



Universitetet  
i Stavanger

**MASTEROPPGAVE**

## **Kommer Norwegian til å krasjlande?**

-En kritisk analyse av fenomenet Norwegian.



*Kilde: Norwegian Air Shuttle, 2015*

**Line Danielsen og Vibeke Molvik**

**Vår 2015**

**Standard forside**



Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:  
**Master i Økonomi og  
Administrasjon**

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:  
**Strategi og Ledelse**  
ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? **Nei**  
(**NB!** Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: Kommer Norwegian til å krasjlande - En kritisk analyse av fenomenet Norwegian  
ENGELSK TITTEL: Is Norwegian heading towards a crashlanding - A critical analysis of the  
phenomenon of Norwegian

FORFATTER(E)		VEILEDER:  <b>Terje I. Våland</b>
Studentnummer: 223376 .....	Navn: Line Danielsen .....	
223389 .....	Vibeke Molvik .....	

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER  
Stavanger, ...../..... 2015 Underskrift administrasjon:.....

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med avslutning av vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger. De to årene vi har vært her har vært både spennende og lærerike.

Begge hadde kjennskap til Norwegianfenomenet og selskapets suksess både i Skandinavia og Europa. Det var imidlertid vår veileder Terje I. Våland som kom med forslaget om at det kunne være interessant å gjennomføre en casestudie av Norwegian Air Shuttle (NAS) og benytte den videre i en kritisk analyse av selskapet. Vi synes dette var veldig spennende ettersom Norwegian nå forsøker å etablere seg i flere ulike forretningsområder med nye produkter.

Samarbeidet har vært veldig bra, og vi føler vi begge har fått bidratt til å sette vårt preg på oppgaven. Gjennom ukentlige møter har vi drøftet ideer og diskutert forskjellige aspekter ved problemstillingen. Arbeidet har vært både tidkrevende og omfattende, men vi er begge fornøyde med valg av problemstilling og resultatet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder som har tatt seg tid til å besvare våre spørsmål, gi konstruktiv kritikk og komme med tips og råd for hvordan vi kunne angripe oppgaven. Videre ønsker vi også å takke venner og familie som har vært gode støttespillere og tatt seg tid til korrekturlesning.

---

Line Danielsen

---

Vibeke Molvik

Stavanger 2015

## **Sammendrag**

Det ble i denne oppgaven utarbeidet et case som tar for seg historien til og strategiske valg i selskapet Norwegian Air Shuttle. Dette er et selskap som har opparbeidet seg en solid posisjon i flybransjen, og som har vist seg å være villig til å satse innen nye områder. Formålet med caset var tosidig. Det ble benyttet som grunnlag for oppgavens analysedel, for å se nærmere på selskapets fremtidige muligheter innen nye satsingsområder. I tillegg ble det utarbeidet slik at det kan brukes i undervisningssammenheng for å belyse og skape diskusjon rundt relevant pensum innen fagfeltet strategi.

Opgaven benyttet en kvalitativ forskningsmetode hvor datagrunnlaget består av sekundærdata. Caset er i stor grad basert på avisartikler, årsrapporter, bøker og hjemmesider til aktuelle selskap. Det ble benyttet et mangfold av kilder for å kunne belyse selskapet best mulig. Teoridelen i oppgaven er på den andre siden basert på faglitteratur og forskningsartikler. Den tar for seg Porters fem konkurransekrefter, og ulike strategier for vekst i et konsern.

I oppgavens analysedel blir relevant teori diskutert opp mot hendelser fra caset og et tilleggskapittel om flybransjen. Det ble først foretatt en bransjeanalyse hvor resultatet taler for at flybransjen er preget av høy konkurranse. Videre ser oppgaven nærmere på hvordan dette kan påvirke NAS og deres satsinger i nye forretningsområder. Satsingsområdene som er inkludert i oppgaven er langdistanse, leasing og cargo, og i tillegg blir muligheten for horisontal diversifisering vurdert.

Det kan konkluderes med at det er mye som ligger til rette for at satsing innen disse nye forretningsområdene kan føre til suksess for NAS, men de bør ikke satse innen alle områdene samtidig. Det er i tillegg funnet høy risiko knyttet til selskapets seneste satsinger, noe som i verste fall kan føre til så store tap at selskapet blir tvunget til å gå inn for landing for godt.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrunn for oppgaven</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Formål og relevans</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Oppgavens oppbygning</b> .....	<b>4</b>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Konkurransen</b> .....	<b>5</b>
2.1.1 Porters fem konkurransekrefter .....	5
2.1.2 Kritikk til Porters modell.....	8
<b>2.2 Strategi</b> .....	<b>8</b>
2.2.1 Motiver for vekst .....	8
2.2.2 Retninger for vekst .....	9
2.2.3 Intern utvidelse og fusjon/oppkjøp.....	10
2.2.4 Relatert- og urelatert diversifisering.....	11
2.2.5 Hvordan kan diversifisering påvirke selskapet .....	12
2.2.6 Synergieffekt .....	13
2.2.7 Porters betingelser for verdiskapning.....	14
<b>2.3 Teoretisk oppsummering</b> .....	<b>14</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Kvalitativ metode</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2 Casestudie som forskningsmetode</b> .....	<b>16</b>
3.2.1 Enkeltcasesdesign .....	17
3.2.2 Læringscase .....	17
3.2.3 Undersøkelsesdesign .....	18
<b>3.3 Datainnsamling</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4 Kildekritikk</b> .....	<b>19</b>
3.4.1 Reliabilitet .....	20
3.4.2 Validitet .....	21
<b>4.0 Case</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 Tilleggskapittel til caset - Flybransjen</b> .....	<b>37</b>

<b>5.0 Analyse og diskusjon.....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Hvordan er konkurranseintensiteten i flybransjen?.....</b>	<b>40</b>
5.1.1 Rivalisering blant eksisterende aktører .....	40
5.1.2 Trussel fra nye aktører i bransjen .....	42
5.1.3 Press fra substitutter .....	43
5.1.4 Kjøpernes forhandlingsposisjon .....	44
5.1.5 Leverandørens forhandlingsposisjon.....	44
5.1.6 Fremtidsutsikter i flybransjen.....	45
<b>5.2 Hva er motivene til NAS for å gå inn i nye forretningsområder? .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3 Nye forretningsområder for NAS .....</b>	<b>47</b>
5.3.1 Hvilke muligheter har NAS innen horisontal integrasjon? .....	48
5.3.2 Hvilke muligheter har NAS innen vertikal integrasjon? .....	48
5.3.3 Hvilke muligheter har NAS innen horisontal diversifisering? .....	49
<b>5.4 Etablering gjennom intern utvidelse eller fusjon/oppkjøp?.....</b>	<b>49</b>
5.4.1 Langdistanse .....	50
5.4.2 Cargo .....	50
5.4.3 Leasing .....	51
5.4.4 Horisontal diversifisering .....	51
<b>5.5 Hvordan kan relatert og urelatert diversifisering påvirke selskapet? .....</b>	<b>51</b>
5.5.1 Langdistanse .....	52
5.5.2 Cargo .....	54
5.5.3 Leasing .....	56
5.5.4 Horisontal diversifisering .....	57
<b>5.6 Er det mulig å oppnå synergieffekter? .....</b>	<b>58</b>
5.6.1 Operasjonelle synergier .....	59
5.6.2 Finansielle synergier.....	60
<b>5.7 Vil forretningsområdene føre til verdiskapning for NAS?.....</b>	<b>60</b>
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>62</b>
<b>6.1 Implikasjoner.....</b>	<b>63</b>
<b>6.2 Bidrag og begrensinger .....</b>	<b>63</b>
<b>7.0 Referanseliste.....</b>	<b>65</b>
<b>7.1 Referanseliste til case, kapittel 4.0 .....</b>	<b>69</b>

## Figurer

<i>Figur 2.1: Porters fem konkurransekrefter</i>	6
<i>Figur 2.2: Vekstretninger</i>	9
<i>Figur 2.3: Oppsummering av teori</i>	15
<i>Figur 4.1: Markedsandeler for innenlands flytrafikk</i>	29
<i>Figur 4.2: Flyflåte NAS ved slutten av året</i>	31
<i>Figur 4.3: Nettoprofitt i flybransjen</i>	38
<i>Figur 5.1 Vekstretninger i NAS</i>	48

## Tabeller

<i>Tabell 4.1: Finansielle nøkkeltall Norwegian</i>	36
<i>Tabell 5.1: Mulighet for synergier innen ulike forretningsområder i NAS</i>	60
<i>Tabell 5.2: Mulighet for verdiskapning gjennom nye forretningsområder i NAS</i>	61

## 1.0 Innledning

Innledningen vil ta for seg bakgrunnen, formålet og avgrensningene for oppgaven. Videre vil den også presentere problemstillingen og oppbygning av oppgaven.

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for oppgaven var et forslag fra professor Terje I. Våland, om å utarbeide et læringscase av et norsk selskap som kan brukes i undervisning innen faget strategi ved Universitetet i Stavanger. Valget falt på Norwegian Air Shuttle (NAS). NAS ble grunnlagt i 1993, etter å ha fremforhandlet en kontrakt med Braathens om å fly smårutenettet på Vestlandet. Etter at SAS overtok Braathens i 2002 utnyttet NAS muligheten som åpnet seg og startet egne innenriksflyvninger. Fra 2002 har selskapet hatt en kontinuerlig vekst og ekspansjon av flyflåten, og de har gjort seg godt kjent med sin lavkoststrategi (Krohn-Fagervoll, 2013).

Flybransjen har endret seg kraftig de siste tiårene. Dereguleringer har blant annet bidratt til at det blir enklere for nye flyselskap å etablere seg i bransjen, ettersom myndighetene ikke lenger regulerer betingelser og bestemmer hvem som får drive flyselskap (Doganis, 2001). Teknologisk utvikling har videre bidratt til økt tilgjengelighet av informasjon i bransjen (Wensveen & Leick, 2009).

Grunnen til at valget falt på NAS var at selskapet har hatt suksess med sin strategi innen flytransport i Skandinavia og Europa. Selskapet har også prøvd seg i bransjer innen bank og mobiltelefoni. I 2013 startet NAS også de første langdistanseflygningene fra Oslo til New York og Bangkok (Norwegian Air Shuttle, 2015a). Selskapet har de siste årene gått i overskudd, men i 2014 snudde dette overskuddet til et drastisk underskudd. Det vil dermed være interessant å se nærmere på hvordan nye forretningsområder kan påvirke fremtidige muligheter for suksess i NAS. Oppgaven vil videre ha et fokus på hvordan konkurransesituasjon og vekst kan påvirke prestasjoner i selskapet. Innenfor litteraturen finnes det mange teorier og forskningsartikler som tar for seg disse temaene.

Det som er relevant for denne oppgaven er hvordan bransjens konkurranseintensitet kan påvirke selskapets fremtidige muligheter i bransjen. En bransjeanalyse med utgangspunkt i



Porters fem konkurransekrefter (1980) vil dermed være et godt utgangspunkt til tross for at den har blitt kritisert for ikke å være forenlig med dagens samfunn (Thurlby, 1998; Downes, 1997 (referert til av Gurau, 2007); Normann og Ramírez, 1993). Det vil bli tatt høyde for disse svakhetene i analysen slik at bransjeanalysen likevel kan gi grunnlag for å si noe om fremtidsutsiktene til NAS.

For å se på hvordan vekst kan påvirke et selskaps prestasjoner, vil det være nødvendig å skille mellom ulike vekststrategier. Gaughan (2011) skiller mellom to former for vekst; oppkjøp/fusjoner og intern utvidelse. Videre må et selskap ta stilling til hvordan de ønsker å vokse. Ifølge De Wit og Meyer (2010) kan man skille mellom vertikal integrasjon, horisontal integrasjon og vertikal diversifisering. Disse diversifiseringsstrategiene kan videre deles inn i urelatert- og relatert diversifisering (Aaker og McLoughlin, 2007). Hvorvidt diversifiseringsstrategiene påvirker et selskaps prestasjoner i positiv eller negativ retning er omstridt (Rumelt, 1974 (referert til av Rumelt, 1982); Montgomery, 1985; Grinyer, Yasai-Ardekani og Al-Bazzaz, 1980; Chatterjee, 1986).

For å undersøke dette nærmere vil oppgaven benytte et casedesign, hvor det utarbeides et case med utgangspunkt i historien til NAS. Det blir dermed mulig å belyse selskapets strategiske beslutninger og hvordan disse har påvirket selskapets konkurranseposisjon. Caset vil gi et bilde av selskapet, men for å kunne foreta en god analyse av fremtidige muligheter vil det også være nødvendig med en nærmere analyse av flybransjen. Dermed vil det også bli utarbeidet et tilleggskapittel hvor det inkluderes nødvendig informasjon om flybransjen.

## **1.2 Problemstilling**

Den overordnede problemstillingen for denne oppgaven er som følger:

*Hvordan kan satsing innen nye forretningsområder påvirke NAS sine muligheter for suksess i fremtiden?*

For å kunne svare på problemstillingen anses det som nødvendig å foreta en bransjeanalyse av flybransjen for å få et bilde av konkurranseintensiteten og forholdene i bransjen per i dag. På bakgrunn av bransjeanalysen og caset vil oppgaven se nærmere på ulike forretningsområder og analysere hvordan disse kan påvirke selskapet i fremtiden. For å svare på problemstillingen vil følgende underspørsmål bli diskutert.

- Hvordan er konkurranseintensiteten i bransjen?
- Hvordan satser selskapet innen nye forretningsområder?
- Vil de nye forretningsområdene føre til verdiskapning for selskapet i fremtiden?

### **1.3 Formål og relevans**

Formålet med oppgaven er å benytte caset til å finne sammenhenger mellom NAS sine satsinger innenfor nye forretningsområder og muligheter for suksess i fremtiden. Oppgaven ønsker å si noe om hvordan vekst kan ses i sammenheng med muligheter for verdiskapning i et selskap. Det er klart for oppgaven at muligheter for suksess avgjøres av flere faktorer enn det som blir vektlagt i denne oppgaven. NAS kom inn i markedet på et tidspunkt som var økonomisk gunstig for dem, hvor det norske markedet var preget av en nylig monopol situasjon som gjorde at myndighetene i større grad la til rette for opprettelse av nye flyselskap. Videre var det lett tilgjengelig anskaffelse av fly etter terrorangrep i USA, og ledig flymannskap etter at SAS hadde kjøpt opp Braathens. Hensikten med oppgaven er altså ikke å se på alle faktorer som kan føre til suksess i selskapet ettersom det finnes svært mange faktorer som påvirker dette. Oppgaven ønsker heller å se på konkrete forretningsområder for å si noe om mulighetene innenfor disse.

Mange selskap har fokus på vekst, særlig i bransjer med høy konkurranse. Det kan da vurderes som attraktivt å benytte diversifiseringsstrategier for å spre risikoen og oppnå større markedsandeler. Et resultat av dette er at selskap ofte vokser og oppnår bedre lønnsomhet, men det kan også føre til at de mister fokus på sin kjernekompetanse og i verste fall går konkurs. Formålet med oppgaven er ikke å trekke generelle konklusjoner for hvordan et selskap skal lykkes med vekst, men heller å se på hvordan nye satsinger innen ulike vekstretninger kan påvirke fremtidsutsiktene til NAS.

Formålet med læringscaset er først og fremst å gi et klarere bilde av flyselskapets utvikling, strategier, valg og faktorer som påvirker dem. Med utgangspunkt i caset får man en bedre forståelse av prioriteringer som har ført til motgang og suksess, noe som vil være et viktig grunnlag for å se nærmere på fremtiden i selskapet. Videre er det ønskelig at caset skal kunne benyttes i undervisning innen fagfeltet strategi for å skape diskusjon rundt relevant pensum. Caset vil også legge til rette for at man kan trekke egne konklusjoner, andre enn det som

fremgår i oppgaven. Det vil derfor være nødvendig at caset har et bredere omfang enn det som vil være nødvendig i denne oppgaven.

#### **1.4 Oppgavens oppbygning**

Oppgaven er inndelt i syv kapitler. Kapittel 2 vil ta for seg teori som anses å være relevant for å svare på problemstillingen. Videre vil oppgaven i kapittel 3 presentere metode og forskningsdesign i tillegg til fremgangsmåter og kildekritikk. Kapittel 4 vil inneholde selve case-historien om NAS og et tilleggskapittel om flybransjen. Med bakgrunn i teorien og casekapittelet vil analysen bli foretatt i kapittel 5. Oppgaven avsluttes med konklusjon, implikasjoner, samt bidrag og begrensninger i kapittel 6. Kildehenvisninger vil inngå i kapittel 7.

## **2.0 Teori**

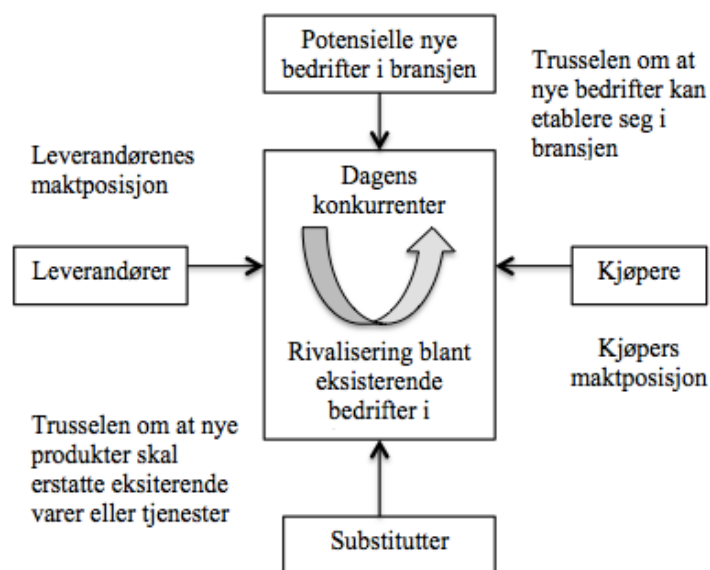
Dette kapitlet vil vær et rent teorikapittel, hvor det presenteres teorier og modeller som anses å være relevante for oppgaven. Det vil også bli tatt hensyn til kritikk av de ulike teoriene og modellene.

### **2.1 Konkurransse**

Ifølge Hagen (1986) er konkurranse mellom aktører i et marked et resultat av en økonomi med knappe resurser. Produsenter konkurrerer mot hverandre for å få tilganger på knappe produksjonsfaktorer og finne potensielle kjøpere til sitt produkt. Konkurransseforholdet er blant annet påvirket av den enkelte aktørs mulighet til å påvirke markedsprisen. De to teoretiske ytterpunktene av markedsformene er monopol og frikonkurranse. I praksis vil de fleste tilfeller ligge et sted mellom disse ytterpunktene (Hagen, 1986).

#### **2.1.1 Porters fem konkurransekrefter**

Når det skal utformes konkurransestrategi, må det tas utgangspunkt i bedriften og dens omgivelser. Det første som bør tas hensyn til er hvilken bransje selskapet konkurrerer i, ettersom bransjestrukturen har mye å si for hvilke spilleregler som kan benyttes og hvilke strategier selskapet kan velge mellom. Ifølge Porter (1980) finnes det fem grunnleggende konkurransekrefter; potensielle nye bedrifter i bransjen, kjøpere, substitutter, leverandører og rivalisering blant eksisterende bedrifter i bransjen. Samlet kan disse bidra til å bestemme lønnsomhetspotensialet i en bransje. Konkurranssestrategiens formål er å finne den posisjonen i bransjen hvor selskapet har best mulighet til å forsvare seg eller påvirke konkurransekraftene. En bransje kan i denne sammenheng forstås som en gruppe av bedrifter som produserer eller tilvirker produkter som er nære substitutter til hverandre (Porter, 1980).



**Figur 2.1:** Porters fem konkurransekrefter, *Kilde: Porter, 1980*

### 2.1.1.1 Trussel fra nye aktører i bransjen

I konkurranseteorien står bedrifter fritt til å etablere seg eller tre ut av eksisterende bransjer. Trussel fra nye aktører vil være avhengig av forventet avkastning i bransjen. Dersom det er store muligheter for å oppnå avkastning vil flere bedrifter ønske å etablere seg. Nye aktører som klarer å etablere seg i bransjen fører med seg ny kapasitet og vil dermed forsøke å kapre størst mulig markedsandel. Dette kan føre til at priser blir presset nedover eller kostnadsøkning for bedrifter som må forsvare sin posisjon i markedet. Hvor stor trussel en nyetablering utgjør, avhenger av etableringshindre i bransjen og reaksjoner fra eksisterende bedrifter. Porter oppgir syv hovedårsaker til etableringshindringer; Stordriftsfordeler, produkt differensiering, kapitalbehov, byttekostnader, adgang til distribusjonskanaler, kostnadsulemper som er uavhengige av størrelsesfaktoren og myndighetenes politikk (Porter, 1980).

### 2.1.1.2 Rivalisering blant eksisterende aktører

Aktører i en bransje gjør det beste de kan for å oppnå og opprettholde sin posisjon i markedet. Dette gjør de gjennom priskonkurranse, annonsekrig, produkt lanseringer osv. Hvor stor konkurranse det er blant de eksisterende aktørene vil avgjøres av flere faktorer. Eksempler på slike faktorer er; antall konkurrenter i bransjen, bransjeveksten, mengden faste kostnader, kapasitetsøkninger, differensiering, byttekostnader, forskjeller mellom selskapene og

avviklingshinder. Kampen om markedsandeler, konkurranseposisjon og stordriftsfordeler står sentralt i rivaliseringen blant eksisterende aktører og kan bidra til økt konkurranse i bransjen (Porter, 1980).

#### *2.1.1.3 Press fra substitutter*

Trusler fra substitutter vil være produkter i andre bransjer som potensielt kan erstatte bransjens produkt. Det vil være begrenset hvor høy pris en bransje kan ta for produktene sine før kunder vil bytte til en substitutt. På denne måten vil substitutter begrense lønnsomheten i en bransje. Substituttene man bør følge mest med på er de som har en gunstig pris- og ytelsesmessig utvikling i forhold til bransjens produkt og de som utvikles i en bransje med høyere lønnsomhet (Porter, 1980).

#### *2.1.1.4 Kjøpernes forhandlingsposisjon*

På mange måter kan det sies at kjøperne konkurrerer med bransjen ettersom de forsøker å presse prisene nedover, oppnå bedre kvalitet, bedre service eller spille konkurrentene i bransjen opp mot hverandre. Hvor stor makt de ulike kjøpergruppene har avhenger av bransjens markedssituasjon, samt hvor viktig kjøpergruppen er for bransjen. Sett fra selgers side vil en kunde som kjøper en stor del av salget få makt og innflytelse på selgerens mulighet til fortjeneste. Andre faktorer som kan påvirke kjøpers forhandlingsposisjon er; grad av standardisering eller differensiering av produkter, byttekostnader, muligheten for at kjøper integrerer bakover i forsyningskjeden, eller tilgjengelighet av informasjon i markedet (Porter, 1980).

#### *2.1.1.5 Leverandørenes forhandlingsposisjon*

Leverandørenes forhandlingsposisjon kan brukes på flere måter mot selskapene i en bransje. De kan true med å redusere kvaliteten eller sette prisene opp på varer og tjenester. Forhold som gjør deres forhandlingsposisjon sterk er ofte motparten av de forhold som gjør kjøpernes forhandlingsposisjon sterk. De har stor makt dersom det er få leverandører i forhold til selskap i bransjen. Dersom en leverandør har mange små kunder, vil de kunne ha større innflytelse over betingelser. Deres forhold blir også bedre om de slipper konkurranse fra substitutter, dersom bransjen ikke står for en stor del av salget deres, og dersom de har opparbeidet høye byttekostnader (Porter, 1980).

