons* 45.1: 15-22.

Teece, D. J. (2010) "Business models, business strategy and innovation." *Long range planning* 43.2: 172-194.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

## Internet

Affärsvärlden. (2017) *Ryanair-chefen svingar mot fondjättarna: "Idioter"*. Tillgänglig: [http://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/ryanair-chefen-svingar-mot-fondjattarna-idioter-6848530?source=carma&utm\\_custom\[cm\]=302848779%2C31797&utm\\_campaign=mail4](http://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/ryanair-chefen-svingar-mot-fondjattarna-idioter-6848530?source=carma&utm_custom[cm]=302848779%2C31797&utm_campaign=mail4) [2017-05-16]

Aftonbladet. (2012) *Ryanair rasar mot flygsäkerhetsreglerna*. Tillgänglig: <http://www.aftonbladet.se/resa/flyg/article15756044.ab> [2017-05-15]

Avanza. (2017) *Ryanair flyger högst*. Tillgänglig: <https://www.avanza.se/placera/redaktionellt/2017/01/11/ryanair-flyger-hogst.html> [2017-04-19]

Bloomberg. (2016) *Ryanair Interested in Extra Boeing 737 Jets If Orders Canceled*. Tillgänglig: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-01/ryanair-interested-in-extra-boeing-737-jets-if-orders-canceled> [2017-05-15]

E-conomic. (2017) *Årsredovisning - Vad är årsredovisningslagen?* Tillgänglig: <https://www.e-conomic.se/bokforingsprogram/ordlista/arsredovisningslagen> [2017-05-29]

Ekuriren. (2017) *Ryanair storsatsar på Skavsta – 19 nya avgångar i höst*. Tillgänglig: <http://www.ekuriren.se/sormland/ryanair-storsatsar-pa-skavsta-19-nya-avgangar-i-host/> [2017-05-15]

Erik Hjärtberg. (2017) *Cv*. Tillgänglig: <http://erikhjartberg.se/cv/> [2017-07-07]

Facebook. (2017) *Ryanair*. Tillgänglig: [https://www.facebook.com/pg/ryanair/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/ryanair/reviews/?ref=page_internal) [2017-05-15]

Flygtorget. (2016) *Arlanda ännu ingen Ryanair-flygplats*. Tillgänglig: <http://www.flygtorget.se/Aktuellt/Artikel/?Id=11622> [2017-05-15]

Morningstar.com:

- a. Morningstar (2017) *Ryanair Holdings PLC ADR*. Tillgänglig: <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=RYAAY> [2017-05-15]
- b. Morningstar (2017) *easyJet PLC ADR*. Tillgänglig: <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=ESYJY> [2017-05-30]

- c. Morningstar (2017) *SAS AB*. Tillgänglig: <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=SAS%20NOK> [2017-05-30]
- d. Morningstar (2017) *Norwegian Air Shuttle ASA*. Tillgänglig: <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=NAS&region=nor&culture=en-US> [2017-05-30]
- e. Morningstar (2017) *Air France-KLM ADR*. Tillgänglig: <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=AFLYY> [2017-05-30]
- f. Morningstar (2017) *Finnair Oyj*. Tillgänglig: <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=FIA1S> [2017-05-30]
- g. Morningstar (2017) *Deutsche Lufthansa AG*. Tillgänglig: <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=DLAKF> [2017-05-30]
- h. Morningstar (2017) *Air Berlin PLC*. Tillgänglig: <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=0GPE> [2017-05-30]

RES. (2012) *SAS – den sanna historien*. Tillgängligt: <http://res.se/artikel/sas---den-sanna-historien> [2017-04-19]

Ryanair.com:

- a. Ryanair (2017) *HISTORY OF RYANAIR*. Tillgänglig: <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/> [2017-05-15]
- b. Ryanair. (2017) *Om oss*. Tillgänglig: <https://www.ryanair.com/se/sv/praktisk-info/om-oss/om-oss> [2017-05-15]
- c. Ryanair. (2017) *Ryanair annual report*. Tillgänglig: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2016/07/Ryanair-Annual-Report-FY16.pdf> [2017-05-30]

themanager.org. (2015) *Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter*. Tillgänglig: <http://www.themanager.org/2015/11/critique-of-porter/> [2017-05-15]

The Guardian. (2009) *Job threat as Ryanair closes Manchester airport routes*. Tillgänglig: <https://www.theguardian.com/business/2009/aug/17/ryanair-closes-manchester-airport-routes> [2017-05-15]

The Telegraph. (2014) *Ryanair: \$22bn Boeing order will usher in 'new era of price wars in Europe*. Tillgänglig: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/11082057/Ryanair-22bn-Boeing-order-will-usher-in-new-era-of-price-wars-in-Europe.html> [2017-05-15]