### **2.1.2 Kritikk til Porters modell**

Mange av Porters modeller har sin bakgrunn i bransjer som har betydelige likheter med den velkjente samlebåndsproduksjonen. Normann og Ramírez (1993) har kritisert Porter for dette. De mener at antagelsen om samlebåndsproduksjon i Porters verdikjedeanalyse også synes å være til stede i Porters modell for de fem konkurransekraftene. De mener videre at antagelsen ikke hører hjemme i “dagens verden” ettersom den stort sett er dominert av tjenestebedrifter. Annen kritikk til modellen er aspektet tid. Thurlby (1998) påpeker at den tradisjonelle modellen er statisk og ignorerer dette. Han argumenterer for at tidligere var ikke forandring like vanlig. I dag avhenger store deler av et selskaps konkurransevne av dets evne til å endre og fornye seg. Downes kritiserte i 1997 Porters modeller for ikke å ta høyde for digitalisering, globalisering og deregulering (Referert til av Gurau, 2007). Han mener modellene ikke tar hensyn til dagens kompleksitet og dynamikk i markedsomgivelsene.

Til tross for at mange av argumentene som er nevnt over er aktuelle i flybransjen, er det likevel valgt å inkludere Porters fem konkurransekrefter. Grunnen til dette er at bransjeanalysen tar hensyn til alle aktører som kan true lønnsomheten til et foretak, og kan dermed skape et realistisk bilde av situasjonen. Det vil likevel bli tatt hensyn til de nevnte manglene ved Porters modell i bransjeanalysen.

## **2.2 Strategi**

Strategi er en oppskrift på hvordan et selskap ønsker å konkurrere i fremtiden (Porter, 1980). Ifølge De Wit og Meyer (2010) handler konsernstrategi om å velge et optimalt sett av forretningsområder og bestemme hvordan de skal integreres i konsernet. Denne delen av oppgaven vil dermed fokusere på ulike strategier for vekst i et konsern.

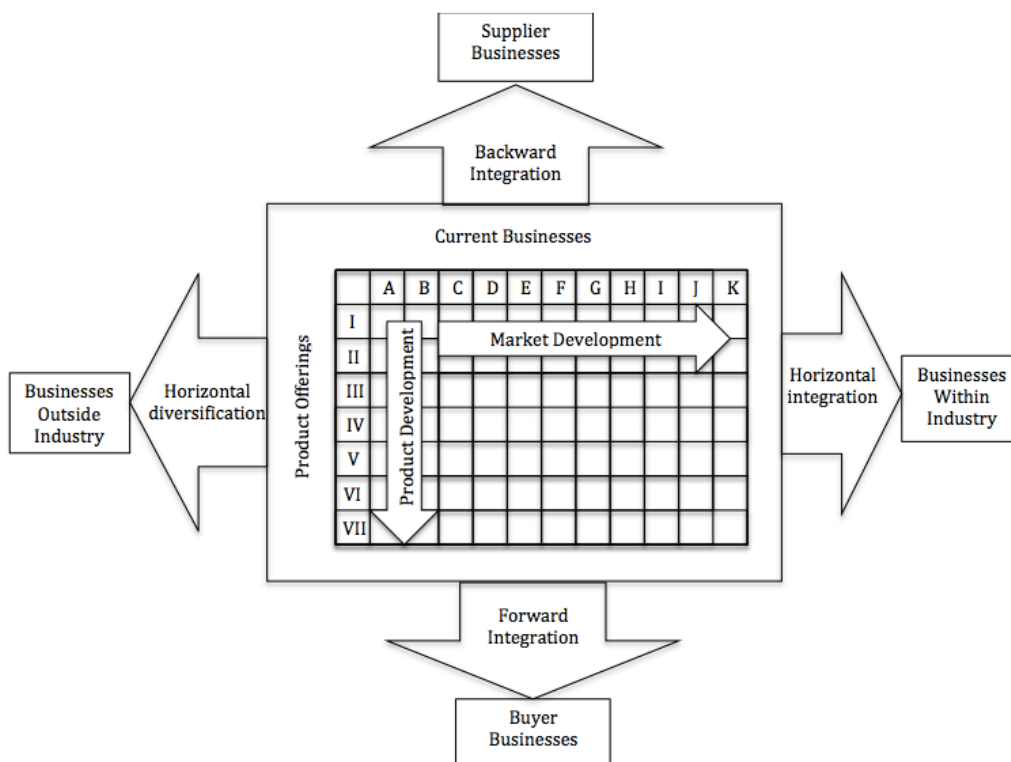
### **2.2.1 Motiver for vekst**

Ifølge Funkhouser og Rothberg (1985) er det for mange organisasjoner som ser på vekst som et mål i seg selv, heller enn et middel for å oppnå suksess. De argumenterer for at selv om ekspansjon er mer ønskelig enn konsolidering og nedgang, oppstår det problemer når vekst blir gjennomført uten å se på interne forhold og eksterne realiteter. På den andre siden argumenterer Capon, Farley og Hoenig (1990) for at det er påvist en konsistent positiv sammenheng mellom vekst og økonomiske resultater.

Også i en studie av Davidsson, Steffens og Fitzsimmons (2009) argumenteres det for at selskapers vekst ikke alltid bør bli sett på som et mål for suksess. Gjennom sine studier fant de at selskap med høy lønnsomhet og lav vekst, har større mulighet for å bli selskap med høy vekst og lønnsomhet, enn selskap som starter med lav lønnsomhet og stor vekst. Selskap som vokser med lav grad av lønnsomhet har liten mulighet for å oppnå høy lønnsomhet som et resultat av ekspansjon.

### 2.2.2 Retninger for vekst

Ifølge De Wit og Meyer (2010) kan man skille mellom to retninger for vekst gjennom diversifisering; horisontal eller vertikal. Et selskap kan utvide eksisterende virksomhet gjennom vertikal integrasjon ved å gå inn i leverandørens eller kundenes forretninger. Videre kan et selskap også utvide gjennom horisontal integrasjon til relaterte forretningsområder innen samme bransje, eller til nye forretningsområder i en ny bransje gjennom horisontal diversifisering. Et forretningsområde kan i denne sammenheng karakteriseres som en konkurransearena hvor selskap som konkurrerer mot hverandre tilbyr lignende produkter som tilfredsstillende behov (De Wit og Meyer, 2010).



**Figur 2.2:** Vekstretninger, *Kilde: De Wit & Meyer, 2010*



### *2.2.2.1 Horisontal integrasjon*

Som tidligere nevnt forekommer horisontal integrasjon dersom et selskap ekspanderer gjennom å gå inn i et relatert forretningsområde i samme bransje gjennom enten fusjon/oppkjøp eller gjennom intern vekst (De Wit & Meyer, 2010). Fordelen med horisontal integrasjon er at selskapet holder seg i samme bransje, og kan fokusere på områder som de har kunnskap om (Hill & Jones, 2009). Det kan være vanskelig å oppnå vellykket horisontal integrasjon, særlig gjennom fusjoner og oppkjøp. Her kan det oppstå problemer knyttet til ulike organisasjonskulturer, høy ledelsesturnover i det oppkjøpte selskapet, overestimering av fordeler og underestimering av problemer knyttet til sammenslåing av operasjoner (Hill & Jones, 2009).

### *2.2.2.2 Vertikal integrasjon*

Vertikal integrasjon er en strategi hvor et selskap utvikler ferdigheter til å produsere varer eller tjenester som tidligere ble levert av leverandører eller kunder (Heizer & Render, 2014). En slik strategi vil fungere best i situasjoner hvor et selskap har stor markedsandel. Dette kan imidlertid være en vanskelig retning for vekst. Dersom selskapet ikke klarer å følge med på den teknologiske utviklingen i markedet, kan strategien få negative følger. Kostnader ved forskning og utvikling er ofte svært høye, og ettersom det stadig utvikles ny teknologi vil det bli vanskelig for et selskap å være markedsleder på alle områder (Heizer & Render, 2014).

### *2.2.2.3 Horisontal diversifisering*

Horisontal diversifisering kan benyttes når selskap velger å etablere seg med et nytt produkt i en ny bransje som er ulik bransjen de opprinnelig opererer i (Aaker & McLoughlin, 2007). Fordelen med denne vekstretningen er at selskapet kan benytte allerede eksisterende strategier og kompetanse til å utvikle et produkt eller en tjeneste som blir verdsatt av kundene i den nye bransjen. Det finnes imidlertid tre prinsipielle grunner til at denne strategien ikke alltid fungerer og kan resultere i tap av konkurransefordeler. Disse er; endringer i bransjen og ledelsen som skjer over tid, diversifisering som gjennomføres basert på feil grunnlag og at det kan oppstå store kostnader ved transaksjoner og koordinering (Heizer & Render, 2014).

## **2.2.3 Intern utvidelse og fusjon/oppkjøp**

Ifølge Gaughan (2011) kan et selskap vokse på to måter; enten gjennom fusjon og oppkjøp eller gjennom intern utvidelse. Gaughan (2011) argumenterer for at vekst gjennom oppkjøp

og fusjoner er en raskere måte å vokse på, men den bringer med seg mer usikkerhet. Intern vekst går saktere, er ikke like egnet til å gripe viktige muligheter i markedet, og kan føre til at organisasjonen sliter med å holde tritt med konkurrenter. På den andre siden kan et for aggressivt fokus på vekst gjennom oppkjøp og fusjoner føre til tap. Vekst gjennom oppkjøp og fusjoner gjøres ofte i sammenheng med stagnasjon i etterspørsel i en bransje, og blir i slike situasjoner sett på som en metode for igjen å sette i gang veksten igjen (Gaughan, 2011).

#### **2.2.4 Relatert- og urelatert diversifisering**

Ifølge De Wit & Meyer (2010) kan alle retningene for vekst som er nevnt ovenfor omtales som diversifisering. Dette fordi alle retningene tar utgangspunkt i nye forretningsområder. Rumelt fant i 1974 (referert til av Nath, Nachiappan & Ramanathan, 2010) at de mest sentrale årsakene for diversifisering er fordeler forbundet med en større målgruppe, bedre utnyttelse av ledig kapasitet, risikofordeling gjennom varierte forretningsområder og muligheten for å bygge opp flere egenskaper. Videre argumenterer Rumelt (1974) for at diversifisering bør ha en positiv innflytelse på selskapets resultater ettersom det er mulig å opparbeide seg stordriftsfordeler og utnytte selskapets erfaring i nye markeder. I litteraturen skilles det videre mellom to typer for diversifisering, disse er henholdsvis relatert diversifisering og urelatert diversifisering (Aaker & McLoughlin, 2007).

##### *2.2.4.1 Relatert diversifisering*

Ifølge Rowe og Wright (1997) eksisterer relatert diversifisering når et selskap eier en rekke ulike forretningsenheter som alle på et vis er relatert. Et selskap kan ifølge Aaker og McLoughlin (2007) oppnå synergieffekter gjennom relatert diversifisering ved at selskapets ressurser kan overføres og deles på tvers av selskapets forretningsområder. Målet for relatert diversifisering gjennom oppkjøp/fusjon er å kombinere to sett av komplementære eiendeler og kompetanse, slik at hver del kan bidra på områder hvor den andre parten har mangler. Når diversifisering skjer gjennom intern utvidelse er målet ofte å overføre eiendeler eller kompetanse på tvers av selskapet. Eksempler på slike ressurser er etablerte merkenavn, markedsføringsferdigheter, ledig kapasitet innenfor salg eller distribusjon, produksjonsferdigheter, kapasitet ved forskning og utvikling, og oppnåelse av stordriftsfordeler (Aaker & McLoughlin, 2007).

#### *2.2.4.2 Urelatert diversifisering*

Gjennom urelatert diversifisering, går selskapet inn i områder som har lite til felles med hverandre (Rowe og Wright, 1997). Ifølge Aaker & McLoughlin (2007) er det ikke like lett å oppnå synergieffekter gjennom overføring og deling av selskapets ressurser ved urelatert diversifisering. Grunnen til dette er at produktene, markedsføringen, distribusjonen, produksjonen og forskning og utvikling vil være ulik den nåværende situasjonen. Strategien er som regel drevet av finansielle årsaker hvor selskap ønsker å generere profitt som enten er høyere, mindre usikker eller mer stabil en før.

#### **2.2.5 Hvordan kan diversifisering påvirke selskapet**

Det eksisterer et bredt utvalg av forskningslitteratur på hvordan diversifisering kan påvirke et selskaps resultater. Empiriske undersøkelser på området er likevel ikke enstydige. Enkelte studier foreslår at relatert diversifisering er bedre enn urelatert diversifisering (Rumelt, 1974; 1982; Montgomery, 1985). Grinyer, Yasai-Ardekani og Al-Bazzaz (1980) fant på den andre side ingen signifikant korrelasjon mellom diversifisering og et selskaps resultater. Dette gjaldt både de delene av underutvalget som opplevde høye nivåer av teknologisk endring og de som opplevde lave nivåer. Chatterjee (1986) mente videre at det er behov for et mer kritisk rammeverk for å kunne si noe om koblingen mellom økonomiske resultater og beslutningen om relatert- eller urelatert diversifisering.

Montgomery (1985) argumenterer for at et selskaps avstand fra kjernekompetansen har noe å si for hvorvidt selskapet vil oppnå fordeler ved diversifisering. Desto mer diversifisert fra kjerneområdene et selskap er, desto flere ulemper har selskapet i forhold til et selskap som har spesialisert seg på dette området. Hun argumenterer også for at desto mer diversifisert et selskap er, desto mindre villige er ledelsen til å gi fra seg store ressurser til de enkelte forretningsenhetene. Dette kan være nødvendig for å få en viktig konkurranseposisjon i enkelte markeder. Hun fant at dette igjen fører til at svært diversifiserte selskap har lavere markedsandeler, enn mindre diversifiserte selskap.

Rumelt fant i 1974 (Referert til av Rumelt, 1982) at konserners lønnsomhet varierte betraktelig mellom grupper av selskap som fulgte ulike strategier for diversifisering. Høyest lønnsomhet ble funnet i selskap som i hovedsak diversifiserte inn i områder som hadde en form for felles kjernekompetanse. Lavest lønnsomhet ble funnet hos selskap som diversifiserte vertikalt og selskap som diversifiserte inn i urelaterte bransjer.

Weston og Mansinghka (1971) argumenterer for at i bransjer hvor lønnsomheten er lav, vil det være større sannsynlighet for at ledelsen i selskapet vil diversifisere mer defensivt. En slik strategi blir karakterisert som et forsøk på unngå uønsket utvikling i bransjen hvor selskapet opererer (Weston og Mansinghka, 1971). Relatert diversifisering til nærliggende forretningsområder kan også være ulønnsomt, noe som resulterer i at selskap i bransjer med lav lønnsomhet har en tendens til å diversifisere til helt nye bransjer (Christensen and Montgomery, 1981). Dette ble også bekreftet i en studie av Park (2002). Han fant videre at selskap med høy fortjeneste diversifiserer til mer relaterte forretningsområder, mens selskap med lavere fortjeneste søker urelatert diversifisering.

### **2.2.6 Synergieffekt**

Ifølge Gaughan (2011) er betegnelsen synergi ofte assosiert med naturvitenskap, og refererer til en type reaksjon som oppstår når to substanser eller faktorer kombineres og produserer en større effekt sammen enn hva summen av dem kunne gjort hver for seg. Synergi er med andre ord et fenomen som gjør at  $2 + 2 = 5$ . Synergi sett i sammenheng med diversifisering vil si at en kombinasjon av flere virksomheter i et konsern skal være mer lønnsom enn de enkelte delene som kombineres. Gaughan (2011) skiller videre mellom to typer synergier, operasjonell og finansiell.

Operasjonelle synergier kan øke inntekter og redusere kostnader. Eksempler på inntektsøkende operasjonelle synergier er kryssmarkedsføring av produkter i et konsern gjennom delt merkenavn, eller deling av distribusjonsnettverk (Gaughan, 2011). John, Loken og Joiner (1998) argumenterer imidlertid for at dersom avstanden til det nye produktet eller tjenesten er for stor, kan merkevaren bli mindre attraktiv og miste sin posisjon. Inntektsøkende synergier er ifølge Gaughan (2011) ofte vanskelige å tallfeste og legge inn i verdivurderingsmodeller, noe som gjør det mer vanlig å fokusere på kostnadsreducerende operasjonelle synergier. Eksempler på slike synergier er økte stordriftsfordeler gjennom innkjøp, distribusjon og produksjon. Disse synergiene er lettere å tallfeste og oppdage enn inntektsøkende synergier (Gaughan, 2011).

Finansielle synergier refererer til muligheten for at kapitalkostnaden reduseres ved å kombinere ett eller flere selskap. Kombinasjonen av flere selskap kan redusere risiko dersom

kontantstrømmene deres ikke har perfekt korrelasjon. Dersom diversifisering minsker svingninger i kontantstrømmen, vil risiko for konkurs reduseres. Videre vil også et selskap kunne dra nytte av størrelse også i finansielle markeder. Ved økt størrelse vil en kunne få fordeler som reduserer kapitalkostnad, da selskapet blir vurdert som mindre risikabelt (Gaughan, 2011).

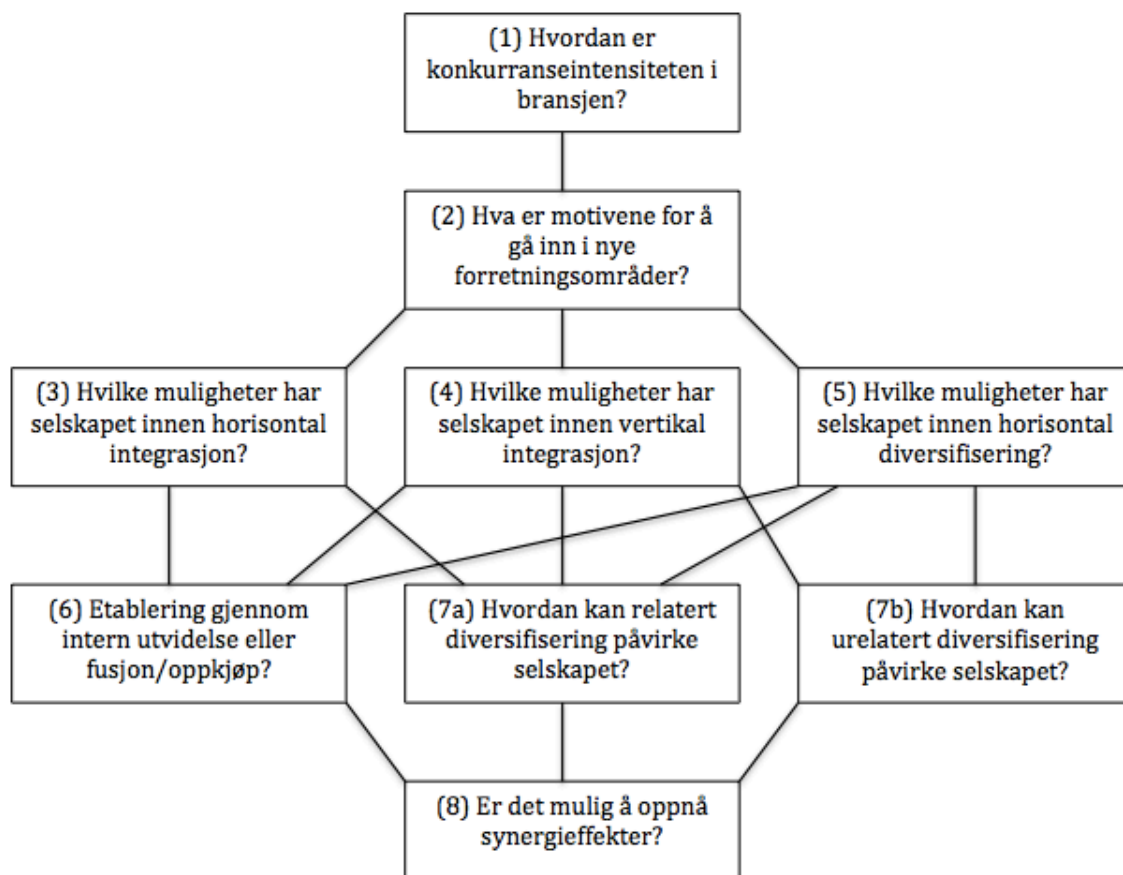
### **2.2.7 Porters betingelser for verdiskapning**

Diversifisering inn i nye forretningsområder kan kun rettferdiggjøres dersom det fører til verdiskapning (De Wit & Meyer). Ifølge Porter (1987) er det tre betingelser som må være til stede for at diversifisering skal skape verdi for aksjonærer:

- Forretningsområdet må være strukturelt attraktivt eller i stand til å gjøres attraktivt. Det må være mulig å bygge en lønnsom konkurranseposisjon.
- Etableringskostnader må ikke kapitalisere alle fremtidige overskudd. En bør gå inn på et nytt område bare dersom investeringene kan hentes inn igjen.
- Den nye enheten må enten få en konkurransefordel fra dens link til konsernet eller motsatt. Det må være mulig å skape synergier.

## **2.3 Teoretisk oppsummering**

Basert på teorien presentert i dette kapittelet er det utarbeidet en oppsummering som har til hensikt å være en støtte for oppgavens analysedel. Utgangspunktet er å kartlegge konkurranseintensiteten i bransjen for å kunne si noe om hvilke fremtidige muligheter et selskap har innen ulike forretningsområder. Videre synes det også at et selskaps motiver for vekst har noe å si for hvordan selskapet velger å satse fremover, og hvordan selskapets forhold til ekspansjon er. Selskap i en bransje kan velge mellom vertikal integrasjon, horisontal integrasjon eller horisontal diversifisering. Dernest må selskapet ta stilling til hvordan de ønsker å etablere seg, det kan enten skje gjennom intern utvidelse eller fusjon/oppkjøp. Dette kan få betydning for hvorvidt et selskap vil lykkes i nye forretningsområder. Det finnes videre grunnlag for å si at de ulike vekstretningene enten vil være en form for relatert diversifisering eller urelatert diversifisering. Hvilken av disse som velges vil igjen kunne påvirke i hvilken grad selskapet vil kunne oppnå lønnsomhet og synergier. På bakgrunn av dette vil det være grunnlag for å kunne si noe om hvorvidt et nytt forretningsområde kan tilføre et selskap verdiskapning og mulighet for fremtidig suksess.



**Figur 2.3:** Oppsummering av teori

## **3.0 Metode**

Metode kan forklares som en planmessig fremgangsmåte, og valg av metode vil avhenge av oppgavens formål, tilgjengelige ressurser, og hvordan “verden” ser ut (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). Dette kapittelet vil ta for seg hvilken forskningsmetode som benyttes, samt troverdighet, fordeler og svakheter med designet av oppgaven.

### **3.1 Kvalitativ metode**

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom to metodiske tilnærminger, kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode benyttes ofte ved analyser av målbare datamateriale, mens kvalitative benyttes dersom studiens formål er å analysere og forstå sammenhenger (Grønmo, 2004). Den kvalitative metoden egner seg videre godt når man skal få innsikt i og finne særtrekk i et bestemt miljø og historie (Repstad, 2007). Ifølge Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2011) er det valg av problemstilling som avgjør hvilken teori og forskningsmetode som bør brukes.

Hensikten med oppgaven er å belyse problemstillingen ved å se nærmere på selskapets miljø og historie over tid. Videre vil oppgaven gå i dybden på spesifikke hendelser for å kunne analysere forhold og mulige sammenhenger som kan eksistere. Problemstillingen søker å forstå mulige sammenhenger ved tidligere hendelser som kan ha betydning for hvordan NAS kan lykkes i nye forretningsområder. På bakgrunn av dette vil kvalitativ metode være best egnet til denne studien.

### **3.2 Casestudie som forskningsmetode**

Ifølge Andersen (1997) er casestudier en form for kvalitativ studie hvor produktet vil være nye ideer som kan prøves ut i kvantitative studier. Yin (2014) argumenterer for at casestudier skal besvare spørsmål som “hvordan” og “hvorfor”, det krever ingen kontroll over atferd, og det skal fokusere på hendelser fra samtiden. Denne oppgaven har fokus på å besvare spørsmål som hvordan konkurransesituasjon til NAS er, og hvordan satsing innen nye forretningsområder kan påvirke selskapets muligheter for suksess. Problemstillingen krever ikke noen form for atferdskontroll, og den fokuserer i stor grad på hendelser fra vår samtid.

Ifølge Schramm (1971) forsøker alle casestudier å belyse en beslutning eller et sett av beslutninger. De ser på hvorfor beslutninger ble tatt, hvordan de ble implementert og med

hvilket resultat. De forsøker også å utlede en mer teoretisk forklaring på sammenhenger i det observerte fenomenet (Fidel, 1984). Basert på dette vil casestudie være en passende forskningsmetode for oppgaven. Dette fordi oppgaven søker å belyse noen av selskapets strategiske valg innen nye satsingsområder. Den forsøker videre å se nærmere på disse i en mer teoretisk sammenheng for å kunne si noe om hvilke resultater som kan inntreffe.

### **3.2.1 Enkeltcasedesign**

Casestudier kan designes langs to dimensjoner; antall case som studeres og antall analyseenheter (Yin, 2003). Designet som blir benyttet i denne casestudien er et enkeltcasedesign med én analyseenhet. Det vil si at casestudien har et helhetlig perspektiv av selskapet NAS og studerer organisasjonen på et overordnet nivå. Det hentes kun ut informasjon som har betydning for selskapet NAS. Oppgaven inkluderer imidlertid også et tilleggskapittel til caset for å kunne si noe om bransjen som selskapet opererer i. Det kan derfor argumenteres for analysen i denne studien tar for seg to analyseenheter, selv om bransjeanalysen i dette tilfellet er tatt med for å gi et bedre grunnlag for å svare på problemstillingen om NAS.

### **3.2.2 Læringscase**

Caset i oppgaven har to formål; fungere som læringscase innen fagfeltet strategi, og fungere som grunnlag for oppgavens analysedel. Det er derfor valgt å utforme caset som et læringscase, heller enn et tradisjonelt forskningscase. Ifølge Vega (2013) er et læringscase en faktisk beskrivelse av en virkelig situasjon. Det er ment å tjene som grunnlag for diskusjon i et bestemt kurs eller fagområde, og skal inneholde tilstrekkelig informasjon slik at studenter er i stand til å gjennomføre en god diskusjon. Noen læringscase har et fokus på beslutningstaking, mens andre er skrevet for å utvikle analyserende og evaluerende evner (Vega, 2013). I denne oppgaven er caset utformet slik at det søker å utvikle analyserende og evaluerende evner. Det er ikke skrevet for at en skal kunne ta en bestemt beslutning for hva selskapet bør gjøre i en gitt situasjon. Dette er fordi caset skal kunne benyttes innenfor flere problemstillinger innenfor fagfeltet strategi, og det vil derfor ha et bredere omfang enn det som er nødvendig for oppgavens problemstilling.

Ifølge Owenby (1992) er involvering og problemløsning effektive læringsmetoder, og casestudier bør utarbeides slik at de gir leserne disse erfaringene. Videre mener han at mange



casestudier ikke kan karakteriseres som gode casestudier, da de ikke legger til rette for dette. For å utarbeide gode casestudier, bør følgende syv tips følges (Owenby, 1992):

1. Utarbeid casestudien som en historie
2. Navngi karakterene i historien
3. Legg ord i munnen på karakterene
4. Benytt realistiske detaljer
5. Vær beskrivende
6. Legg til rette for at det er lett å følge med
7. Vær både komplett og mystisk

Ved utarbeidelsen av caset er det tatt hensyn til disse tipsene. Læringscaset er utarbeidet som en historie og tar for seg NAS fra oppstart og frem til dagens situasjon. Videre er relevante personer navngitt for å skape mer liv i caset, og det blir flere steder benyttet sitater for å skape dialog i fortellingen. Læringscaset tar utgangspunkt i realistiske hendelser som har skjedd, og forsøker å beskrive disse så godt som mulig i detalj. Dette legger til rette for at leseren kan bli en del av historien som fortelles. For at leseren ikke skal miste oversikt, er det i caset benyttet årstall ved de ulike hendelsene i tillegg til et mer muntlig språk i presens for å fange leserens interesse. Caset gir en komplett fortelling av NAS ved at det er inkludert nødvendige hendelser og situasjoner for å gi et bilde av selskapet. I tillegg legger det til rette for diskusjon vedrørende beslutninger som tas i selskapet, og har en avslutning som tyder på en usikker fremtid.

### **3.2.3 Undersøkellesdesign**

Mange forskere mener at casestudier som forskningsmetode kun er passende for undersøkelser med et eksplorativt design (Yin, 2003). Yin mener imidlertid at dette ikke er tilfellet, da casestudier kan være eksplorative, deskriptive eller forklarende. Gripsrud et al. (2010) argumenterer for at eksplorativt design er passende dersom forskeren har lite forkunnskaper om fenomenet som skal undersøkes. Målet med dette designet er å forstå og tolke fenomenet på en best mulig måte. Deskriptivt design benyttes når forskeren har en grunnleggende forståelse av fenomenet som studeres, hvor målet er å beskrive situasjonen på en best mulig måte (Gripsrud et al., 2010).

I denne oppgaven kan det argumenteres for at det først benyttes et eksplorativt design etterfulgt av et mer deskriptivt design. NAS er et selskap hvor forfatterne generelt hadde lite kjennskap til dets historie og selskapsutvikling. Slik kjennskap anses som nødvendig for å kunne foreta en analyse. Det ble dermed benyttet et eksplorativt design ved å henvende seg til litteraturstudier og ulike sekundærkilder som eksisterer om temaet. Med utgangspunkt i dette utarbeides det en casestudie som vil fungere som grunnlag for oppgavens analysedel. Videre vil oppgaven være preget av et mer deskriptivt design, ettersom forfatterne nå har opparbeidet seg en grunnleggende forståelse av selskapet og dets utvikling. Det blir dermed lettere å forklare sammenhenger som synes å eksistere i selskapet og dets omgivelser, og hvordan satsing innen nye områder kan påvirke selskapet i fremtiden.

### **3.3 Datainnsamling**

Et induktivt design egner seg godt for kvalitative studier. Forskerne har et tilnærmet åpent sinn ved innsamling av relevant informasjon før de tilslutt systematiserer informasjonen. På bakgrunn av dette er det mulig å danne teorier (Jacobsen, 2005). Forfatterne av denne oppgaven har ikke hatt et teoretisk utgangspunkt for å danne hypoteser. Det er heller ikke på forhånd foretatt antakelser for hvilke funn som vil fremkomme av analysen. Dette gjør at oppgaven kan karakteriseres som en åpen studie med et induktivt design. Hensikten med oppgaven er ikke å danne ny teori som kan generaliseres, men heller å se nærmere på strategiske valg og mulige forhold som kan påvirke fremtidsutsiktene i NAS.

Det var nødvendig for oppgaven å få en generell oversikt over NAS sin historie og faktorer som har påvirket selskapet. Caset er basert på ulike typer sekundærdata i form av offentlige kilder som bøker, årsberetninger, informasjon fra hjemmesider og avisartikler som kan belyse selskapets strategiske valg. For å videre svare på problemstillingen var det nødvendig å bygge oppgaven på relevante teorier og kunnskap fra pensum. Dermed ble bruken av sekundærkilder utvidet til faglitteratur og forskningsartikler.

### **3.4 Kildekritikk**

Når forskningsdesign er valgt og casestudiet skal utarbeides må man vurdere kvaliteten av empirien som oppgaven er basert på. I denne delen vil dermed oppgavens pålitelighet og troverdighet bli vurdert.

### 3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til oppgavens pålitelighet. Målet er at dersom en annen forsker bruker samme framgangsmåte som beskrevet av den opprinnelige forskeren vil personen utarbeide det samme casestudiet hver gang og komme frem til de samme funn og konklusjoner som den opprinnelige forskeren (Yin, 2014). Det er imidlertid lite sannsynlig at en annen forsker vil utarbeide en casestudie som er helt likt som det som benyttes i denne oppgaven. Dette skyldes fleksibiliteten i metodevalget samt at omstendigheter vil endre seg over tid. Likevel er det rimelig å anta at et annet case også vil inneholde de samme hendelsene, ettersom det er faktiske hendelse som har inntruffet. Det kan dermed være grunnlag for å si at en annen forsker ville kommet frem til de samme funn og konklusjoner som de presentert i oppgaven.

Utformingen av selve caset er stor grad basert på sekundærkilder som er samlet inn av andre forskere med andre formål. Avisartikler er brukt i stor grad ved utarbeidelsen av caset. Selv om det stilles krav til at journalister skal gi en nyansert fremstilling av det som beskrives, er de også ute etter å fange leserens oppmerksomhet. Dette kan påvirke oppgavens pålitelighet. Avisartikler er dermed brukt for å belyse hvordan samtiden har oppfattet og beskrevet NAS (Kildekompasset, 2015). Det er dermed grunnlag for å si at reliabiliteten er tilfredsstillende til tross for at avisartikler ikke bør brukes som hovedkilde i en oppgave.

Det er primært brukt to bøker i utarbeidelsen av caset. Disse er henholdsvis skrevet av en tidligere ansatt i Norwegiankonsernet og en finansjournalist med luftfart som dekningsområde. Det kan diskuteres hvorvidt reliabiliteten kan oppfattes som noe svekket ved bruk av disse bøkene. Kjos mente at mye i boken skrevet av finansjournalisten Trumpy var feil og rene gjetninger. Journalisten på den andre siden, forklarer at boken er et grundig arbeid basert på 50 kildemøter både med personer innenfor og utenfor ledelsen i NAS (Mikalsen, 2013). Den tidligere Norwegianansatte, Krohn-Fagervoll, har trolig mye kunnskap og tilgang til pålitelige kilder. Likevel er det rimelig å anta at forfatteren ønsker å fremstille selskapet fra en positiv side, ettersom han i samme år som utgivelsen ble innvalgt som styremedlem i NAS for perioden 2013-2015 (Norwegian, 2015b). I publiserte bøker som har til mening å fremstille fakta, er det likevel rimelig å anta at forfatterne må forholde seg til faktiske hendelser når de skriver. Bøkene brukes likevel ikke alene uten å belyse situasjonen fra flere sider. På bakgrunn av dette er det grunnlag for å si at reliabiliteten er tilfredsstillende.

Videre er caset også basert på intervjuer og uttalelser fra Bjørn Kjos gjennom sekundærkilder. Dette kan være en ulempe, ettersom Kjos trolig ønsker å fremme flyselskapet. Han kan dermed pynte på sannheten og utelate informasjon som kan stille selskapet i dårlig lys. Dette blir tatt i betraktning ved utformingen av caset ved å også her bruke kilder som belyser hendelser fra forskjellige perspektiv. På den andre siden er det også naturlig å anta at Kjos som administrerende direktør i flyselskapet må basere seg på fakta når han henvender seg til offentligheten. Dette fører til at reliabiliteten blir tilfredsstillende.

En annen sekundærkilde som også har vært sentral i utarbeidelsen av caset er diverse årsrapporter for NAS. Disse har gjort det mulig å sjekke hvorvidt det som ble presentert i andre sekundærkilder stemmer overens med selskapets mål og hva de har klart å oppnå gjennom året. I tillegg ga det tilgang på pålitelig statistisk materiale som kan belyse ulike poeng som blir fremhevet.

Det er også utarbeidet en egen database/referanseliste for casestudien som har som hensikt å øke oppgavens troverdighet. Denne referanselisten er kun lagt til grunn for kapittel 4.0, og gjelder ikke for kapittel 4.1, tilleggskapittelet om flybransjen. Dette legger til rette for at leseren kan inspisere databasen som oppgavens konklusjon er basert på (Yin, 2014).

### **3.4.2 Validitet**

I faglitteraturen omtales validitet ofte som gyldighet og refererer til hvorvidt dataen i undersøkelsen kan brukes til å representere virkeligheten (Johannesen e.al., 2011). Det er en forutsetning at reliabiliteten er høy for å kunne oppnå høy validitet. Gyldige data kan ikke oppnås dersom de ikke er pålitelige (Grønmo, 2004). Johannesen et al. (2011) skiller mellom tre typer validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet vil imidlertid ikke være gjeldende i denne oppgaven, ettersom Yin (2014) argumenterer for at denne bare vil ha betydning for forklarende casestudier som ser på kausale sammenheng.

#### *3.4.2.1 Begrepsvaliditet*

For dette casestudiet vil begrepsvaliditet/troverdighet være aktuelt å se nærmere på. Ifølge Johannesen et al. (2011) kan begrepsvaliditet beskrives som relasjonen mellom det generelle fenomenet som undersøkes og de konkrete dataene, og hvorvidt dataene er gode representasjoner av fenomenet. Noe av kritikken som er blitt reist til casestudier viser til at

forskerens subjektive vurderinger kan ha en tendens til å bekrefte forskerens antatte oppfatning av situasjonen ved datainnsamling Yin (2014). I denne oppgaven forsøkes det å avgrense slik subjektivitet ved å anvende kilder som belyser situasjoner og hendelser fra flere perspektiv under datainnsamlingen. Det har også vært fokus på å forholde seg til de faktiske forholdene som er gjengitt i kildene.

Videre kan det diskuteres hvorvidt fremgangsmåten og funn reflekterer formålet med studien (Johannessen et al., 2011). Ettersom oppgaven har to formål vil dette være vanskeligere i denne studien enn i andre. Læringscaset er godt tilpasset formålet om å kunne brukes i undervisning. På den andre siden kan det stilles spørsmål til hvorvidt utarbeidelse av et læringscase er den beste fremgangsmåten for å svare på problemstillingen. Caset tar som nevnt for seg et bredere omfang enn det som er nødvendig for å svare på problemstillingen. På den andre siden gir caset viktig innsyn i hvordan selskapet tenker og handler, noe som ikke hadde kommet frem dersom caset bare hadde tatt for seg nødvendig omfang. Det synes derfor at oppgavens begrepsvaliditet er tilfredsstillende.

#### *3.4.2.2 Ekstern validitet*

Ifølge Johannessen et al. (2011) refererer ekstern validitet til i hvilken grad resultater fra en forskningsstudie kan overføres til lignende situasjoner. Oppgaven har ikke til hensikt å trekke generelle konklusjoner for hvordan et selskap kan oppnå suksess innen nye forretningsområder. Det er heller et ønske om å se på spesifikke satsingsområder for Norwegian og hvordan disse påvirker selskapet. Det kan dermed tale for at oppgavens eksterne validitet er lav.

## 4.0 Case

### NAS (Norwegian Air Shuttle) ser dagens lys



*Kilde: Norwegian Air Shuttle 2015*

Bjørn Kjos har som person og ved sin karismatiske lederstil hatt stor betydning for utviklingen av NAS. Kjos er født 18. juli 1946 og oppvokst i den lille bygda Sokna i Romerriket. Her får han sitt første møte med jagerfly, som senere blir en del av utdanningen hans. Som soldat ved fallskjermjegerskolen på Trandum klarer han med et kaldt hode å lure døden da fallskjermen ikke slår seg ut. Det kan sies at Kjos liker å oppsøke risiko og tøye grenser (Trumpy, 2012). Mens Kjos er stasjonert i Bodø velger han å ta jussfag ved siden av studiene som en hobby. Som pensjonert jagerflyger søker Kjos jobb i SAS, men kommer ikke videre i prosessen da SAS krever at han må ta en test samme dag som han har jusseksamen. Denne hobbyen ender med et karriereskift for Kjos, som omsider legger pilotdrømmen på hylla og beveger seg videre inn i jussen (O'Keefe, 2013).

I 1993 blir Kjos kontaktet av en gammel barndomsvenn som arbeider for flyselskapet Busy Bee. Daglig leder Svein Klev forteller at selskapet er slått konkurs, og pilotene står uten jobb. Selskapet har dermed behov for juridisk bistand i arbeidet med kontrakten til et nytt selskap. Busy Bee har tidligere flydd småruter på Vestlandet for Braathens, og de ansatte vil gjerne fortsette med dette (Trumpy, 2012). Resultatet blir det nye selskapet Norwegian Air Shuttle, som skal fly med tre fly fra konkursboet til Busy Bee på vestlandsruter for Braathens. Det er ventet at det nye selskapet skal gi arbeidsplasser for mellom 50 og 60 personer, hvorav de fleste vil være tidligere Busy Bee ansatte (Guhnfeldt, 1993). Dette skal vise seg å være starten på en suksesshistorie.

### **Braathens faller, NAS griper sjansen**

Våren 2001 melder SAS sin interesse for å overta Braathens. Braathens har siden slutten av 90-tallet hatt store finansielle problemer, og står i fare for å bli slått konkurs (Morrocco, 2001). Oppkjøpet av Braathens blir gjennomført høsten 2001 (Scandinavian Airlines, 2002), og dermed blir kontrakten mellom NAS og Braathens truet.

På nyåret i 2002 lyder overskriften i Dagens Næringsliv; “*NAS går inn for landing*”. Konsernsjef Jørgen Lindegaard i SAS gir her uttrykk for at NAS ikke vil være en del av deres fremtidige planer for innenriksmarkedet i Norge (Larsen, 2002a, s. 6). Kjos tolker denne situasjonen med å legge frem tre mulige alternativer for selskapet. Det første er å takke for seg og dele pengene fra virksomheten, det andre er å lete etter alternative ruter og det siste er å utfordre SAS og Braathens direkte. Siste alternativ blir vedtatt med en ambisjon om å bevare de ansatte (Trumpy, 2012), ettersom det er seks måneder siden 11. september og tilnærmet umulig å få seg ny jobb. På dette tidspunktet har selskapet spart opp 50 millioner, noe som er alt for lite til å starte opp et selskap. For å skaffe investorer tar de beina fatt og oppsøker mulige risikovillige redere langs kysten fra Hammerfest til Stavanger. Dette resulterer i en kapital på 80 millioner (Bjørn Kjos: Hvordan tilpasse seg fremtiden, 2014).

Forholdene ligger til rette for NAS til å starte opp, ettersom flyprisene etter 11. september er fallende. Etter overtagelsen av Braathens er det i tillegg sannsynlig at deler av personalet hos Braathens vil søke seg over til NAS. Det som nå står i veien er de sterke bonusordningene til SAS for passasjerer på innenriks flyreiser (Krohn-Fagervoll, 2013). Samtidig som SAS kjøper opp Braathens, vurderer konkurransetilsynet den foreliggende monopolsituasjon i Norge. For å skape konkurranse i markedet må noe gjøres. Gjennom sommer og høst 2001 utarbeides det et forslag om forbud mot SAS-gruppens bonuspoeng ved innenriks flyreiser. Forslaget vedtas på våren 2002, og trer i kraft 1. august (Nærings- og fiskeridepartementet, 2002).

For å ta opp kampen mot SAS videreutvikles selskapets fokus på kostnader og trimming av driften (Krohn-Fagervoll, 2013). Utgangspunktet er et vurdert behov for en lavkostaktør slik at alle skal ha råd til å fly. Selskapets hovedmål er å bli det foretrukne flyselskapet blant det norske folket. Videre har de et ønske om å ekspandere på fritidsreiser til europeiske storbyer og typiske feriedestinasjoner sør i Europa (Norwegian Air Shuttle, 2015a). NAS bygges helt fra bunnen av og det velges ut de lavkostløsningene som passer selskapet og det norske markedet best (Krohn-Fagervoll, 2013). De setter også ut alle operasjoner som de ikke anser som kjernevirksomhet til underleverandører (Norwegian Air Shuttle, 2003).

I august 2002 starter billettsalget for Norwegians første flygninger. Den første salgsdagen selger selskapet tilnærmet 1000 flybilletter i timen (Valderhaug & Hatteberg, 2002). Pågangen etter billige flybilletter er stor, og kapasiteten ved kundesenteret i Tromsø bryter sammen etter kort tid. Det er rundt 100 telefonsamtaler i kø til en hver tid før selskapet får økt

kapasiteten (Valderhaug & Hatteberg, 2002). Kundene må da enten vente i åtte timer for å komme til på kundesenteret eller de kan gå på internett. *“So by accident, lærte vi det norske folk å bestille billetter på internett”* (Bjørn Kjos: Hvordan tilpasse seg fremtiden, 2014).

Som planlagt 1. september 2002 er NAS klar for “take-off”, og med dette er priskrigen i gang for fullt. Med rød snute og Sonja Hennie som halepryd kan NAS frakte passasjerer fra Gardemoen til Flesland for kun kroner 290 (Kvalheim, 2002).



Kilde: Skjold, 2015

### **For å overleve trengs det flere fly**

Konkurransen blir mer skjerpet og med virkning fra 15. august 2002 senker SAS prisene sine. Likevel har de fremdeles høyere snittpriser enn NAS (Larsen, 2002b). Allerede fra første dag klarer NAS å få sine fire Boeing 737 på vingene, og knappe 8 dager senere får selskapet to nye fly (Trumpy, 2012). Flyselskapet opplever stor suksess i Nord-Norge på direkterutene Oslo-Evenes og Oslo-Bodø. Allerede før første flygning er det solgt 22 000 billetter på disse rutene (Rapp, 2003). Nordlendinger kan nå reise tur/retur Tromsø - Oslo for helt ned mot kroner 1500, noe som tidligere har kostet atskillig mer (Figved, 2002).

Etter en måneds drift sliter NAS fremdeles med halvfulle fly på noen ruter. Kjos uttaler blant annet at selskapet er avhengig av storkundeavtaler for å kunne opprettholde 6 daglige rundturer på ruten mellom Stavanger og Oslo (Grande, 2002). Ekstremt billige flybilletter fører til at selskapet går med store tap ettersom SAS-Braathens ikke er villige til å gi NAS fotfeste i markedet. Etter grundige vurderinger og beregninger kommer selskapet frem til at flyflåten må økes fra fire til åtte fly for å kunne redusere kostnadene. Resultatet blir derimot at selskapet går fra 60 millioner i tap til 180 millioner i tap. På nytt henvender Kjos seg til styret: *“Åtte fly er ikke nok, vi må ha minst 12”* (Bjørn Kjos: Hvordan tilpasse seg fremtiden, 2014). Julen nærmer seg og det ser ikke lyst ut for selskapet. Lille julaften kommer imidlertid Kjos løpende inn på kontoret med beskjeden om at SAS ønsker å avslutte kontrakten med NAS



vedrørende flygningene på Vestlandet (Trumpy, 2012). Våren 2003 får NAS 65 millioner kroner fra SAS som kompensasjon for kontraktsbrudd (Larsen, 2003a).

Torsdag 18. desember 2003, litt over ett år etter første avgang, blir NAS børsnotert (Larsen, 2003b). Børsnoteringen blir en suksess med stor interesse både fra norske og utenlandske investorer, og det blir omsatt 2,8 millioner Norwegian-aksjer første dag. Planen med børsnoteringen handler, ifølge Kjos, om å sikre driften, utvide rutetilbudet, forsterke bildet av Norwegian i markedet og skape tillit (NTB, 2003).

### **En seier etter mange år med kamp**

I 2010 blir det allmennkjent at SAS dømmes for industrispionasje (Gran, 2010). Saken starter like etter at NAS starter innenriksflyginger i 2002. Ansatte i tidligere Braathens ASA får da tilgang til opplysninger i bookingsystemet Amadeus for å bistå til salg av billetter til Norwegians første kommersielle rute. Da bistanden opphører og NAS begynner å konkurrere med SAS-Braathens blir tilgangen til bookingsystemet brukt for å skaffe bedre beslutningsgrunnlag for priser og ruter i SAS (Istad, 2008).

For å møte konkurransen med NAS senker SAS prisene med 20 % i Norge og Skandinavia, noe som resulterer i at fullprisen i selskapet bare er noen få hundrelapper dyrere enn hos konkurrenten. Snittprisen på alle billettversjonene i SAS er derimot 30 % dyrere enn i NAS. Etterhvert blir konkurransetilsynet mistenksomme, de har ikke tro på realiteten i priskuttene og ønsker innsyn i ruteregnskapet til SAS. Planen er å foreta bevissikring for å undersøke om SAS driver med såkalt predasjonsprising ved å sette prisene lavere enn kostnadene (Helgesen, 2003). Det blir tatt beslag i utskrifter av passasjerlister og avtaler med reisebyråene. Imidlertid klarer SAS jevnt over å legge frem lønnsomme ruter som viser at SAS ikke priser sine billetter under variable kostnader (Dagens Næringsliv, 2004).

I tiden fremover blir det foretatt mye detektivarbeid, og forskere fra NHH, Konkurransetilsynet og Økokrim avdekker flere tilfeller hvor SAS benytter utpekulerte metoder for å presse konkurransen. Blant annet engasjerer NAS et analyseselskap til å gjennomføre ”mystery shopping”. Resultatene viser stor lojalitet hos reisebyråene, hvor de i syv av ti tilfeller anbefaler SAS på ruten mellom Oslo og Bergen selv om NAS er billigere. (Trumpy, 2012). I 2005 blir det også avdekket at SAS har dumpet prisene på ruten mellom

Oslo og Ålesund for å presse ut NAS. For dette ilegges selskapet en bot på hele 30 millioner kroner (Eilertsen, 2005).

I juni 2006 kommer tiltalen fra Økokrim mot SAS. De blir tiltalt for uberettiget tilgang til data og misbruk av forretningshemmeligheter. Opplysningene gjennom bookingsystemet blir innhentet av SAS helt frem til november 2005 (Stenseng & Valvik, 2006). I tillegg har de benyttet seg av informasjon om NAS som ble lekket til dem fra en ansatt i reisebyrået BTI per e-post. Etter flere runder i retten dømmes SAS i 2010 for industrispionasje og må betale kroner 175 millioner i erstatning og saksomkostninger (Gran, 2010).

### **Fest setebeltet, Europa i sikte**

Reisehyppigheten blant den norske befolkningen har økt kraftig på grunn av de lave billettprisene, og NAS utvider stadig rutetilbudet sitt (Riisnæs, 2005). Sommeren 2005 frister NAS reiseglade nordmenn med sine nyeste reisemål til blant annet Paris, Roma, Madrid, Krakow og Gdansk (Norwegian Air Shuttle, 2006). Samme sommer blir det også kakefest og jublende ansatte når selskapet leverer sitt første overskudd (Bjørklund, 2005). Ved utgangen av 2005 har NAS 54 ruter inn og ut av Norge, hvorav ni er norske innenriksruter og 45 er internasjonale (Norwegian Air Shuttle, 2006). Den største bekymringen til Kjos er ikke lenger priskrigen mot SAS, men heller aggressive angrep på norske innenriksflygninger fra flyselskap som EasyJet, Ryanair og Sterling (Trumpy, 2012). Utvidelsen av rutetilbudet fortsetter og i 2006 har selskapet en flyflåte på 19 fly og hele 85 ruter hvorav 10 er innenriksruter og 75 er internasjonale ruter (Norwegian Air Shuttle, 2007).

Kjos smiler ekstra bredt i april 2007. Nå er Norwegian det 4. største lavprisselskapet i Europa etter oppkjøpet av finske FlyNordic, et datterselskap av Finnair (Lynum, 2007). Gjennom oppkjøpet kan det frigjøres kapasitet i NAS som kan benyttes til å fokusere på utvidelsen av rutetilbudet (Gran, 2007). Selv etter tre emisjoner evner ikke NAS å betale for FlyNordic (Trumpy, 2012), og løsningen blir å betale Finnair med aksjer i NAS til en verdi av 5 % av selskapet (Lynum, 2007).

Oppkjøpet blir starten på et ønske om å utvide selskapets flyflåte ytterligere. Det er på denne tiden rekordhøye oljepriser som blåser opp drivstoffutgiftene for flyselskapene (E24, 2007). Kjos mener at nøkkelen til suksess i fremtiden er energieffektive fly, da han regner med at dyrere drivstoff og avgifter vil favorisere dem med de mest moderne flyene. Samme sommer

går NAS til anskaffelse av 42 nye Boeing 737-800 fly, som blir levert i tidsrommet 2009-2014 (Andersen, 2007).

### **Erobrer nye bransjer og forretningsområder**

Finansdepartementet gir, i september 2007, Bank Norwegian tillatelse til å starte virksomhet som forretningsbank med Norwegian Finans Holding ASA som morselskap. Gjennom konsesjonen kan NAS kun stå med 20 prosent eierandel i banken (Finansdepartementet, 2007). Dagen etter åpning, i november 2007, teller banken 30 000 kunder (Aftenposten, 2007). Banken tilbyr banktjenester som forbrukslån, kredittkort, sparekonto og brukskonto (Bank Norwegian, 2015). Bank Norwegian starter også fordelsprogrammet Norwegian Reward, som gir kunden minimum en prosent "CashPoints" ved bruk av Norwegians kredittkort (Norwegian Air Shuttle, 2015b). Disse kan brukes til å bestille flyreiser (Berglihn, 2007).

Bank og fly er ikke nok for NAS. I 2008 etablerer de også mobilselskapet Call Norwegian. Nå ønsker selskapet å tilby sine kunder internett og mobiltjenester ombord på sine flygninger. I tillegg blir selskapets bonusprogram knyttet opp mot mobilabonnementet, slik at abonnentene kan samle opp poeng på mobilbruk som gir rabatter på flybilletter (Dagens Næringsliv, 2008). Administrerende direktør Bjørn Kjos uttaler til NTB: *"Vi etablerer et eget selskap for mobiltelefoni fordi vi oppfatter det som en naturlig utvidelse av virksomheten og for ytterligere å styrke tilbudet for våre kunder"* (NTB, 2008). Samme år etableres også datterselskapet NAS Asset Management Norway AS (Byttet navn til Norwegian Holidays i 2013) som har til hensikt å tilby feriepakker til kundene (Norwegian Air Shuttle, 2015c).

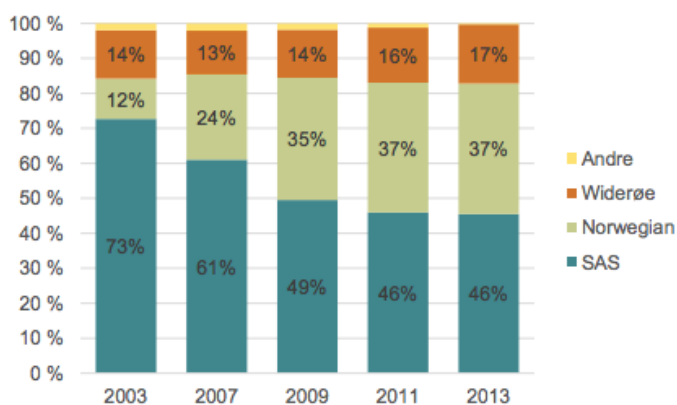
I 2010 melder Dine Penger at Call Norwegian ikke klarer å nå helt til topps som billigst mobilabonnement (Aftenposten, 2010). På nyåret i 2011 rapporteres det at NAS trekker seg ut av mobilmarkedet, ettersom kundeporteføljen deres er i underkant av 2000. I stedet velger NAS å inngå en samarbeidsavtale med konkurrenten Talkmore (Finstad, 2011). Fremover vil Talkmorekunder tjene "Cash Points" hos NAS gjennom deres fordelsprogram (Kirkenes, 2011).

## Finanskrisen

Finanskrisen resulterer i nedgang av etterspørsel etter globale reiser (International Air Transport Association, 2008). Når oljeprisen tidlig i 2008 når nye høyder, fører dette til et katastrofalt første halvår for Norwegian. Aksjen faller over 70 prosent. For å sikre seg mot slike svingninger i oljeprisen starter selskapet med drivstoffreduserende tiltak (Bøhren & Sørum, 2008). NAS innser også at de trenger frisk kapital for tredje gang siden børsnotering, men det å utsette emisjonen til høsten blir imidlertid en dyr affære for selskapet. Aksjonærer må selge unna andre verdier for å bli med i emisjonen som tilfører selskapet 400 millioner (Trumpy, 2012).

## Haler inn på SAS

Konkurransen på innenriksflygninger spisser seg til i 2010. Samtidig som Norwegian stadig ekspanderer både flyflåte og rutetilbud, har konkurrenten SAS fokus på å beholde sine markedsandeler (Jensen, 2010). I løpet av ni år har NAS klart å kapre 37 % av markedsandelen, mens SAS har 46 % (Denstadli, Thule-Larsen & Dybedal, 2014). Det er flere faktorer som har innvirkning på denne endringen i markedsandeler. SAS har blant annet en kostnadsbase som er betraktelig høyere enn den NAS opererer med. I tillegg får NAS kompensasjon i saken om industrispionasje og SAS blir satt i dårlig lys (Jensen, 2010). I 2011 blir børsverdien for NAS for første gang høyere enn børsverdien til SAS (Linderud, 2012).



**Figur 4.1:** Markedsandeler for innenlands flytrafikk, Kilde: Denstadli, Thule-Larsen & Dybedal (2014)

## Dugnadstiden i NAS er over

“Dugnadstiden i NAS er over. Når det nå er på tide med vafler, stiller ikke Kjos opp.” Dette var budskapet fra fagforeningen Parat i 2011 (Gran, 2011a, s. 26). Det er nå forventninger om å få noe igjen for spleiselaget som har gitt selskapet ben å gå på. For å beholde jobbene har de

flygende to ganger godtatt kravet om dugnadsarbeid fra Kjos. Først ved starten av et lite flyselskap i 1993 og deretter da lavkostselskapet tok av i 2002 (Trumpy, 2012).

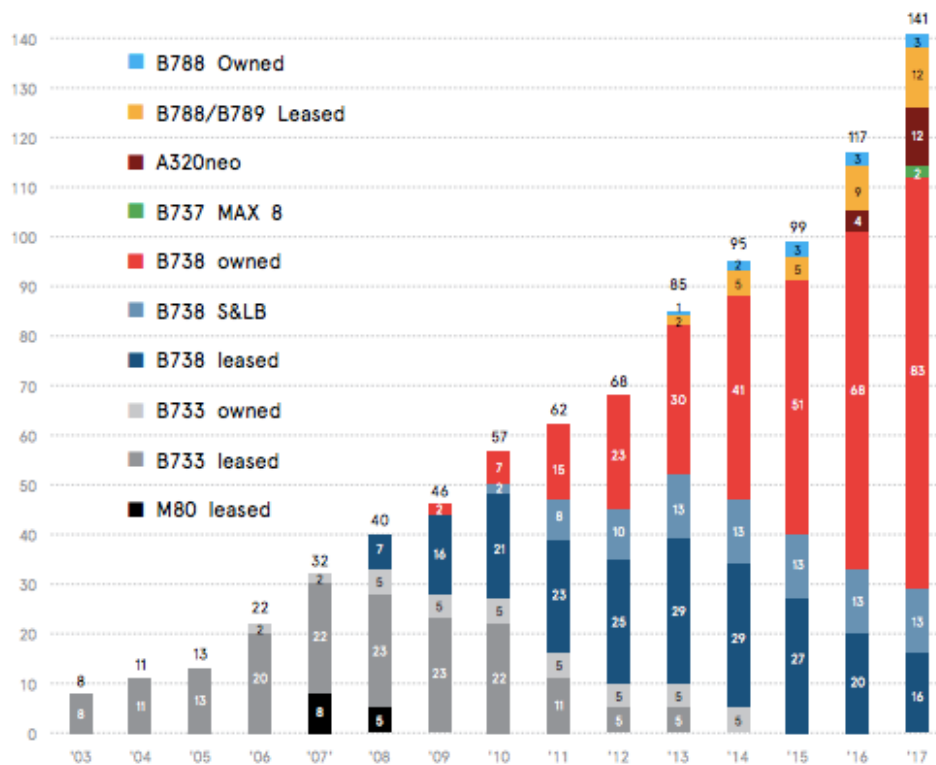
I april 2011 åpner NAS ny base i Helsingfors i Finland som leier inn personell bosatt i Estland. Personell blir leid inn via et norskeid selskap registrert i Estland, kalt Arpi Aviation (Dagens Næringsliv, 2011). Betingelsene er vesentlig dårligere enn for både norske og finske piloter. Dette blir en upopulær nyhet som skaper kritikk fra Norwegian pilotforening. De mener betingelsene bryter med tariffavtalen, og bringer saken til arbeidsretten (Linderud, 2011). I media diskuteres det også om dette kan klassifiseres som sosial dumping (Gran, 2011b). Ifølge Norwegian er lønnsbetingelsene nødvendige for å være konkurransedyktige, og lavere kostnader i Finland vil også være med på å sikre eksisterende arbeidsplasser. Kjos deltar på møter og reiser rundt til de ulike flybasene i Norge for å snakke med ansatte og forklare saken. Han legger også ut et innlegg på selskapets intranettsider hvor han vurderer sin egen stilling, dersom han ikke har støtte fra de ansatte (Linderud, 2011).

Saken om innleide piloter fører etter hvert til streiketrussel blant pilotene i Norwegian.

Pilotene er bekymret for sin arbeidsplass, og vil ikke gi slipp på retten til fast ansettelse i Norwegian (Helgesen, 2012). Kjos kan heller ikke gi etter. Deres evne til å være konkurransedyktige må sikres. Samtidig vil innleide piloter være nødvendig for å starte opp planlagte langdistanseruter uten for store tap (Trumpy, 2012). Striden handler om prinsipper. I mai 2012 kommer partene til enighet, og ingen streik blir tatt ut. Pilotene går med på at NAS kan benytte innleide piloter i inntil to år ved ny base, før de som tilhører basen blir fast ansatt i selskapet (NTB, 2012a). Samtidig får 660 norske piloter garanti for jobbene sine (Trumpy, 2012).

### **Inngår gigantkontrakt med kjøp av nye fly**

Etter flere måneder med hemmelige forhandlinger med både Boeing og Airbus i 2012, klarer NAS å forhandle frem to avtaler som er langt billigere enn vanlige flypriser (Gran & Linderud, 2012a). I første omgang sikrer NAS i 2012 en gigantkontrakt med begge selskapene. I denne omgang forplikter NAS seg til å kjøpe 222 fly, slik at de kan bytte ut alle sine gamle fly. I tillegg har selskapet opsjon på ytterligere 150 fly fra de to leverandørene, noe som innebærer i alt 372 fly som skal bidra til en sakte vekst over de neste 15 årene (Gran & Linderud, 2012b).



Figur 4.2: Flyflåte NAS ved slutten av året, Kilde: Norwegian Air Shuttle, 2015

Nyheten om denne gigantiske flybestillingen kommer overraskende på de fleste. SAS opplyser til Aftenposten at de tror hensikten med dette kjøpet er å presse dem ut av markedet, ettersom markedet allerede sliter med overkapasitet og hardt prispress på billetter (Mikalsen, Strand, Dahl & Stenseng, 2012). SAS har et høyere kostnadsnivå enn NAS, og en skjerpet priskonkurrans kan dermed by på problemer for selskapet. Kjos forsvarer investeringen med en økende passasjertrafikk og angrer på at han ikke har gjort større flybestillinger tidligere (Mikalsen, Strand, Dahl & Stenseng, 2012).

### “Det glade galskap”

I oktober 2009 uttaler Kjos til Dagens Næringsliv at NAS har andre måter å brenne opp pengene på enn langdistanse. Han konkluderer med at Feel Airs satsing på langdistanse er “*det glade galskap*” (Dagens Næringsliv, 2009, s. 20). Ikke mer enn noen måneder senere i januar 2010 uttaler han til Dagbladet at “*det som står på trappene, er å fly langdistanse*” (Gundersen, 2010, s. 8). En måned senere melder Aftenposten videre at “*Kjos vil kjøpe drømmefly*”. Ifølge Kjos vil en Dreamliner kunne frakte folk billig til USA og Østen (Dalen, 2010, s. 11). Avtale om leasing av to Boeing 787-8 Dreamliner fly blir signert med det amerikanske leasingselskapet ILFC i november 2010, og NAS sikrer seg to av de aller nyeste

flyene på markedet (Kaspersen, 2010). Et halvt år senere, i mai 2011, kommer det flere nyheter fra NAS. De har nå gått til innkjøp av tre nye Dreamlinere, og ved utgangen av 2012 har de sikret seg leveranse av totalt åtte fly. Tre i 2013, fire i 2014 og ett i 2015 (NTB, 2012b).

Den største fordelen ved Boeings 787-8 Dreamliner er at det bruker 2 prosent mindre drivstoff per setekilometer enn andre nye fly (Norwegian Air Shuttle, 2015d). Videre er flyet spesielt tilpasset langdistanseflygninger og kan frakte 242 passasjerer opp til 14,500 km (Boeing Commercial Airplanes, 2014). Flyet har høyere luftfuktighet og har et lufttrykk i kabinen som er bedre tilpasset lufttrykket på bakkenivå, enn det tilsvarende fly har. Dette kan bidra til å redusere typiske “jet-lag” symptomer (Norwegian Air Shuttle, 2015e).

### **Førstemann til mølla**

Gjennom årene forsøker flere lavkostflyselskap å tilby langdistanse mellom Europa og USA. Laker Airways forsøker allerede i 1977 å fly lavpris mellom London og USA, men gir seg i 1982 på grunn av høy konkurranse og økonomiske nedgangstider (Dahl, 2010). Videre finnes blant annet People Express, Zoom Airlines og Oasis Airlines. Disse er alle lavkostselskap som prøver seg på langdistanse, men har måttet gi opp (Daft & Albers, 2012).

De nyeste flyene fra Airbus og Boeing har imidlertid satt fart på planene til lavkostselskapene. Mens Boeings Dreamliner gjør det mulig å ha lavere driftskostnader, tilbyr Airbus et større fly med plass til inntil 853 passasjerer (Airbus, 2015). Slike fly gjør det mulig for lavkostselskapene å operere på langdistanse, og det gjelder å være tidlig ute for å få et fotfeste. Air Asia X flyr allerede i 2007 langdistanse fra Asia til Australia, og prøver seg i Europa på ruten fra Kuala Lumpur til London og Paris. Rutene til Europa blir imidlertid nedlagt i 2012 og vil ikke bli tatt opp igjen før selskapet mottar sine nye fly i 2018 (Schofield, 2015). Flyselskap som Jetstar flyr fra Australia til Asia og Hawaii men planlegger også ruter for Europa (Dahl, 2010). Også Ryanair har annonsert at de har planer om å satse på langdistanseflygninger (Mace, 2014).

Ifølge Kjos er de nye flyene en av forutsetningene for å kunne fly langdistanseruter med lave kostnader, og en av grunnene til at Norwegian satser på dette. Dagens marked gjør det lettere for lavkostnadselskapene innen langdistanse. Kjos mener årsaken til dette er muligheten for

bestilling av flybilletter via internett, noe som gjør det langt enklere for kunder å finne frem til tilbydere og sammenligne priser (O’Keeffe, 2013).

Når det nærmer seg avgang for første langdistanseflygning til USA, i mai 2013, er Dreamlinerflyet enda ikke levert. Årsaken til dette er at alle Dreamlinere blir satt på bakken i januar som følge av at det bryter ut brann i et fly i USA. Dermed må det installeres nye batterier i flyene av denne typen, noe som medfører forsinkelser av Norwegianleveransen. Likevel er det en smilende Bjørn Kjos som klipper snoren i slutten av mai og sender det første flyet av gårde til New York. Samme uke starter de også flygninger mellom Stockholm og New York, samt Oslo og Bangkok. Disse rutene må i oppstarten flys med innleide fly fra Airbus av typen A340-300, ettersom de første Dreamlinerflyene ikke blir levert før i slutten av juni (NTB, 2013a).

Ikke bare oppretter NAS eget selskap for langdistanse, de etablerer også datterselskapet Norwegian Cargo i 2013 (Norwegian Air Shuttle, 2015f). Selskapet tilbyr flyfrakt til alle destinasjoner i de nordiske landene, flere destinasjoner i Europa og på langdistanseflygningene. Det ønsker både å utvide sitt nettverk av samarbeidspartnere innen frakt til og fra flyplassene og innen videresending av frakt for å nå ut til flere områder. Målet er å bli den foretrukne flyfraktaktøren innen cargovirksomhet for deres kunder (Norwegian Cargo, 2015).

### **Flagger ut**

Veien mot oppstarten av langdistanseflygninger har ikke bare vært enkel. Ved slutten av 2012 legger NAS frem et forslag til endring i utlendingsforskriften, om å fjerne kravet om oppholdstillatelse for utenlandsk personell på norskregistrerte fly i internasjonal flytrafikk. Bakgrunnen for forslaget er at dette vil gjøre konkurransevilkårene til NAS mer like de utenlandske konkurransevilkår. I Regjeringens pressemelding i januar 2013 kommer det frem at de ikke åpner for endringer i utlendingsforskriften, da de har et ønske om å forhindre sosial dumping og sikre arbeidstakernes vilkår (Arbeidsdepartementet, 2013).

I slutten av april 2013 melder NTB at NAS ønsker å flagge ut langdistanserutene til Irland. Ifølge kommunikasjonsleder i NAS, Anne-Sissel Skånvik, er årsaken til dette at de ønsker utenlandsk personell på langdistanserutene og kan dermed ikke fly med norskregistrerte fly. Ifølge Kjos vil norske lønninger gjøre konkurransen mot asiatiske lavkostselskap håpløs



(NTB, 2013b). Det finnes også andre fordeler ved å legge langdistanserutene akkurat til Irland. Det gir blant annet NAS tilgang på trafikkrettighetene som alle EU-land har. En annen fordel er at Irland benytter en betydelig lavere skattesats. I tillegg er også landet et av de første landene som anerkjenner Cape Town- avtalen som bidrar til billig flyfinansiering. Kjos hevder imidlertid at hovedårsaken for å velge Irland er for å begrense valutasvingningene, slik at de kan handle dollar mot dollar (Ravnaas, 2013). Dette skaper stor oppmerksomhet i media og debatten om sosial dumping tar seg opp igjen.

I juli 2013 får NAS en gladmelding fra luftfartstilsynet som gir dem dispensasjon til å registrere nye langdistansefly i Irland og likevel fly ruter til og fra Norge i en midlertidig periode. Deretter må datterselskapet Norwegian Long Haul AS flyttes til Irland og drives videre på irsk flylisens for å få fly i Norge (Trumpy, 2013). Den nødvendige flylisensen får de først i februar 2014 (Aftenposten, 2014).

### **Politisk stopper**

Problemene knyttet til å legge basen til Irland viser seg å forfølge NAS videre til USA. Både amerikanske pilotforeninger og store amerikanske flyselskap ønsker å hindre at Norwegians irskregistrerte selskap får amerikansk trafikktillatelse. Begrunnelsen for å hindre trafikktillatelsen er et forbud i "Open Skies"-avtalen mot "bekvemmelighetsflagging" av selskap som unngår arbeidslover (Bertelsen & Trumpy, 2014).

Svaret på søknaden om permanent trafikktillatelse i USA lar imidlertid vente på seg. Ifølge Kjos koster utsettelsen dem flere hundre millioner kroner, fordi de må leie inn ekstra fly (Bertelsen, 2014). Med over ett års ventetid i 2015 får NAS fremdeles ikke svar, og begynner og se etter andre muligheter. Frem til nå har de fått en midlertidig tillatelse til å leie irskregistrerte fly fra datterselskapet i Irland til det norske morselskapet NAS, for å fly til og fra USA. Ettersom denne tillatelsen er midlertidig må de finne en mer permanent løsning (Trumpy, 2015a). Regjeringen tar i januar 2015 igjen opp vurderingen om å endre på regelverket. Denne gang for varig innleie av irskregistrerte fly til Norge, men de er ikke ferdige med å vurdere konsekvensene av en slik regelendring (NTB, 2015a).

### **Trøbbel i sikte**

Nok en gang trues Norwegian av streik. Selskapet forsøker å redusere kostnadsnivået og forhandler nå med pilotene organisert i Norwegian Pilot Union (NPU) om en ny

kollektivavtale. Det ønskes nå at pilotene må kunne jobbe mer fleksibelt og øke antall arbeidstimer i året. Kjos uttaler til Dagens Næringsliv: *“Vi må lage et system som er bærekraftig i fremtiden. Norske ansatte må være konkurransedyktig både i utlandet og her hjemme. Det nytter ikke å tro at vi bare har én konkurrent i fremtiden”* (Dagens Næringsliv, 2015a, s. 7).

Pilotene er opprinnelig ansatt i et datterselskap av NAS kalt Norwegian Air Norway AS (NAN) og blir leid tilbake til morselskapet. NPU sender ut en pressemelding i februar hvor de frykter at ledelsen i NAS vil slå datterselskapet konkurs og erstatte pilotene med kolleger fra et bemanningsselskap. Leder av NPU uttaler til media at de kjemper for en varig kollektivavtale med morselskapet (Trumpy, 2015b). Dette er for å bevare de norske lønns- og arbeidsbetingelsene (Grinde, 2015a).

Parten forhandler for å unngå flystreik, men mislykkes. Resultatet blir at det i første omgang tas ut 70 piloter i streik. Videre blir fremdeles partene ikke enige, og det ender med at nærmere 700 piloter tas ut i streik i 2015. NAS beskyldes samtidig for å begå streikebryteri ettersom det blir kjent at NAS ønsker å fly inn piloter fra utlandet og sette dem inn som erstattere for streikende piloter (NTB, 2015b). NAS avviser denne kritikken og hevder de ikke er den formelle motparten i streiken og kan dermed ikke drive streikebryteri. Kjos mener NAN kun er et av mange datterselskap med egen ledelse. Dermed mener NAS og Kjos at de står fritt til å leie inn både fly og personell andre steder. Streiken vil imidlertid ikke berøre langdistanse flygningene ettersom det kun er datterselskapet NAN som er i streik (Grinde, 2015b).

I et forsøk på å avslutte den pågående streiken velger NAS å splitte pilotene i Skandinavia i tre nye datterselskap som skal representere hvert sitt land. De nyopprettede selskapene blir Pilot Services Norway, Pilot Services Denmark og Pilot Services Sweden, noe som resulterer i at NAN heretter kun blir et selskap med fly og lisenser (NTB, 2015c). NAS frykter ikke at dette vil få etterspill i rettsvesenet, ettersom de har inkludert juridisk kompetanse i dette arbeidet. Fagforbundet Parat mener imidlertid dette er i strid med arbeidsmiljøloven, avtaleverk og regler for hva man har lov å gjennomføre under en streik (NTB, 2015d).

Tirsdag 10. mars blir streiken avblåst etter 11 døgn med konflikt. Avtalen partene blir enige om omfatter blant annet en klarere binding til NAS gjennom juridiske og økonomiske

garantier, en stillingsgaranti fra NAS i tre år, en rimeligere forsikringsordning og mer fleksibel arbeidstid for piloter. Pilotene har gått fra ytelse- til innskuddspensjon, og en felles forhandlingsrett for Norge, Sverige og Danmark (Parat, 2015; Norwegian Air Shuttle, 2015g).

## Fremtiden

I 2013 blir selskapet Arctic Aviation Assets Ltd opprettet i Irland, med hensikt å administrere NAS sine fly, både innen leasing og bruk i eget selskap (Norwegian Air Shuttle, 2015c). Kjos uttaler sommeren 2014 til Dagens Næringsliv at de vil starte med leasing av fly i 2016 (Trumpy & Gran, 2014). Han sier videre at leasing er attraktivt ettersom flyene blir leid ut over relativt lang tid med solide kontrakter (Dagens Næringsliv, 2015b). Planen er at selskapet skal tilby både tradisjonell leasing og fullstendige pakkøløsninger (wet lease) som også omfatter leie av personell (Norwegian Air Shuttle, 2015c). En fordel med leasing er at de generelt har høyere avkastning enn flyselskap. I perioden 2004-2011 har leasingselskap en kapitalavkastning på ni prosent, mens flyselskapenes ligger på fire prosent (Pearce, 2013). Planen er ifølge Kjos å bytte ut mange av flyene i selskapet for å erstatte dem med nye. De gamle flyene vil videre bli leid ut til andre selskap (Trumpy & Gran, 2014). De har også planer om å lease ut Airbus fly etterhvert som de blir levert til selskapet (Jensen, 2015).

Som der fremgår av tabellen under, har NAS et kraftig underskudd for regnskapsåret 2014. I årsrapporten for 2014 opplyses det om betydelige kostnader i forbindelse med oppstarten av langdistanseflygninger, forsinket regulatorisk godkjenning og en svakere norsk krone, noe som kan ha innvirkning på underskuddet. I tillegg er det oppgitt en total gjeld på NOK 12,43 milliarder i 2014. Til tross for underskuddet har NAS en inntektsvekst på 25%, noe som er et resultat av nye fly, produksjonsvekst og et bedret internasjonalt rutetilbud (Norwegian Air Shuttle, 2015c). NAS har gjennom flybestillinger sikret seg leveranse av 276 fly innen 2029 (Foss, 2014). Kommer selskapet til å fortsette med ekspansjon og vekst eller vil de bli tvunget til å gå inn for landing som et resultat av for høye satsinger i en usikker bransje?

<i>(Amounts in NOK million)</i>	2014	2013	2012	2011	2010
Operating revenue (MNOK)	19 540	15 580	12 859	10 532	8 598
EBITDAR (MNOK)	1 184	2 784	1 822	1 540	1 175
EBITDA (MNOK)	(662)	1 500	789	710	397
EBIT/ Operating result (MNOK)	(1 411)	970	404	416	210
EBT (MNOK)	(1 627)	438	623	167	243
Net profit / loss (-)	(1 070)	319	457	122	189

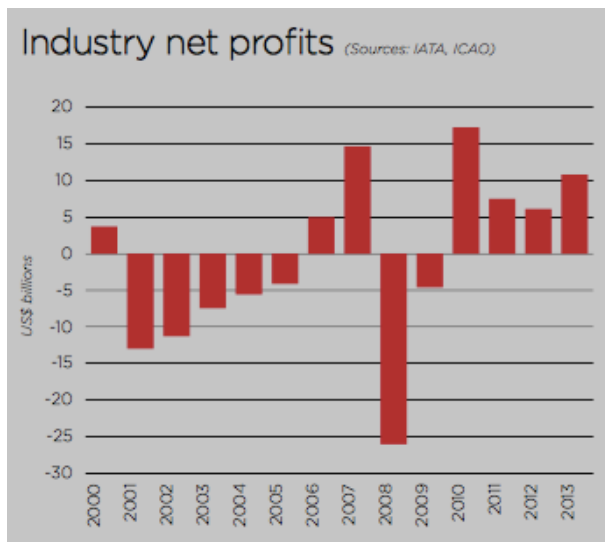
**Tabell 4.1:** Finansielle nøkkeltall Norwegian, *Kilde: Norwegian Air Shuttle, 2015*

#### **4.1 Tilleggskapittel til caset - Flybransjen**

Tidlig på 1980-tallet startet en gradvis liberalisering av internasjonal lufttransport (Doganis, 2001). Tidligere var store deler av verdens flyselskap statlig subsidiert og regulert. Det var myndigheten i de enkelte landene som regulerte inngangs- og utgangsbarrierer, hvor stor flykapasitet som skulle tilbys og hvilke priser som skulle settes (Shaw, 1982). Som et resultat av liberaliseringen og dereguleringer ble det mulig for nye flyselskap å konkurrere direkte mot de nasjonale flyselskapene som tidligere har regjert lufttransporten. Liberalisering i det europeiske markedet på midten av 90-tallet la til rette for en ny type flyselskap, såkalte lavkostselskap (Doganis, 2001). Suksessen til disse selskapene synes ifølge Fageda, Jiménez og Perdiguero (2011) å ha ført til høyere konkurranse i bransjen.

Flybransjen er en global bransje som stadig må tilpasse seg endringer i omgivelsene. Etter terrorangrepene mot USA i 2001, hadde bransjen fokus på å overleve. Hendelsen resulterte i et rekordhøyt antall konkurser, fusjoner og oppkjøp. Etterhvert ble fokuset flyttet over på gjenoppbygning gjennom kostnadsreduksjoner. Flyselskapene reduserte kapasitet, nedbemannet administrasjon, satte ut aktiviteter som ikke var kritiske for driften, fokuserte på innovasjon og parkerte eldre fly på bakken (Wensveen & Leick, 2009).

I 2013 hadde flybransjen en netto resultatmargin på kun 1,8 %. Det vil si at av totale inntekter på 708 milliarder, var flybransjens profitt på 12,9 milliarder dollar (International Air Transportation Association, 2014). Liberalisering, deregulering og teknologiske forbedringer har drevet ned enhetskostnadene, og effektiv konkurranse sikrer at disse gevinstene føres videre til konsumenter i form av lavere priser (Wiltshire, 2013). Videre er bransjen kjent for å ha høye faste kostnader (Detzen, Jain, Likitapiwat & Rubin 2012; Park & Seo, 2011). Eksempler på slike faste kostnader kan være investering i anskaffelser av fly, høye oljepriser som gjør at drivstoff blir dyrt og høye lønnskostnader som et resultat av de mange komplekse operasjoner som kreves ved flytransport. Grunnen til dette er at kostnadene vil være like høye uavhengig av hvor mange passasjerer som transporteres



**Figur 4.3:** Nettoprofitt i flybransjen, *Kilde: International Air Transportation Association*

Flybransjen består hovedsakelig av lavkostselskap og tradisjonelle fullservice nettverksselskap. Hovedforskjellene er at lavkostnadselskapene operer med en lavere kostnadsstruktur enn de tradisjonelle selskapene og tar betalt for ekstra tjenester kundene ønsker ved flyreiser, noe som er inkludert i prisen hos de tradisjonelle selskapene. Den tradisjonelle fullservice forretningsmodellen bruker ”hub-og- spoke nettverk”, mens lavkostnadsmodellen benytter en punkt-til-punkt nettverksmodell (Gillen, 2006). Videre kan flyprodusentene i bransjen karakteriseres som duopol av Airbus og Boeing (Bénassy-Quééré, Fontagné & Raff, 2011).

De fleste tradisjonelle nettverkselskap er del av en større flyallianse. I følge Iatrou og Oretti (2007) opprettes slike allianser fordi det er en forventning om å oppnå økonomiske gevinster. Verdien av en allianse ligger nettopp i dens evne til å kunne oppnå gevinster som økte inntekter, profittmaksimering og kostnadsbesparelser gjennom å øke dominansen i eksisterende markeder eller åpne opp tilgangen til nye markeder. Forskning av (Iatrou og Alamdari, 2005) viser imidlertid at flyallianser har prestert godt i forhold til inntektssiden, men at kostnadsreducerende tiltak har vært begrenset med heller dårlige resultater.

Forretningsmodellene i flybransjen må tilpasse seg endringer i passasjerenes atferd og livsstil (Taneja, 2008). Teknologien har bidratt med å øke tilgjengeligheten av informasjon, noe som har resultert i at kundesegmentene blir mindre homogene. Denne endringen har også ført til at nettverksselskapene stadig mister markedsandeler til mer innovative forretningsmodeller (Wensveen & Leick, 2009). Middelklassen særlig i Asia og stillehavsregionen vokser, noe

som fører til en forventet økning i etterspørsel. Det er derfor estimert tre- til fire ganger så mange flytjenester i bransjen de neste tjue årene (Pearce, 2013). Videre har også flyprodusenten Boeing utarbeidet prognoser på et økt behov etter 530 000 nye piloter over de neste 20 årene. Nesten 40 % av veksten skyldes økt etterspørsel i Asia (Boeing, 2014).

## **5.0 Analyse og diskusjon**

Dette kapitlet tar utgangspunkt i caset, tilleggskapitlet og relevant teori for å forstå generelle handlingsmønstre, gi et klarere bilde av selskapets fremtid og muligheter innenfor ulike satsingsområder.

### **5.1 Hvordan er konkurranseintensiteten i flybransjen?**

I denne delen av analysen er fokuset rettet mot punkt 1 i figur 2.3, hvor oppgaven anser det som nødvendig å foreta en bransjeanalyse for å kartlegge konkurranseintensiteten i flybransjen. Dette vil danne et bedre grunnlag for å si noe om fremtidsutsiktene til NAS i flybransjen. Porters fem konkurransekrefter benyttes som utgangspunkt for bransjeanalysen.

#### **5.1.1 Rivalisering blant eksisterende aktører**

På verdensbasis er flybransjen preget av svært mange aktører, noe som ifølge Porter (1980) gjør konkurransen mer intens. Liberaliseringen av flytransporten både i USA, Europa og i andre deler av verden har ført til en økt konkurranse på flere ruter og med flere flyselskaper. En av årsakene til den økte konkurransen synes å være suksessen til lavkostselskapene.

Det kan argumenteres for at bransjeveksten i flybransjen er lav. For lavkostselskapene dreier det seg i stor grad om å øke markedsandelen på korte og mellomlange flyruter, mens nettverksselskapene i tillegg har mer fokus på langdistanseruter. Både tradisjonelle nettverksselskap og lavkostselskap streber etter å oppnå lavest mulig enhetskostnader. Dette resulterer i priskonkurranse mellom selskapene, noe som øker konkurranseintensiteten. På den andre siden kan det til en viss grad også argumenteres for bransjevekst, ettersom lavkostselskapenes inntreden på langdistanse kan synes å medføre ny etterspørsel i markedet.

Som tidligere nevnt er flybransjen generelt preget av høye faste kostnader. Uavhengig om flyene er fulle eller tomme, vil det påløpe kostnader for selskapet. Kostnaden ved å ta med en ekstra passasjer er svært lav. For å øke sine markedsandeler blir selskapenes fokus rettet mot å oppnå stordriftsfordeler gjennom best mulig kapasitetsutnyttelse. Dette resulterer ofte i priskonkurranse blant selskapene for å fylle opp flyene sine. Et eksempel er NAS sin inntreden i det norske markedet. Tilbudet ble da større enn etterspørselen, og resultatet ble at også SAS senket sine priser for å møte konkurransen fra NAS.

Det kan også argumenteres for at bransjen er preget av lite differensierte produkter. Uavhengig om man flyr med SAS eller NAS vil et flysete være et flysete. I tillegg er det lave eller nesten ingen byttekostnader for kjøperen. Diverse bonusprogrammer kan imidlertid være et incentiv for ikke å bytte flyselskap, men kunden blir ikke pålagt ekstra kostnad for å velge et annet flyselskap. Dette resulterer i stor konkurranse blant de eksisterende aktørene, da særlig med tanke på pris- og servicenivå.

Flybransjen blir mer og mer global og det vil være forskjeller blant konkurrenter på grunn av et mangfold av nasjonaliteter og forskjeller i strategiene til lavkostselskapene og nettverksselskapene. Diskusjonen om bekvemmelighetsflagging kan være et eksempel på dette. Det synes at NAS har en annen oppfattelse av spillereglene enn det de amerikanske nettverkselskapene har. De amerikanske flyselskapene mener NAS unngår norske arbeidslover ved å registrere flyselskapet for langdistanser i Irland, mens NAS mener at det å følge lovene i landet hvor selskapet er registrert ikke bryter med noen arbeidslover. Ifølge Porter (1980) vil konkurransen mellom selskapene bli større når de ikke enes om spillereglene i bransjen.

Ny teknologi har ført med seg nye fly, noe som gjør det mulig med langdistanse og lave kostnader. Tidligere har nettverksselskapene vært alene på langdistanse, men nå ønsker lavkostselskapene også å oppnå suksess på området. Dette kan føre til en mer ustabil bransje med hardere konkurranse. Det kan også diskuteres hvorvidt flybransjen er en bransje med betydelige avviklingshindringer. Som nevnt er det ved inngang i flybransjen ofte et stort kapitalbehov for å finansiere flyene. Fly er spesialiserte driftsmidler som ikke kan benyttes i andre bransjer enn i flybransjen, noe som ifølge Porter (1980) kan føre til lav realiseringsverdi ved salg. Likevel kan det argumenteres for at dette ikke er tilfelle da bransjen består av svært mange aktører. Dette kan tale for at det vil være etterspørsel etter relativt nye og moderne fly, noe som igjen taler for lavere avviklingshindringer. Konkurransen vil imidlertid ikke avta dersom aktører må trekke seg ut av bransjen og flykapasiteten overtas av andre aktører.

Basert på argumentene over kan rivalisering blant eksisterende aktører karakteriseres som høy. Bransjen er preget av kamp om markedsandeler og priskonkurranse, noe som gjør at konkurransen blir svært tilspisset og vanskelig når det gjelder ekspansjon og vekst.



### **5.1.2 Trussel fra nye aktører i bransjen**

Etter deregulering av flybransjen i store deler av verden har flybransjen blitt et mer åpent marked, hvor det har blitt lettere å starte nye flyselskap. De store statlige flyselskapene får ikke lenger støtte fra staten, noe som gjør det vanskeligere å presse nye aktører ut av markedet. Dette har vist seg igjen i lavkostselskaperens inntreden i markedet i løpet av 90-tallet.

Trusselen fra nyetableringer er i ifølge Porter (1980) avhengig av reaksjoner fra eksisterende bedrifter. Nye konkurrenter i flybransjen fører til hardere konkurranse for å opprettholde sin markedsposisjon. Det har vist seg at det er mange som har forsøkt å etablere seg i bransjen, men som ikke har lyktes med det. Grunnen til dette er at de forsøker å utvide flykapasiteten for rask i et marked hvor det allerede eksisterer flyselskap som opererer de aktuelle strekningene (Fan, Tan & Geng, 2014). Som beskrevet i caset har NAS vært utsatt for reaksjoner fra eksisterende bedrifter både ved oppstart i Norge og i utland. Dette kan antyde at flybransjen er en bransje hvor det gjøres sterke tiltak fra eksisterende bedrifter mot nye aktører som prøver å starte opp.

Ifølge Porter (1980) vil trusselen fra nyetablering også avhenge av hvilke etableringshindre som eksisterer i bransjen. Et vesentlig hinder for nyetablering i flybransjen er det store kapitalbehovet knyttet til investering i fly og andre operasjonelle kostnader. Kapitalbehovet vil være noe større dersom et nytt flyselskap velger å kjøpe fly og står for all operasjonell aktivitet selv, enn dersom de leaser fly og leier inn de nødvendige tjenester de trenger. Stordriftsfordeler er et annet hinder for nyetableringer, da man er avhengig av dette for å kunne operere kostnadseffektivt. Det tar lang tid å opparbeide seg stordriftsfordeler ettersom dette krever et ytterligere behov for kapital.

Som nevnt skilles det hovedsakelig mellom tradisjonelle nettverkselskap og lavkostselskap. Nye aktører må finne ut hvorvidt de vil konkurrere på pris eller service. Uavhengig av valget, vil det uansett være vanskelig å starte opp et flyselskap. Nettverkselskapene har store allianser mellom seg, som et nytt selskap ikke kan melde seg inn i uten videre. Det kan også være vanskelig å konkurrere mot veletablerte lavkostselskap som drar nytte av stordriftsfordeler, og dermed har muligheten til å presse prisene ned.

Myndighetenes politikk er videre et stort etableringshinder i flybransjen. Flyselskapene er avhengige av lisenser og tillatelser. Dette kan ta tid, koste den nye aktøren dyrt, eller sette en total stopper for å starte opp. Et eksempel fra caset er NAS som ny aktør på langdistanseflygninger og deres problemer med trafikktillatelse i USA. Den manglende trafikktillatelsen har kostet dem mange hundre millioner kroner, da de blir tvunget til å leie inn ekstra fly. Grunnen til at NAS håndterer den politiske motstanden er at de allerede er en etablert aktør innen flybransjen, mens tilfellet gjerne hadde vært annerledes for en nyetablering.

Trusselen fra nyetableringer i flybransjen kan ut fra dette sies å være nokså lav. Gjennom høye etableringshindre og sterke motreaksjoner fra eksisterende bedrifter er det ikke lett for et nytt selskap å være konkurransedyktig. Den største trusselen vil heller være fra allerede etablerte aktører som utvider rutenett for å ta markedsandeler.

### **5.1.3 Press fra substitutter**

Det finnes substitutter som kan erstatte flybransjens lufttransport, da særlig med tanke på flygninger over kortere strekninger. Blir prisene for høye vil det mest sannsynlig forekomme et skift hvor potensielle kunder heller velger å benytte alternative transportmidler. Flyselskapene er dermed avhengige av å tilpasse seg kundenes betalingsvilje noe som blir en begrensning for lønnsomheten på den aktuelle strekningen. Når det kommer til langdistanseflygninger finnes det per i dag ingen nære substitutter som er mer effektive og billigere.

Det utvikles stadig nyere og mer effektive fremkomstmidler. Et eksempel på dette er de såkalte lyntogene som kan komme til å påvirke persontransport i fremtiden. Dette kan bli en trussel for flybransjen ettersom passasjerer kan fraktes raskere og med mindre energiforbruk og klimagassutslipp (Toutain, 2008). Tar man høyde for at det går med tid til å komme seg til flyplasser og venting i sikkerhetskontroller og på terminalen, kan lyntog bli en trussel for transport med fly på kortere strekninger. I fremtiden kan dette skape økt konkurranse særlig blant aktører som benytter en punkt-til-punkt nettverksmodell.

Infrastruktur er også en faktor som vil påvirke hvor stor trusselen fra substitutter blir. I et land som Norge hvor terrenget er svært ujevnt med fjell, fjorder og smale veier, vil trolig potensielle kunder ha høyere betalingsvilje for å benytte seg av fly som transportmiddel.

Bakgrunnen for dette kan være at kunder oppfatter fly som et mer komfortabelt fremkomstmiddel ettersom det er raskere. Situasjonen vil imidlertid være noe annerledes i land som Tyskland hvor infrastrukturen er annerledes. I land hvor det eksisterer gode substitutter har potensielle kunder gjerne en lavere betalingsvilje enn i land med dårligere infrastruktur. Det er dermed viktig å følge med i utviklingen av slike substitutter.

Ut fra argumentene kan trusler fra substitutter klassifiseres som medium. Trusselen fra substitutter er størst på korte og medium lange distanser, og ser ut til å øke i takt med teknologisk utvikling og bedret infrastruktur. På lange distanser er det derimot få reelle substitutter til fly.

#### **5.1.4 Kjøpernes forhandlingsposisjon**

Teknologisk utvikling har gitt kjøperne større forhandlingsmakt. Overgang til bestilling av flybilletter via internett gjør at kjøpere lettere kan sammenligne priser og service mellom flyselskaper til ønskede destinasjoner. Dette er fordi bransjen er relativt standardisert, og forskjellene mellom flyselskapene er stort sett på pris og service. Den enkelte kjøper har dårlig forhandlingsposisjon alene, da den ikke står for store deler av salg og fortjeneste til flyselskapet. Etter hvert som flere og flere kunder sammenligner priser og tjenester og velger aktøren som er mest gunstig i den ene eller andre retningen, vil de kunne presse prisene nedover eller forhandle frem bedre service. Bedriftskunder vil ha større forhandlingsmakt enn privatkunder, da disse står for større deler av fortjenesten. Det er også få eller ingen byttekostnader i bransjen. Kun gjennom lojalitetsprogram og bonusordninger kan det oppstå byttekostnader.

#### **5.1.5 Leverandørenes forhandlingsposisjon**

De ulike flyselskapene har en mengde ulike leverandører av varer og tjenester. Oppgaven avgrensner denne delen av analysen ved å kun legge fokus på leverandørene som synes å ha størst forhandlingsmakt, og som dermed kan påvirke konkurranseintensiteten i størst grad.

Med Boeing og Airbus som hovedleverandører av fly, vil det være begrenset tilbud av nye fly. Dette gjør at flyselskapene er svært avhengig av dem. Det kan også argumenteres for at flyselskapene til en viss grad blir bundet til flyprodusenten på grunn av eksisterende byttekostnader. Med det menes det at flyselskapene må bruke ekstra tid og resurser til

opplæring av piloter og cabinansatte dersom de bytter leverandør. På den andre siden kan også et flyselskap få makt over leverandørene dersom kjøpet er tilstrekkelig stort og attraktivt. I en slik situasjon, har kjøper anledning til å presse leverandørene mot hverandre. Det var dette Kjos gjorde i 2012 da han inngikk avtale med begge leverandørene. Jo flere fly som inngår i bestillingen jo billigere blir det å fornye flyflåten.

Flyplassenes forhandlingsposisjon kan også ses fra to sider. Ifølge Wiltshire (2013) har 60 % av Europas befolkning tilgang på minst to flyplasser innenfor to timers kjøretid. Flyplassene må dermed konkurrere med hverandre på pris og service for både å beholde eksisterende avtaler og anskaffe nye avtaler med flyselskapene. Som nevnt er passasjerer blitt mer prisbevisste som et resultat av lavkostselskapenes inntreden og muligheten til å sammenligne og booke flybilletter via internett. Dette blir en begrensning når det kommer til prisstrategien til flyplassene, ettersom flyselskap må ta hensyn til dette for tilfredsstille kundenes betalingsvilje. I tillegg er lavkostselskapene ofte villige til å benytte seg av andre nærliggende flyplasser dersom prisen blir for høy.

Argumenter som imidlertid taler for at flyplassene har en sterk forhandlingsmakt er at store populære flyplasser er leverandør til mange små og store flyselskap. Dette medfører at flyplassene har stor innflytelse over de betingelser som settes. Dersom ett flyselskap velger å benytte en alternativ flyplass har flyplassen mange andre flyselskap de betjener. Det vil også påløpe byttekostnader for flyselskapet dersom de velger å bytte til en annen flyplass. Eksempler på slike byttekostnader kan være kostnader ved å forflytte utstyr og personell, rekruttering/nedbemanning, markedsføring av nye ruter og tap av stordriftsfordeler.

Flyprodusentene og leverandørene som er diskutert over kan karakteriseres som leverandører med sterk forhandlingsposisjon ettersom flyselskapene er avhengig av dem for å kunne drifte selskapet.

### **5.1.6 Fremtidsutsikter i flybransjen**

Som beskrevet ovenfor argumenteres det for at konkurransen i bransjen er høy, særlig blant eksisterende flyselskap. Det er lite som tilsier at denne konkurransen kommer til å avta med det første. Som det fremgår av tilleggskapittelet vil det i følge Boeings prognoser bli en økt

etterspørsel etter flyreiser og piloter over de neste 20 årene, da særlig på grunn av økt etterspørsel i Asia.

Både Boeing og Airbus har lansert superfly som bidrar til at også lavkostselskapene kan konkurrere på langdistanseflygninger. Dette er et fremvoksende marked hvor det er rimelig å anta at etterspørselen etter lufttransport vil fortsette å stige. Per i dag er det flyselskap i Asia som er størst innen langdistanseflygninger med lavkoststrategi. Norwegian har etablert seg i Europa og Ryanair har også planer om å satse på langdistanseflygninger. Dersom flere og flere lavkostselskap lykkes innen dette forretningsområdet vil trolig flere konkurrenter forsøke å etablere seg her. På bakgrunn av dette vil trolig konkurransen bli høyere i fremtiden.

## **5.2 Hva er motivene til NAS for å gå inn i nye forretningsområder?**

Oppgaven vil her ta for seg hvilke motiver NAS kan ha for å satse innen nye forretningsområder (punkt 2 i figur 2.3), ettersom dette kan påvirke hvilke diversifiseringsstrategier som velges. Først og fremst kan motiver for vekst ses i sammenheng med De Wit og Meyers (2010) definisjon på konsernstrategi. Denne går ut på at et selskap må velge et optimalt sett av forretningsområder og bestemme hvordan de skal integreres i konsernet. For NAS som konsern i en konkurranseutsatt bransje synes det derfor naturlig å se etter mulige forretningsområder som kan være aktuelle for å få en optimal forretningsportefølje.

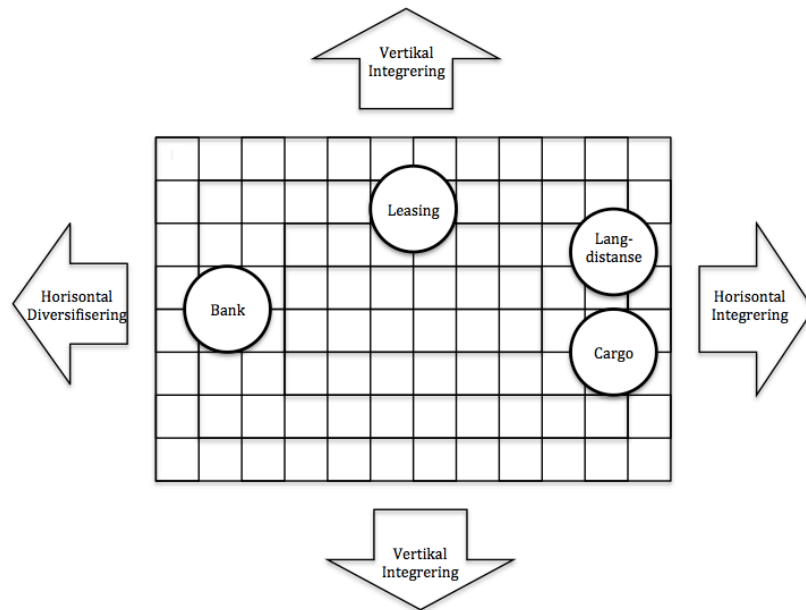
Ifølge Funkhouser og Rothberg (1985) skal vekst være et middel for å oppnå suksess, heller en et mål i seg selv. Ved oppstarten av selskapet kan det argumenteres for at vekst var nødvendig for å kunne drive kostnadseffektivt og lønnsomt. Selv om selskapet gikk i underskudd, anses satsingen på vekst som nødvendig for å overleve i bransjen og kan dermed ses på som et middel for å oppnå suksess. Videre har selskapet stadig ekspandert, og satser mer og mer på vekst. NAS oppretter stadig flere datterselskap, noe som kan tyde på at selskapets fokus blir rettet mer mot vekst i seg selv. Capon et al. (1990) fant en sammenheng mellom vekst og økte økonomiske resultater. Selskapets forretningsstrategi om å være den foretrukne flyreiseleverandøren og deres fokus på å skape verdi for aksjonærene kan videre knyttes til dette. Dette kan også ses i sammenheng med Rumelts (1974) funn om at årsaker for diversifisering ofte er knyttet til fordeler forbundet med en større målgruppe og bedre

utnyttelse av ledig kapasitet. Det synes derfor at motivet for vekst i selskapet først og fremst kan knyttes til ønsket om økte økonomiske resultater og oppnåelse av synergier.

Det kan videre diskuteres hvorvidt selskapet i større grad burde fokusert på gjøre nye satsingsområder mer lønnsomme før de ekspanderte videre. Davidsson et al. (2009) fant at selskap med lav vekst og høy lønnsomhet, har større mulighet for å lykkes med å skape en lønnsom vekstsituasjon. Ettersom vekst fra begynnelsen av var nødvendig for å oppnå stordriftsfordeler kan denne veksten forsvares. På den andre siden tilsier teorien at de burde ha stagnert veksten og fokusert på å oppnå større lønnsomhet før de ekspanderte videre utover det som var nødvendig. Tapet på NOK 1,07 milliarder fra 2014 kan antyde at selskapet bør fokusere mindre på vekst fremover. Imidlertid skyldes store deler av tapet innkjøringsproblemene på langdistanse. For å lykkes på dette området kan det også her være nødvendig med vekst for å opparbeide seg en lønnsom posisjon.

### **5.3 Nye forretningsområder for NAS**

Det finnes flere forretningsområder som kan bidra med vekst og verdiskapning for NAS. Oppgaven har ikke mulighet til å se nærmere på alle, og har dermed valgt ut tre forretningsområder hvor selskapet enten nylig har etablert aktivitet eller har planer om å starte virksomhet. Områdene for videre analyse er langdistanse, cargo og leasing. Horisontal diversifisering blir diskutert ut i fra et mer generelt perspektiv, ettersom det vil være vanskelig å si noe om et nytt produkt i en ny bransje uten å foreta nærmere markedsundersøkelser og bransjeanalyser. Likevel vil oppgaven dra inn eksempler og muligheter for Bank Norwegian for å belyse denne vekstretningen bedre. I denne delen vil oppgaven se nærmere muligheter innenfor diversifisering.



**Figur 5.1** Vekstretninger i NAS, Kilde: Basert på De Wit & Meyer, 2010

### 5.3.1 Hvilke muligheter har NAS innen horisontal integrasjon?

Ifølge De Wit og Meyer (2010) er det snakk om horisontal integrasjon dersom et selskap ekspanderer til relaterte forretningsområder innen samme bransje. Dette tilsvarer punkt 3 i figur 2.3. En slik strategi kan være en fordel for NAS ettersom de kan fokusere på sin kjernekompetanse som er lufttransport. Som det fremgår av caset startet selskapet med å fly korte ruter på Vestlandet for Braathens, videre har de vokst og fått stadig større markedsandel i Norge, satset videre på utvidelse i Europa, og har nå også startet med langdistanse. NAS vil møte et nytt marked, da de får en ny kundegruppe som ønsker å fly langdistanse til lavere priser. De vil også tilby et nytt produkt, ettersom de ikke tidligere har kunnet tilby å fly lange distanser til kunder. På grunnlag av dette vil langdistanseflygninger kunne klassifiseres som et nytt forretningsområde innen samme bransje. I 2013 opprettet også NAS selskapet Norwegian Cargo AS, som tar seg av gruppens kommersielle cargo aktiviteter. Det kan argumenteres for at opprettelsen av Norwegian Cargo AS er horisontal integrasjon inn i forretningsområdet flyfrakt, ettersom deres fokus primært har vært på passasjertransport.

### 5.3.2 Hvilke muligheter har NAS innen vertikal integrasjon?

Analysen beveger seg her over i punkt 4 i figur 2.3. Som det fremgår av teorien skiller det mellom to former for vertikal integrasjon, et selskap kan utvide eksisterende virksomhet enten gjennom å gå inn i leverandørenes eller kundenes forretninger (De Wit & Meyer, 2010). I

bransjer med høy konkurranse hvor flere av leverandørene har høy forhandlingsmakt kan det bli aktuelt med vertikal integrasjon for å sikre seg de riktige produktene. Som nevnt i caset planlegger NAS å etablere leasingvirksomhet, hvor de skal tilby både tradisjonell leasing av fly og “wet lease” som også inkluderer utleie av personell. Flyselskap anskaffer fly gjennom kjøp direkte fra en flyprodusent eller gjennom leieavtaler med et leasingselskap. Gjennom leasingvirksomhet kan det argumenteres for at NAS går inn i en rolle som leverandør av fly til andre flyselskap. Vekststrategien kan dermed karakteriseres som vertikal integrasjon.

### **5.3.3 Hvilke muligheter har NAS innen horisontal diversifisering?**

Ifølge Aaker & McLoughlin (2007) vil etablering i en ny bransje med ett nytt produkt klassifiseres som horisontal diversifisering (punkt 5 i figur 2.3). Det finnes flere eksempler på slik vekststrategi i Norwegiankonsernet. NAS har hatt suksess med datterselskapet Finans Holding ASA (20 % eierandel) som eier Bank Norwegian. Videre har de også etablert mobilselskapet Call Norwegian. Denne satsingen ble imidlertid ikke vellykket og det finnes per i dag ingen aktivitet i selskapet. Per i dag er det ingen planlagte satsingsområder innenfor denne vekstretningen i NAS, men det vil være et stort utvalg av mulige bransjer selskapet kan satse innenfor. Etersom selskapet tidligere har vist at de er villige til å satse innenfor horisontal diversifisering vurderes denne vekstretningen som en mulighet også i fremtiden. Ifølge Heizer og Render (2014) er fordelene med horisontal diversifisering at selskapet kan benytte eksisterende strategier og kompetanse gjennom kunderelasjoner til å utvikle et produkt som kunden ønsker og verdsetter. Dette har NAS gjort blant annet i Bank Norwegian, ved å gi kundene fordelene av å opptjene bonuspoeng i flyselskapet ved bruk av kredittkort.

### **5.4 Etablering gjennom intern utvidelse eller fusjon/oppkjøp?**

Teorien skiller mellom vekst gjennom oppkjøp/fusjoner og intern utvidelse (Gaughan, 2011), og oppgaven vil her ta for seg punkt 6 i figur 2.3. Hovedsaklig har selskapets vekst foregått gjennom intern utvidelse med unntak av oppkjøpet av Flynordic i 2007. Bakgrunnen for oppkjøpet var imidlertid ikke stagnasjon i etterspørselen, slik Gaughan (2011) argumenterer for, men heller å frigjøre kapasitet for NAS. På denne måten kunne de fortsette å fokusere på vekst og utvidelse av rutetilbud. Intern utvidelse av selskapet har skjedd gjennom stadig utvidelse av flyflåte, rutetilbud og organisasjon. Videre har det også lagt til rette for at NAS sakte men sikkert har kunnet opparbeidet seg en solid posisjon i flybransjen, både nasjonalt



og internasjonalt. Under vil det bli diskutert hvilken form for vekst som vil være mest nyttig innenfor de ulike vekstretningene til selskapet.

#### **5.4.1 Langdistanse**

Frem til nå har satsingen på langdistanseflygninger foregått gjennom intern utvidelse av ressurser og flyflåte, noe som er i tråd med selskapets tidligere form for vekst. Hvorvidt NAS bør fortsette å vokse gjennom intern utvidelse eller oppkjøp/fusjoner på dette satsingsområdet kan diskuteres. Som nevnt er NAS den eneste lavkostaktøren som per i dag tilbyr langdistanseflygninger fra Europa. Det kan derfor argumenteres for at vekst gjennom intern utvidelse vil være det beste strategiske valget, ettersom det kun er konkurranse fra tradisjonelle nettverksselskap. Dette gir NAS muligheten til å opparbeide seg en solid konkurranseposisjon over tid. Videre er det per i dag ikke mulig å kjøpe opp/fusjonere med andre lavkostselskap som har de nødvendige ressursene innenfor dette området. Alternativet blir å kjøpe opp et tradisjonelt nettverksselskap for så å omstrukturere det til et lavkostselskap. Dette kan bli vanskelig, ettersom dette vil kreve både tid og ressurser og disse selskapene har en helt annen kostnadsstruktur.

På bakgrunn av bransjeanalysen kan det sies at flybransjen er preget av stor konkurranse. Også konkurransen innen langdistanseflygninger vil trolig bli høyere i fremtiden ved inntreden av flere lavkostselskap. I situasjoner med høy konkurranse kan det være aktuelt å vokse gjennom oppkjøp/fusjon slik at man ifølge Gaughan (2011) kan gripe viktige muligheter i markedet og ikke bli utkonkurrert av de andre aktørene.

#### **5.4.2 Cargo**

Ser man på NAS sine muligheter innen cargo vil den ideelle formen for vekst avhenge av hvordan selskapet ønsker å utvide virksomheten. Ifølge Zhang, Hui, Leung (2004) har økt handelsvekst i verden sammen med effektivisering av forsyningskjeder ført til økt etterspørsel etter flyfrakt. Dette kan tyde på at fusjon/oppkjøp kan være gunstig for å få tilgang på nødvendige ressurser som kan bidra til å gripe mulighetene i forretningsområdet. Det vil videre ta lang tid før NAS kan starte opp virksomhet med egne fly ettersom leveringstiden er lang. Dette taler også for at fusjoner/oppkjøp kan være aktuelt.

Imidlertid kan det også argumenteres for vekst gjennom intern utvidelse, ettersom denne formen for vekst som har lavest risiko for selskapet (Gaughan, 2011). På denne måten kan de bygge cargovirksomheten fra bunnen av og organisere den slik de anser som mest kostnadseffektivt. Videre har NAS store utestående flybestillinger, noe som gir den mulighet til å bygge om fly med ledig kapasitet og benytte dem til cargovirksomhet. Dette taler for at det er muligheter for en hurtigere intern utvidelse. Metoden er imidlertid ikke nødvendigvis den mest kostnadseffektive, noe som taler for at NAS på sikt bør kjøpe nye fly som er mer tilpasset dette forretningsområdet.

### **5.4.3 Leasing**

Det synes av caset at en av NAS sine sterke sider er å forhandle frem avtaler vedrørende anskaffelser av fly, noe som kan tale for vekst gjennom intern utvidelse. Selskapet har sikret seg leveranse av nærmere 300 fly i perioden frem mot 2030, det kan dermed være aktuelt å benytte ledig kapasitet i leasingvirksomheten. Som nevnt er denne formen for vekst mindre usikker, samtidig som den er i tråd med selskapets tidligere vekst gjennom intern utvidelse. Oppkjøp/fusjoner kan imidlertid bli aktuelt dersom tilgangen på fly i selskapet avtar og de har behov for raskere ekspansjon.

### **5.4.4 Horisontal diversifisering**

Ved horisontal diversifisering er det større usikkerhet knyttet til hvilken form for vekst som er mest attraktiv. I denne vekststrategien diversifiserer selskap ofte til mer urelaterte områder hvor de ikke har like mye erfaring. Dette kan gjøre det nødvendig med oppkjøp av andre selskap, for å anskaffe nødvendig kompetanse. På den andre siden har NAS også her hatt vekst gjennom intern utvidelse, heller enn oppkjøp/fusjoner. Bank Norwegian et eksempel på dette, og kan antyde at NAS vurderer fusjoner/oppkjøp som siste løsning.

## **5.5 Hvordan kan relatert og urelatert diversifisering påvirke selskapet?**

I denne delen av analysen ser oppgaven nærmere på hvordan relatert og urelatert diversifisering kan påvirke NAS. Med dette beveger oppgaven seg over i punktene 7a og 7b i figur 2.3. Analysen tar her sikte på å si noe om mulighetene NAS har innen de ulike satsningsområdene.

### 5.5.1 Langdistanse

Langdistanseflygninger kan karakteriseres som relatert diversifisering, ettersom forretningsområdet er nært knyttet til selskapets kjernekompetanse. Selskap med høy fortjeneste vil ifølge Park (2002) diversifisere til mer relaterte forretningsområder. På bakgrunn av dette kan ekspansjonen til langdistanse synes å ha en sammenheng med selskapets finansielle posisjon. Gjennom de siste årene har NAS hatt overskudd, med unntak av året 2014, noe som taler for at selskapet har vært i en god finansiell situasjon. Dette kan være en av årsakene til at NAS har valgt å satse på langdistanseflygninger. Selskapet har da en mulighet for å gjøre suksess på et relatert område som få har lyktes med tidligere.

Ifølge Montgomery (1985) vil relatert diversifisering også gi flere fordeler sammenlignet med urelatert diversifisering, noe som videre kan tale for at Porters (1987) første betingelse om mulighetene for å bygge opp en lønnsom konkurranseposisjon i større grad kan være tilstede i et relatert forretningsområde. Ettersom rutene til USA og Thailand per i dag ikke er besatt av andre lavkostselskap, har NAS større muligheter for å få en "first mover advantage" dersom de klarer å oppnå lønnsomme ruter. Imidlertid har de mange oppstartsproblemene og utgiftene knyttet til langdistanse sammen med en svak krone ført til underskuddet på 1,07 milliarder i 2014. Dette antyder at selv om NAS har vurdert langdistanse som et strukturelt attraktivt forretningsområde, er det likevel svært vanskelig å bygge en lønnsom konkurranseposisjon og å få et fotfeste. Det kan argumenteres for at langdistanse er et strukturelt attraktivt område, ettersom mange lavkostselskap tidligere har forsøkt å etablere seg her. Lav suksessrate taler imidlertid for at det er vanskelig å bygge en lønnsom konkurranseposisjon. NAS startet med langdistanse hovedsakelig på grunn av ny teknologisk flyutvikling som skal gjøre det mer kostnadseffektivt å fly over lengre strekninger. Selv om underskuddet er stort, er det naturlig å anta at en så stor satsing vil føre til underskudd de første årene for å bygge opp den nødvendige konkurranseposisjonen.

Selv med mer kostnadseffektive fly, kan situasjonen til NAS tyde på at de har undervurdert Porters (1987) andre betingelse, etableringskostnader. NAS var klar over etableringskostnadene knyttet til kjøp av nye fly, men det kan se ut som om de ikke var godt nok forberedt på motstand fra de etablerte aktørene og myndigheter i USA. Med manglende trafikktilatelse blir utgiftene knyttet til langdistanse svært høye, ettersom de ikke kan operere ut fra Irland som planlagt. Uventede etableringskostnader oppstod også i forbindelse med tekniske problemer på Dreamlinerene, noe som førte til uventede kostnader knyttet til leasing.

Ettersom langdistanse blir vurdert til å være et område med stor fremtidig etterspørsel, er det rimelig å anta at det vil være muligheter for å innhente investeringene dersom de klarer å gjøre rutene lønnsomme.

#### *5.5.1.1 Fremtidsutsikter*

Det ble en revolusjon da lavkostselskapene etablerte seg på kortdistanseflygningene. Som et resultat av økt etterspørsel kan dette også bli situasjonen innen langdistanseflygninger. Ifølge Davidsson et al. (2009) vil selskaper som vokser med lav grad av lønnsomhet ha mindre mulighet for å oppnå høy lønnsomhet som et resultat av vekst. Som nevnt over er NAS et selskap som ikke gir seg med det første. Gjennom god lønnsomhet og positive overskudd de siste årene kan det argumenteres for at NAS er i stand til å tåle tap i en periode for å få disse rutene til å bli lønnsomme. Dette kan også tyde på at selskapet har mulighet for å oppnå lønnsomhet gjennom vekst. Det vil videre være nødvendig å kartlegge hvor store tap de kan tåle før de eventuelt trekker seg ut og fortar nye vurderinger.

For at NAS skal lykkes med langdistanse er de avhengige av å få et fotfeste, og komme seg over innkjøringsproblemene. Det synes at de største innkjøringsproblemene er knyttet til rutene i USA. For å lykkes her, er de avhengige av trafikktillatelse for å kunne drive kostnadseffektivt. Kostnadene knyttet til manglende trafikktilatelse kan føre til kapitalisering av fremtidige inntekter på rutene. Underskuddet fra 2014 kan tyde på at NAS må ta en avgjørelse om de skal fortsette satsingen innen langdistanse i USA, eller om det blir for kostbart. Selskapets mentalitet har tidligere vist at de er målbevisste og ikke gir lett etter. Et eksempel på dette er priskonkurransen mellom NAS og SAS ved selskapets oppstart i 2002. NAS gikk ikke i overskudd før etter flere år med drift. Dette kan tyde på at selskapet ikke er villig til å avvikle langdistanserutene til USA, men heller gjøre det de kan for å få dem lønnsomme. På den andre siden har NAS også vist at de er villige til å trekke seg ut av prosjekter som ikke er lønnsomme. Her er deres inntog innen mobiltelefoni et godt eksempel. Etter kun to år trakk de seg ut av mobilmarkedet, da det ikke ble noen suksess. Dette taler for at NAS er i stand til å ta avgjørelsen om å trekke seg ut av USA markedet, dersom de ikke ser noe forbedringspotensial. Selskapet har imidlertid brukt mye tid og ressurser, i tillegg har de også foretatt store investeringer for å etablere seg. Dette kan være et hinder for å trekke seg ut av forretningsområdet til tross for at det ikke lønnsomt. Det kan også ha ført med seg en emosjonell verdi knyttet til rutene og et sterkt ønske om få det til fra ledelsens side.

Ifølge Pearce (2013) vil flybransjen tilby tre- eller fire ganger så mange tjenester i løpet av de neste tjue årene. Dette fordi middelklassen særlig i Asia og stillehavsregionen vokser, noe som fører til en forventet økning i etterspørsel. Dette kan tyde på en større etterspørsel etter langdistanse til lave kostnader ut fra Asia i fremtiden. Dersom NAS ikke klarer å gjøre rutene til USA lønnsomme kan et alternativ være å trekke seg ut av dette markedet og heller fokusere på å opparbeide seg en lønnsom posisjon i det asiatiske markedet før de ekspanderer videre. På den andre siden finnes det etablerte lavkostselskap i Asia som operer innen langdistanse. Selv om disse ikke flyr til Europa per i dag, har de nødvendige ressurser som kunnskap og erfaring fra lavkostnadsstrategien på langdistanse. Disse kan dermed bli en trussel dersom de får på plass energieffektive fly som er bedre tilpasset langdistanseflygninger. Et annet problem som kan oppstå ved at NAS tilbyr flere ruter til Asia er at lavkostaktørene i Asia kan forsøke å utkonkurrere dem før de får et godt fotfeste.

### **5.5.2 Cargo**

Cargo er en naturlig utvikling for flyselskap, da de fleste fly har ekstra kapasitet til å ta med seg cargo i tillegg til passasjerer og bagasje. Derav kan dette forretningsområdet klassifiseres som relatert diversifisering. Ifølge Rumelt (1974) kan det argumenteres for at en slik satsing vil være mer lønnsom enn satsing i helt nye forretningsområder som ikke kan relateres til selskapets kjernekompetanse. Det synes at NAS har opprettet dette selskapet for å sette cargo i større fokus og for å skille bestilling av flyfrakt fra passasjerbestillinger. Vekst gjennom cargo vil dermed kunne være en fordel sammenlignet med vekst gjennom mer urelatert diversifisering. Dersom NAS utvider cargovirksomhet til varetransport også via andre transportmidler vil virksomheten i større grad kunne karakteriseres som horisontal diversifisering. Det nye forretningsområde vil da i mindre grad være relatert til selskapets kjernekompetanse.

For å vurdere mulighet for videre vekst innen cargovirksomhet, må Porters (1987) første betingelse, om mulighet for å bygge en lønnsom konkurranseposisjon, være til stede. Slik cargo aktivitetene til selskapet fungerer i dag, har de lite å tape på flyfrakt. Det er stort sett eksterne salgsagenter som tar seg av bestilling og booking av flyfrakt, og NAS får fordelene av å fylle opp ledig kapasitet i lasterommet med cargo. På den andre siden kan det argumenteres for at det er vanskelig å bygge en sterk konkurranseposisjon innen dette forretningsområdet,

da det finnes flere veletablerte cargoselskap i tillegg til at de fleste flyselskap også tilbyr flyfrakt på sine passasjerfly.

Det at NAS har opprettet et eget datterselskap for cargo, kan tyde på at de ser en mulighet for vekst innen dette forretningsområdet. Gjennom selskapets flere flybestillinger vil det trolig oppstå ledig kapasitet i flyflåten, noe som legger til rette for at NAS kan starte flyfrakt med egne fly. Dette kan være attraktivt særlig på selskapets langdistanseruter, ettersom globalisering stadig øker behovet for logistikk over kontinentene. NAS har god erfaring innen lavkoststrategien, men det kan imidlertid bli vanskelig å overføre en slik konkurransestrategi til cargovirksomhet. Ved flyfrakt og passasjertransport vil det være ulik grad av service og kundebehandling. Innen passasjertransport konkurrerer aktørene enten på service eller pris, mens ved flyfrakt vil konkurransen være hovedsakelig på pris og leveringstid. Dette fører til at aktørene innen flyfrakt i mindre grad er differensierte fra hverandre. Dette vil gjøre det vanskeligere for NAS å tilby et unikt produkt. Et annet argument som taler for at det er vanskelig å oppnå lønnsomhet innen flyfrakt, er at det allerede eksisterer store og veletablerte aktører som i tillegg tilbyr cargo via andre transportmidler (Haddad, Arndt, Ewing, 2003).

Oppgaven har tidligere diskutert at anskaffelse av fly er en kostbar affære, noe som kan vanskeliggjøre Porters (1987) andre betingelse, om muligheter for å innhente inverteringene. Som nevnt er det, per i dag, imidlertid ikke store utgifter knyttet til å operere innen flyfrakt, ettersom det kan kombineres med passasjertransport. Dette gjør at kostnadene lett kan innhentes. Imidlertid vil ikke dette føre til stor grad av organisatorisk vekst. Dersom de skulle ekspandere med en egen flåte innen flyfrakt vil kostnadene knyttet til dette bli betraktelig høyere, og de bør foreta en mer grundig analyse av etterspørsel.

Flyfrakt vil også være avhengig av nødvendige trafikktilatelse for å kunne operere kostnadseffektivt. Som nevnt i caset har ikke NAS sitt datterselskap for langdistanseflygninger trafikktilatelse i USA, noe som vil være nødvendig for å lykkes med flytransport generelt. Selv om cargoselskapet skulle få trafikktilatelse, er det rimelig å anta at giganter som United Parcel Service (UPS) og FEDEX, som styrer 80 % av flyfrakt i USA (Haddad, Arndt, Ewing, 2003), vil gjøre motstand for at det ikke skal bli høyere konkurranse. Like sannsynlig er det at NAS også kan møte motstand i andre verdensdeler dersom de blir ansett som en trussel av allerede etablerte aktører (Porter, 1980).

### 5.5.3 Leasing

Ettersom NAS planlegger wet-lease med utleie av fly og bemanning, kan det tale for at leasing er tett knyttet til selskapets kjernekompetanse. Det kan dermed argumenteres for at forretningsområdet kan klassifiseres som relatert diversifisering. Rumelt (1974) argumenterer for at selskap som diversifiserer vertikalt har lavere lønnsomhet, noe som taler for at leasing ikke nødvendigvis vil være et lønnsomt forretningsområde for NAS. Ettersom leasing i dette tilfellet er relatert diversifisering finnes det annen forskning av Montgomery (1985) som taler for at vekst gjennom relatert diversifisering kan oppnå flere fordeler enn selskap som vokser gjennom urelatert diversifisering. Videre finner Rumelt (1974) grunnlag for å si at relatert diversifiseringsstrategi er mer lønnsom enn urelaterte diversifiseringsstrategi. Selv om leasing vil kunne ses på som vertikal integrasjon, vil teorien tale for at denne formen for vertikal integrasjon vil være mer lønnsom enn vertikal integrasjon til mer urelaterte forretningsområder. Dette kan ha en sammenheng med at NAS ikke har satset på noen andre former for vertikal integrasjon, da disse kan ligge lenger unna kjerneområdene deres.

Hvorvidt leasing oppfyller Porters (1987) første betingelse, om å være strukturelt attraktivt, kan diskuteres. Gode forhandlingsevner kan være et argument for at NAS anser leasing som et strukturelt attraktivt forretningsområde. Gjennom gigantkontraktene med Boeing og Airbus i 2012 sikret selskapet levering av over 200 fly til under listepriis. Dette kan være en fordel ved oppstart av leasingvirksomhet, ettersom NAS kan tilby konkurransedyktige leieavtaler. Det kan også argumenteres for at leasing er strukturelt attraktivt fordi selskapet kan benytte ledig kapasitet i flyflåten. NAS er sikret levering av fly i mange år fremover. Ettersom Boeing er hovedleverandøren til NAS, kan det være aktuelt å leie ut fly av typen Airbus. Det vil være mer kostnadseffektivt for NAS å operere med bare en type fly, ettersom det forkommer ekstra kostnader knyttet til opplæring av personell ved to typer fly. Tar man utgangspunkt i en fremtid med høy konkurranse i flybransjen kan satsingen på leasingvirksomhet også anses som en måte å spre risikoen i selskapet på. Dersom NAS skulle bli utkonkurrert eller miste markedsandeler kan de vurdere muligheten for større satsing innen leasing/wet-lease.

NAS må imidlertid foreta nøye vurderinger før de utvider leasingvirksomheten. Leasingavtaler reduserer flyselskapenes kapitalkrav i forhold til å kjøpe og eie egne fly, men også denne formen for finansiering er styrt av etterspørselen etter flyreiser. Leasing vil være avhengig av konjunkturer og NAS må være forberedt på å erfare tap i vedvarende

nedgangstider. Som beskrevet i caset var det nedgangstider etter finanskrisen i 2008. Det kan da bli kostbart å eie fly som man ikke får leid ut på grunn av nedgang i etterspørsel. Dette taler for at leasing kan være et risikabelt forretningsområde. På den andre side kan leasingavtaler gjerne strekke seg opptil 10 år, og gjennom solide kontrakter kan NAS redusere risikoen for at flyselskap trekker seg ut av avtaler i nedgangstider.

Porters (1987) andre betingelse, etableringskostnader, kan sies å være nokså høye innen leasing, ettersom anskaffelser av fly både er tidkrevende og kostbart. Fordelen for NAS er imidlertid at de ønsker og drive kostnadseffektivt og har fokus på at flyflåten skal være moderne og energieffektiv. For å følge med i den teknologiske utviklingen kan ikke flyene flys for lenge. Ettersom NAS har mulighet til å benytte flyene som byttes ut til å utvide leasingvirksomheten, kan det argumenteres for at etableringskostnadene for NAS ikke er like høye som for aktører utenfor flybransjen. Dersom disse flyene ikke blir videresolgt eller leid ut vil de i utgangspunktet bli ansett som “sunk cost”. Flybransjen er som nevnt preget av høy konkurranse, noe som taler for at det vil være relativt lett å distribuere ledige fly til nye geografiske områder.

#### **5.5.4 Horisontal diversifisering**

Innenfor denne vekststrategien finnes det utallige måter NAS kan fortsette å vokse på, både gjennom relatert og urelatert diversifisering. En satsing innenfor alternative transportmetoder kan relateres til selskapets kjennskap til passasjertransport mens etableringer i nye bransjer som hotellvirksomhet og forsikring kan anses som urelatert diversifisering. Det vil være vanskelig å forutsi hvordan mulighetene for å lykkes i andre bransjer vil arte seg ettersom det bør fortas egne analyser av de aktuelle bransjene som vurderes.

Høy rivalisering i flybransjen fører til at lønnsomheten generelt i bransjen er lav. Studier har vist at selskap i bransjer med lav lønnsomhet har en tendens til å diversifisere til urelaterte bransjer for å unngå uønsket utvikling i bransjen (Weston & Mansinghka, 1971; Christensen & Montgomery, 1981; Park, 2002). Dette kan være en av årsakene til at NAS valgte å etablere seg innen bankvirksomhet i 2007. Dette kan synes å være horisontal diversifisering til en urelatert bransje. NAS kan ha hatt et ønske om å sikre seg bedre mot uønskede hendelser i flybransjen gjennom å spre risiko. Dette var på samme tid som finanskrisen trådte inn, og NAS kan ha forventet en større nedgang i lønnsomhet i bransjen. På den andre siden kan det



argumenteres for at NAS som flyselskap har hatt en nokså høy fortjeneste fra 2005 til 2013, noe som kan forklare at selskapet ikke har diversifisert ytterligere til urelaterte bransjer. Dette er også i tråd med funnene til Park (2012) om at selskap med høy fortjeneste søker mer relatert diversifisering, og selskap med lavere fortjenester søker mer urelatert diversifisering. Etersom NAS gikk i tap i 2014, bør det vurderes hvorvidt selskapet skal satse på urelatert diversifisering for å sikre seg mot negativ utvikling i flybransjen.

NAS har en gjeld på over 12 milliarder i 2014, noe som er en ganske stor økning i forhold til året før på ca 5.9 milliarder. Horisontal diversifisering til urelaterte bransjer kan føre med seg store kapitalinvesteringer. Etersom mye av gjelden skyldes satsingen på langdistanserutene og utvidelse av rutetilbud, kan det argumenteres for at det blir vanskelig å gjøre flere store satsinger lønnsomme samtidig. Det kan dermed bli vanskelig for NAS å innhente investeringer gjennom horisontal diversifisering med det første. For tidlig satsing kan føre til tap av konkurransefordeler, ved at selskapet kan miste fokus på sin kjernekompetanse.

Etableringskostnadene kan imidlertid variere mye avhengig av hvilken bransje selskapet går inn i, og i hvilken grad de kan relateres til NAS sin kjernekompetanse. Det er rimelig å anta at kostnadene ved etablering er høye, spesielt ved urelatert diversifisering, når man går inn i en ny bransje hvor man har lite eller ingen erfaring. Ifølge Aaker og McLoughlin (2007) vil det gjennom urelatert diversifisering være vanskeligere å overføre og dele ressurser på tvers av selskapene. NAS må dermed anskaffe ny kunnskap og ressurser, noe som både er tidkrevende og kostbart. Dette vil særlig være gjeldende for NAS ettersom de har stort fokus på intern utvidelse heller enn på oppkjøp/fusjoner.

Ved horisontal diversifisering til et mer relatert forretningsområde kan det argumenteres for at etableringskostnadene er noe lavere ettersom noen operasjoner og strategier kan deles på tvers av enhetene. Eksempler på slike forretningsområder kan være ytterligere utvidelse av cargovirksomheten eller andre former for passasjertransport. Her har NAS muligheten til å benytte samme distribusjonskanaler og strategier, ettersom transport av både varer og passasjerer er noe selskapet har god kjennskap til.

## **5.6 Er det mulig å oppnå synergieffekter?**

De ulike retningene for vekst som er drøftet over, kan gi NAS muligheter for ulike former for synergier i selskapet (punkt 8 i figur 2.3). Synergier er Porters (1987) siste betingelse for at

diversifisering skal kunne skape verdi for selskapet. De kan ifølge Gaughan (2011) deles inn etter operasjonelle og finansielle synergier.

### **5.6.1 Operasjonelle synergier**

Operasjonelle synergier kan ifølge Gaughan (2011) videre være inntektsøkende eller kostnadsreducerende. Som beskrevet i teorikapittelet kan man få inntektsøkende operasjonelle synergier gjennom kryssmarkedsføring av produkter gjennom delt merkenavn (Gaughan, 2011). NAS har stort sett delt merkenavnet sitt i de fleste forretningsområder, noe som taler for at selskapet har fokus på å kryssmarkedsføre seg selv på de måter som er mulige. Det kan videre diskuteres hvorvidt dette utelukkende vil være positivt for NAS. Eksempelvis vil diskusjonene vedrørende sosial dumping føre til negativ omtale av hele Norwegian navnet, også de deler av selskapet som ikke har noe med dette å gjøre. Hele selskapet vil derfor bli utsatt dersom et av datterselskapene skulle få dårlig omtale. På den andre siden vil det ved positiv omtale kunne dra opp hele selskapet.

John et al. (1998) argumenterer for at avstanden mellom produkter med samme merkenavn ikke må bli for stor. Dette kan være tilfellet mellom NAS sine datterselskap innen flybransjen og selskapet Bank Norwegian. Det er få klare sammenhenger for en privatkunde mellom bankvirksomhet og flyreiser. Dette kan føre til at NAS sitt merkenavn ikke lenger gjenspeiler selskapets mål om å tilby billige flyreiser like bra som tidligere, noe som videre kan resultere i at selskapets merkenavn blir mindre attraktivt. På den andre siden har NAS klart å lage en kobling mellom flyreiser og bank gjennom Norwegian Reward, et kombinert kredittkort og fordelskort, som gir kunder i Bank Norwegian incentiver for å reise med NAS.

Videre kan NAS dra nytte av kostnadsreducerende operasjonelle synergier gjennom økte stordriftsfordeler. Disse vil hovedsakelig være til stede ved langdistanse, cargo og leasing. Ved satsing innen disse forretningsområdene kan NAS oppnå en bedre forhandlingsposisjon opp mot leverandører av fly, noe som kan gi fordeler gjennom kvantumsrabatter. NAS vil også kunne oppnå reduserte kostnader gjennom deling av operasjoner og distribusjon. Innen flyfrakt kan man som nevnt oppnå reduserte enhetskostnader ved å fylle opp passasjerfly med cargo. Gjennom leasingvirksomhet har NAS mulighet for å dele ressurser som fly og personell på tvers av virksomhetene. Innen langdistanse kan man oppnå reduserte kostnader

gjennom delte forretningssystem med de andre datterselskapene innen flybransjen for å bedre kunne koble flyreiser sammen.

### 5.6.2 Finansielle synergier

Muligheten for finansielle synergier som er til stede i NAS synes å ligge hovedsakelig mellom Bank Norwegian og de andre virksomhetene. Disse kontantstrømmene synes å være mindre korrelert enn mellom de andre virksomhetene. Ettersom Bank Norwegian er mindre relatert til NAS sin kjernekompetanse vil dette være den formen for vekst som vil redusere risiko knyttet til selskapet mest. Selskapet vil gjennom forretningsområdene leasing, cargo og langdistanse ikke oppnå store finansielle synergier, ettersom flybransjen generelt følger konjunktorene i verdensmarkedet. Det at man opererer innen forskjellige områder innen fly vil likevel kunne sikre selskapet noe, da man eksempelvis ikke kun er avhengig av den økonomiske tilstanden i Europa. Dette vil igjen kunne gi noe reduserte kapitalkostnader, ettersom selskapets størrelse øker, og kan derav bli oppfattet som mindre risikabelt.

Det synes heller ikke at selskapets satsingsområder har hatt et stort fokus på å realisere finansielle synergier, da de hovedsakelig har en vekststrategi som omfatter intern utvidelse til relaterte bransjer eller forretningsområder. Dette tilsier at kontantstrømmene i de ulike selskapene vil være nokså korrelerte. Hovedfokuset synes heller å være realisering av operasjonelle synergier gjennom delte operasjoner, ressurser og merkenavn.

	<b>Langdistanse</b>	<b>Cargo</b>	<b>Leasing</b>	<b>Bank Norwegian</b>
Finansielle synergier	Svak	Svak	Svak	Sterk
Delt merkenavn	Sterk	Sterk	Middels	Sterk
Stordriftsfordeler	Sterk	Middels	Sterk	Svak
Deling av ressurser	Sterk	Sterk	Sterk	Svak

**Tabell 5.1:** Mulighet for synergier innen ulike forretningsområder i NAS

### 5.7 Vil forretningsområdene føre til verdiskapning for NAS?

Over i analysen er Porters (1987) tre betingelser, for at diversifisering skal føre til verdiskapning for selskapet, diskutert. Dette vil selvfølgelig være et resultat av flere faktorer enn det som har vært mulig å ta med i denne oppgaven, men ut fra analysen vil det være

mulig å si noe om hvorvidt de ulike forretningsområdene kan føre til verdiskapning for NAS. I tabellen under er det gitt en oppsummering av hvorvidt de ulike forretningsområdene kan føre til verdiskapning for NAS.

	<b>Langdistanse</b>	<b>Cargo</b>	<b>Leasing</b>	<b>Horisontal diversifisering</b>
Strukturelt attraktivt	I stor grad	I middels grad	I stor grad	Liten-stor grad
Etableringskostnader	Høy	Middels/høy	Middels/høy	Høy
Synergieffekter	Sterk	Sterk	Sterk	Lav/middels
<b>Muligheter for verdiskapning i NAS</b>	<b>JA</b>	<b>JA</b>	<b>JA</b>	<b>JA/NEI</b>

**Tabell 5.2:** Mulighet for verdiskapning gjennom nye forretningsområder i NAS

Langdistanse synes å være et område hvor det er muligheter for høy verdiskapning, og dette vil trolig være den fremtidige konkurransearenaen for lavkostselskapene. På den andre siden er det per i dag vanskelig å overvinne høye etableringshindre. Videre er Cargo et område med muligheter for verdiskapning for NAS, ettersom det er identifisert økt etterspørsel etter flyfrakt. Imidlertid eksisterer det store veletablerte aktører innen dette forretningsområdet, som vil kunne vanskeliggjøre ytterligere ekspansjon. Leasing vil også gi muligheter for verdiskapning, da selskapet trolig vil ha overkapasitet av fly i fremtiden og de har mulighet til å etablere seg her uten at kostnadene blir for høye. Hvorvidt horisontal diversifisering vil føre til verdiskapning for NAS vil avhenge av hvilken bransje de satser på og i hvilken grad dette kan relateres til selskapets kjernekompetanse. Det vil dermed være vanskelig å si hvorvidt en slik vekststrategi vil være verdiskapende for NAS. Selskapet har tidligere vist at det er mulig å oppnå verdiskapning innen denne vekstretningen gjennom Bank Norwegian.

## 6.0 Konklusjon

Formålet med oppgaven er å løse følgende problemstilling:

*Hvordan kan satsing innen nye forretningsområder påvirke NAS sine muligheter for suksess i fremtiden?*

Gjennom analysedelen har oppgaven forsøkt å kartlegge konkurranseintensiteten i flybransjen for så å se nærmere på fire forretningsområder med potensial til å bidra med verdiskapning og suksess i NAS. Disse har gjennom analysen blitt koblet opp mot relatert og urelatert diversifisering og Porters (1987) tre betingelser for at diversifisering skal skape verdi for aksjonærer.

På bakgrunn av bransjeanalysen synes det at flybransjen er preget av høy konkurranse som et resultat av få leverandører, mange aktører, stadig større rivalisering blant eksisterende aktører i bransjen og trussel fra eksisterende aktører som velger å etablere seg i nye markeder. Som nevnt er det lite som tyder på at denne konkurransen kommer til å avta. Det synes at høy konkurranse og lav lønnsomhet i bransjen kan påvirke selskapers konkurransestrategi ved at det blir gunstig å vokse gjennom diversifiseringsstrategier.

Det synes at NAS har et konsekvent fokus på at vekst skal skje gjennom intern utvidelse heller enn oppkjøp/fusjon. Dette antyder at selv om selskapet er villige til å satse stort på å vokse, ønsker de å redusere risiko ved at denne veksten skal skje gjennom kontrollert oppbygning av nye virksomheter. Etersom selskapet har lyktes med denne formen for vekst og den bærer med seg mindre risiko, vil intern vekst trolig være den mest gunstige måten å vokse videre på for NAS. Dette er med mindre selskapet blir avhengige av å gripe viktige muligheter i markedet som følge av konkurransesituasjonen.

Selskapets strategi synes å være preget av et fokus på relatert diversifisering, heller enn urelatert. Ulempen med dette er at dersom det skulle skje en varig nedgang i etterspørsel i flybransjen, eller at de skulle blitt utkonkurrert innen deres kjerneområder, vil ikke selskapet ha mye å falle tilbake på. På den andre siden kan urelatert diversifisering være en ulempe for NAS gitt dagens situasjon med store satsinger innen relaterte forretningsområder. Urelatert diversifisering bidrar til å spre risikoen i selskapet, men ifølge teorien er det vanskeligere å lykkes med en slik strategi. Dette kan igjen føre til ytterligere tap for selskapet.

Hvordan disse ulike forretningsområdene kan påvirke NAS sine muligheter for suksess varierer. Langdistanse synes å være et område som enten kan gi NAS stor suksess eller store problemer. Leasing er et mer sikkert område hvor de får muligheten til å allokere forventet overkapasitet av fly på en god måte. Cargo er en naturlig forlengelse av operasjonene for å utnytte kapasiteten maksimalt, men ved utvidelse til egne cargofly kan det oppstå problemer knyttet til overføring av kjernekompetanse. Horisontal diversifisering vil være nyttig for selskapet ved at de i større grad får spredd risiko, men det vil også være vanskeligere å gjøre suksess i en helt ny bransje.

Satsing innen nye forretningsområder har tidligere ført til vekst og suksess for NAS. Det er mye som ligger til rette for at denne trenden kan fortsette i fremtiden, men det er også stor usikkerhet og risiko forbundet med selskapets seneste satsinger. Dette kan resultere i så store underskudd at NAS blir tvunget til å gå inn for landing for godt.

## **6.1 Implikasjoner**

For å oppnå suksess bør imidlertid ikke NAS satse stort på alle forretningsområdene samtidig. De bør fokusere på å oppnå lønnsomhet i en eller to av virksomhetene før de vurderer videre ekspansjon i selskapet. En satsing innen horisontal diversifisering på nåværende tidspunkt vurderes som risikofullt, ettersom underskuddet fra 2014 tilsier at NAS heller bør fokusere på å oppnå lønnsomhet innen forretningsområdene de per i dag har planlagt. Cargovirksomhet vurderes som lønnsomt kun i den forstand at NAS fyller opp ledig kapasitet på sine passasjerfly. Det synes at NAS i første omgang bør satse på å gjøre langdistanserutene lønnsomme. Videre vurderer oppgaven det slik at NAS også bør satse på å få fotfeste innen leasingvirksomhet. Disse forretningsområdene er begge i tråd med selskapets tidligere konkurransestrategi ved intern utvidelse og diversifisering til relaterte forretningsområder. Dette kan være en fordel for NAS ettersom de har erfaring og kjennskap til hvordan man skal gjøre nye forretningsområder lønnsomme.

## **6.2 Bidrag og begrensinger**

Caset tar utgangspunkt i det norske flyselskapet NAS, og gir grunnlag for en bedre forståelse av hvordan strategi kan påvirke selskapets suksess og verdiskapning. Hensikten er imidlertid todelt, caset skal først og fremst benyttes som et grunnlag for oppgavens analysedel, men i tillegg er det bygd opp slik at det kan benyttes i undervisningssammenheng. NAS

representerer et selskap som har opplevd både suksess og motgang gjennom sine strategiske valg, og caset kan dermed være et grunnlag for flere problemstillinger. Caset har derfor et større omfang enn det som er nødvendig for å svare på oppgavens problemstilling, noe som vil være en begrensning i forhold til oppgavens analysedel. Det vil også være en begrensning for oppgaven at det er vanskelig å generalisere funn fra et læringscase. Videre har studien kun tatt utgangspunkt i ett enkelt selskap, noe som medfører at hendelser og situasjoner som er inkludert i dette caset ikke nødvendigvis vil være av relevans for andre studier.

Analysen tar sikte på å avdekke hvordan selskapets satsinger i nye forretningsområder kan gi dem fordeler eller ulemper knyttet til fremtiden. Det har vist seg at disse satsingene må ses i sammenheng med bransjen NAS opererer i og selskapets strategiske beslutninger. Videre har teori blitt brukt for å underbygge og bekrefte selskapets avgjørelser og fremtidige muligheter, samtidig som resultatene av selskapets valg i flere tilfeller synes å bekrefte teorien.

I fremtidige undersøkelser kan det være interessant å se nærmere på hvordan NAS sin satsing innen nye forretningsområder kan forenes med det som er mest vanlig i flybransjen, og hvilken type vekst som kjennetegner flyselskap med suksess. Dette kunne vært et nyttig bidrag til oppgavens problemstilling.

## 7.0 Referanseliste

- Aaker D. & McLoughlin D. (2007). *Strategic market management*. Chichester: Wiley.
- Andersen, S., S. (1997). *Case-studier og generalisering, Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Bénassy-Quéré, A., Fontagné, L. & Raff, H. (2011). Exchange-rate Misalignments in Duopoly: The Case of Airbus and Boeing. *The World Economy*, 34(4), 623-641.
- Boeing (2014). *Training Pilot & Technician Outlook*. Hentet 24.05.15 fra: <http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/boeing-edge/assets/brochure/edge-flight-services/pilottechnicianoutlook.pdf>
- Capon, N., Farley, J., U. & Hoenig, S. (1990). Determinantes of Financial Performance: A Meta-Analysis, *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms, *Strategic Management Journal*, 7(2), 119–139.
- Christensen, H., K. & Montgomery, C., A. (1981). Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure, *Strategic Management Journal*, 2(4), 327-343.
- Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzaimmons, J. (2009). Growing Profitable or Growing From Profits: Putting the Horse in Front of the Cart?, *Journal of Business Venturing*, 24(4), 388-406.
- Detzen, D., Jain, P., K., Likitapiwat, T. & Rubin, R., M. (2012). The impact of low cost airline entry on competition, network expansion, and stock valuations, *Journal of Air Transport Management*, 18(1), 59-63.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context*, (4.edt.). Croatia: Cengage Learning EMEA.
- Doganis (2001). *The airline business in the twenty-first century*. London: Routledge.
- Fageda, X., Juan Luis Jiménez, J., L., & Perdiguero, J. (2011). Price rivalry in airline markets: a study of a successful strategy of a network carrier against a low-cost carrier, *Journal of Transport Geography*, 19(4), 658–669.
- Fan, T., P., C., Tan, A., T.,L. & Geng, X (2014). Rapid capacity expansions and failure: A trap for new airline entrants?, *Transportation Research Part E*, 61, 176–191.
- Fidel, R. (1984). A Case Study Method: A Case Study, *LISR*, 6, 273-288.
- Funkhouser, G., R. & Rothberg, R., R. (1985). The Dogma of Growth: A Re-examination, *Business Horizons*, 28, 9-17.



- Gaughan, P., A. (2011) *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gillen, D. (2006). Airline Business Models and Networks: Regulation, Competition and Evolution in Aviation Markets, *Review of Network Economics*, 5(4), 366-385.
- Grinyer, P., Yasai-Ardekani, M., Al-Bazzaz, S., (1980). Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 United Kingdom companies, *Academy of Management Journal*, 23(2), 193–220.
- Gripsrud, G., Olsson, U., H., Silkoset, R. (2010). *Metode og Dataanalyse, Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder, 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Haddad, C., Arndt, M., Ewing, J. (2003). Dogfight in air cargo, After buying tiny DHL Airways, John Dasburg is out to challenge FedEx and UPS, *BusinessWeek*, 3837, p78-79.
- Hagen, P. (Red.). (1986). Velferdsteoretiske synspunkter på konkurranseformer. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag A/S.
- Heizer, J. & Render, B. (2014), “Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management,”. Essex: Pearson Education Limited.
- Hill, C., W., L., & Jones, G., R. (2009), *Theory of Strategic Management*, 8th ed. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Iatrou, K., & Alamadari, F. (2005). The Empirical Analysis of the Impact of Alliances on Airline Operations’, *Journal of Air Transport, Management*, 11(3), 127-134.
- Iatrou, K., & Oretti, M. (2007). *Airline Choices for the Future. From Alliances to Mergers*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- International Air Transport Association (2014). *Annual Review 2014*. Doha: International Air Transport Association. Hentet 22.04.15 fra: <http://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2014-en.pdf>
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P., A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- John, D., R., Loken, B. & Joiner, C. (1998). The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Product Be Diluted?, *Journal of Marketing*, 62(1), 19-32.
- Kildekompasset (2015). *Forfatter*. Hentet 23.05.15 fra: <http://kildekompasset.no/kilde>

kritikk/aviser/forfatter.aspx

- Krohn-Fagervoll, O. (2013). *Et flyselskap for folket, hva Norwegian kan lære oss om industriutvikling og selskapsbygging*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Mikalsen, K. (2013, 16.08). Norwegian-sjefen skriver bok om seg selv og lavprissuksessen. *Aftenposten*. Hentet 24.05.15 fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Norwegian-sjefen-skriver-bok-om-seg-selv-og-lavprissuksessen-7281152.html>
- Montgomery, C., A. (1985). Product-Market Diversification and Market Power, *Academy of Management Journal*, 28(4), 789-798.
- Nath, P., Nachiappan, S. & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view, *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Normann, R. & Ramírez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Norwegian Air Shuttle (2015a). Norwegians historie. Hentet 27.01.15 fra: <http://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/var-historie/>
- Norwegian Air Shuttle (2015b). Styret. Hentet 24.05.15 fra: <https://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/selskapet/styret/>
- Owenby, P., H. (1992). Making Case Studies Come Alive, *Training*, 29(1), 43-46.
- Park, C., (2002). The effects of prior performance on the choice between related and unrelated acquisitions: implications for the performance consequences of diversification strategy, *Journal of Management Studies*, 39(7), 1004-1019.
- Park, C. & Seo, J. (2011). Seat inventory control for sequential multiple flights with customer choice behavior, *Computers & Industrial Engineering*, 61(4), 1189-1199.
- Pearce, B. (2013). Profitability and the air transport value chain. *International Air Transport Association*. Hentet 25.04.15 fra: <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. United States of America: A division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65, 43-59.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Rowe, W., G. & Wright, P., M. (1997). Related and unrelated diversification and their effect

- on human resource management controls, *Strategic Management Journal* 18(4), 329-338.
- Rumelt, R., P. (1982). Diversification Strategy and Profitability, *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Schramm, W. (1971). Notes on case studies of instructional media projects, *Working paper for the Academy for Educational Development*. Hentet 26.03.15 fra: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED092145.pdf>
- Shaw, S. (1982). Airline Deregulation and the Tourist Industry, *Tourism Management*, 3(1), 40-51.
- Taneja, N.K (2008). *Flying Ahead of the Airplane: Adapting to Immeient Head and Tail Winds in the Flattering World*. England: Ashgate Publishing Group.
- Thurlby, B. (1998). Competitive forces are also subject to change, *Management decision*, 36(1), 19-24.
- Toutain, J., E., W. (2008). Energiforbruk og klimagassutslipp i transportsektoren 1994, 1998 og 2004. Fly bruker 4 ganger så mye energi som tog. *Statistisk Sentral byrå*. Hentet 24.03.15 fra: <http://www.ssb.no/energi-og-industri/artikler-og-publikasjoner/fly-bruker-4-ganger-saa-mye-energi-som-tog>
- Vega, G. (2013). *The Case Writing Workbook: A Self-guided Workshop*. United States of America: M.E. Sharpe, Inc.
- Yin, R., K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, 3. etd. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Yin, R., K. (2014). *Case Study Research, Design and Methods*, 5. edt. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Wensveen, J., G. & Leick, R. (2009). The long-haul low-cost carrier: A unique business model, *Journal of Air Transport Management*, 15(3), 127–133.
- Weston, J., F. & Mansinghka, S. K. (1971). Tests of the Efficiency Performance of Conglomerate Firms, *The Journal of Finance*, 26(4), 919-936.
- Wiltshire, J. (2013). Airport Competition. *International Air Transport Association*. Hentet 22.04.15 fra: <http://www.iata.org/publications/economic-briefings/airport-competition.pdf>
- Zhang, A., Hui, Y., V. & Leung, L. (2004). Air cargo alliances and competition in passenger markets, *Transportation Research Part E*, 40(2), 83-100.

## 7.1 Referanseliste til case, kapittel 4.0

- Aftenposten (2007, 20.11). To banker åpnet i går. *Aftenposten*, s. 8. Hentet 13.03.15 fra:  
<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002200711203430&serviceId=2>
- Aftenposten (2010, 11.02). Norwegian ikke på topp. *Aftenposten*, s. 10. Hentet 09.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002201002114383&serviceId=2>
- Aftenposten (2014, 07.02). Norwegian får irsk flylisens. s. 17. Hentet 24.05.15 fra:  
<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002201402071659473&serviceId=2>
- Airbus (2015). A380. Boost your profitability. Hentet 17.02.15 fra: <http://www.airbus.com/aircraftfamilies/passengeraircraft/a380family/>
- Andersen, T., Ø. (2007, 05.12). Kjos stenger luften. *Aftenposten*, s. 4. Hentet 09.04.15 fra:  
<http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=020002200712057935&serviceId=2>
- Arbeidsdepartementet (2013). Internasjonal luftfart og utlendingsforskriften. Hentet 01.03.15 fra: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/internasjonalluftfart-og-utlendingsfors/id712159/>
- Bank Norwegian (2015). Prislister. Hentet 23.02.15 fra: <https://www.banknorwegian.no/Prislister>
- Berglihn, H. (2007, 22.10). Gir stryk for bonus. *Dagens næringsliv*, s. 34. Hentet 09.03.15 fra:  
<http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=0550082007102203AE8972156527519EEE1F93588EAE53&serviceId=2>
- Bjørklund, I. (2005, 19.08). Kakefest og skyfri himmel. *Dagens Næringsliv*, s. 19. Hentet 26.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=055008200508193664067EFC04FCD6FF397AB64D12E91E&serviceId=2>
- Bjørn Kjos: Hvordan tilpasse seg fremtiden?* (2014). [videoklipp]. Hentet 22.01.15 fra:  
<https://www.youtube.com/watch?v=uXQl7EcJpkg>
- Bertelsen, M. (2014, 22.11). Total galskap. *Dagens næringsliv*, s. 16-17. Hentet 29.04.15 fra:  
<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05500820141122D56FA39306574B52099AA2B37E62ABDF&serviceId=2>
- Bertelsen, M. & Trumpy, J. (2014, 08.01). Stormløp mot Kjos i Washington. *Dagens Næringsliv*, s. 6. Hentet 12.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/serv>

- ices/archive/displayDocument?documentId=05500820140108085BC45C30328207581972C6864CC726&serviceId=2
- Boeing Commercial Airplanes (2014). Boeing 787 Dreamliner Provides New Solutions for Airlines, Passengers. Hentet 15.02.15 fra: <http://www.boeing.com/singapore2014/pdf/BCA/bkg-787.pdf>
- Bøhren, L. & Sørum, K. (2008, 01.07). Styrket på Børsen. *Dagens Næringsliv*, s. 10. Hentet 07.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05500820080701417471766F7AD5FA77C5E1CEF89E9551&serviceId=2>
- Daft, J. & Albers, S. (2012). A profitability analysis of low-cost long-haul flight operations, *Journal of Air Transport Management*, 19, 49-54.
- Dagens Næringsliv (2004, 01.07). Rovprising og Rovdyr. s. 3. Hentet 26.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=055008200407010002&serviceId=2>
- Dagens Næringsliv (2008, 16.01). Kjos med mobilsatsing, s. 23. Hentet 09.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05500820080116A22C62F02F26ECABB4D16A072C3BFE5E&serviceId=2>
- Dagens Næringsliv (2009). Totalt dødfødt. *Dagens Næringsliv*, s. 20. Hentet 17.02.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05500820091002116E7DB44D3C2D7D0C2C19D1CE572A08&serviceId=2>
- Dagens Næringsliv (2011, 04.04). Sammenligner med Ryanair. *Dagens Næringsliv*, s. 4. Hentet 08.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=055008201104040CA3B895E954BA53C11B886AD965B32A&serviceId=2>
- Dagens Næringsliv (2015a, 13.02). Ny streik truer Norwegian. *Dagens Næringsliv*, s. 7. Hentet 12.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055008201502134A27AF3414943B3A50CF8BB3079651B0&serviceId=2>
- Dagens Næringsliv (2015b, 31.01). Har veldig høy gjeld. *Dagens Næringsliv*, s. 9. Hentet 15.03.14 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=05500820150131BA8EABCDBAA11A22962DF6F45BDA035F&serviceId=2>
- Dahl, C. A., (2010, 16.12). Disse flyene vil starte priskrig til USA Disse har forsøkt. *Aftenposten*, s. 2. Hentet 04.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002201012162281&serviceId=2>



- mentId=055008201104042E1CDB9CABFC3A7A497227E05F1A1AC3&serviceId=2
- Gran, B. & Linderud, E (2012a, 26. 01). Vil bruke 115 milliarder på 372 fly. *Dagens Næringsliv*, s. 20. Hentet 11.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05500820120126570A57A2E6C5A27B32E1A8D406F04952&serviceId=2>
- Gran, B. & Linderud, E (2012b, 26. 01). Storhandel trues hvis flyprisen faller. *Dagens næringsliv*, s. 22. Hentet 27.05.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055008201201261D628F4C87296B8D5594E7964926C19C&serviceId=2>
- Grande, A. (2002, 24.10). Telenorkontrakt glapp for NAS. *Dagens Næringsliv*, s.11. Hentet 07.4.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055008190210240012&serviceId=2>
- Grinde, E. (2015a, 03.03). Beinhart Maktkamp. *Dagens Næringsliv*, s. 8. Hentet 12.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055008201503035888A7BF17CF4FF9B2D0D193BE40AB4A&serviceId=2>
- Grinde, E. (2015b, 11.03). Business og moral. *Dagens Næringsliv*, s. 8. Hentet 12.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05500820150311E502D2A75F2E852FF9128602E4B78A46&serviceId=2>
- Guhnfeldt, C. (1993, 01.28). Busy Beér flyr videre. *Aftenposten*, s. 2. Hentet 25.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002199301280083&serviceId=2>
- Gundersen, J., Ø. (2010, 10.01). Lite turbulens. *Dagbladet*, s. 8. Hentet 17.02.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayPDF?documentId=05500720100110E68E0463D18498C6471B1FFEF317540F&serviceId=2>
- Helgesen, J. (2003, 21.11). SAS undrende til Konkurransetilsynet. *Stavanger Aftenblad*, s. 4. Hentet 26.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=0200092003112120031121000008532052&serviceId=2>
- Helgesen, J. (2012, 20.04). Streikevillige Norwegian-piloter. *Stavanger Aftenblad*, s. 12. Hentet 09.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=02000920120420592627&serviceId=2>
- International Air Transport Association (2008). Airlines to lose US\$5.2 billion in 2008 – Slowing Demand and High Oil to Blame. Hentet 07.04.15 fra: <http://www.iata.org/pressroom/pr/pages/2008-09-03-01.aspx>
- Istad, T. (2008, 07.04). Fra Økokrim: Misbruk av bedriftshemmeligheter. Hentet 10.04.15 fra:

- [http://www.okokrim.no/www/okokrim/resource.nsf/files/www949hez-tfs1-2008\\_istad/\\$FILE/tfs1-2008\\_istad.pdf](http://www.okokrim.no/www/okokrim/resource.nsf/files/www949hez-tfs1-2008_istad/$FILE/tfs1-2008_istad.pdf)
- Jensen, T., C. (2010, 22.10). Til værs med Norwegian. *Dagens Næringsliv*, s. 55. Hentet 07.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05500820101022B1ED4B40F838A67200329C2D2196DA5F&serviceId=2>
- Jensen, T., C. (2015, 11.04). Norwegian til værs. *Dagens Næringsliv*, s. 43. Hentet 30.03.2015 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=05500820150411650575EF32F1B9A31D8BBBD93834E19C&serviceId=2>
- Kaspersen, L. (2010, 09.11). Luftkamp om New York. *Dagens Næringsliv*, s. 26. Hentet 02.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05500820101109E64B471E6D8937051122A0FC82BFCA80&serviceId=2>
- Kirkenes, L. (2011). Norwegian Dropper ut. *Computerworld*, (36), 218.
- Krohn-Fagervoll, O. (2013). *Et flyselskap for folket, hva Norwegian kan lære oss om industriutvikling og selskapsbygging*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvalheim, S. (2002, 01.09). Lillebror klar for take-offakta/NAS. *Bergens Tidende*, s. 19. Hentet 08.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020021200209010087&serviceId=2>
- Larsen, T. (2002a, 11.01). NAS går inn for landing. *Dagens Næringsliv*, s. 6. Hentet 11.02.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055008190201110014&serviceId=2>
- Larsen, J., M. (2002b, 16.07). SAS kutter prisene på innenriks Vil møte konkurransen fra nykommeren Norwegian. *Dagsavisen*, s. 7. Hentet 25.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055006200207160039&serviceId=2>
- Larsen, T. (2003a, 18.11). Lander på Oslo Børs. *Dagens Næringsliv*, s. 4. Hentet 07.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055008200311180008&serviceId=2>
- Larsen, T. (2003b, 18.12). Emisjonen fulltegnet. *Dagens Næringsliv*, s. 13. Hentet 07.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055008200312180019&serviceId=2>
- Linderud, E. (2011, 29.04). Bjørn, vi er enige med deg. *Dagens Næringsliv*, s. 22. Hentet 08.04.2011 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/dis>



playDocument?documentId=055008201104296243D60E0B04FDFF297F64CCEA5C34C3&serviceId=2

- Lynum, F (2007, 25.04). Norwegian 4. størst. *Aftenposten*, s. 6. Hentet 12.02.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002200704254780&serviceId=2>
- Mace, W. (2014). Ryanair plans for cheap long-haul fares, *Airfinance Journal*.
- Mikalsen, K., Strand, M., Dahl, C., A. & Stenseng, S. (2012, 26.01). Kjos tok erkerivalen på sengen. *Aftenposten*. s. 2. Hentet 08.04 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=02000220120126444596&serviceId=2>
- Morocco, J. D. (2001). SAS agrees to acquire Norway's Braathens, *Aviation Week & Space Technology*, 154(22), 40-41.
- Norwegian Air Shuttle ASA (2003). *Prospekt*. Hentet 11.05.15 fra: <http://www.norwegian.no/globalassets/global/english/aboutnorwegian/ir/doc/prosp/nasprospektwebnorsk.pdf>
- Norwegian Air Shuttle (2006). *Årsrapport 2005*. Fornebu: Norwegian Air Shuttle ASA
- Norwegian Air Shuttle (2007). *Annual Report 2006*. Fornebu: Norwegian Air Shuttle ASA
- Norwegian Air Shuttle (2015a). *Visjon og verdier*. Hentet 12.02.15 fra: <http://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/visjon-og-verdier/>
- Norwegian Air Shuttle (2015b). *Norwegians historie*. Hentet 09.01.15 fra: [http://www.norwegian.no/globalassets/global/norway/omnorwegian/dokumenter/our-history/norwegians\\_historie\\_no\\_feb\\_14.pdf](http://www.norwegian.no/globalassets/global/norway/omnorwegian/dokumenter/our-history/norwegians_historie_no_feb_14.pdf)
- Norwegian Air Shuttle (2015c). *Annual Report 2014*. Fornebu: Norwegian Air Shuttle ASA
- Norwegian Air Shuttle (2015d). *Boeing Sky Interior*. Hentet 15.02.15 fra: <https://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/flate/sky-interior/>
- Norwegian Air Shuttle (2015e). *Flåte*. Hentet 15.02.15 fra: <http://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/flate/>
- Norwegian Air Shuttle (2015f). *Selskapet*. Hentet 04.02.15 fra: <http://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/selskapet/>
- Norwegian Air Shuttle (2015g). *Pilotstreiken i Norwegian er endelig over*. Hentet 12.03.15 fra: <http://media.norwegian.com/#/pressreleases/pilotstreiken-i-norwegian-er-endelig-over-1128613>
- Norwegian Cargo AS (2015). *Nowegian Cargo*. Hentet 24.05.15 fra: <https://www.norwegiancargo.com/uk/about-norwegian-cargo/>
- NTB (2003, 18.12). SAS-sjefen: -Norwegian har vært flink. Hentet 07.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId>

=055013200312180142&serviceId=2

NTB (2008, 15.01). Snart kan man ringe med Norwegian. Hentet 09.03.15 fra:

<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055013200801151325430801151345&serviceId=2>

NTB (2012a, 08.05) Norwegian-piloter får fast jobb - streiken avblåst. Hentet 09.04.15 fra:

<http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=05501320120508RED120508155324VA03&serviceId=2>

NTB (2012b, 24.05). Norwegian sikrer seg to nye Dreamlinere. Hentet 02.03.15 fra:

<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320120524RED120524091959DA00&serviceId=2>

NTB (2013a, 30.05). Kjos sendte første Norwegian-fly til New York. Hentet 11.03.15 fra:

<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320130530RED130530183242VA00&serviceId=2>

NTB (2013b, 25.04). Norwegian vil flagge ut til Irland. Hentet 11.03.15 fra: <http://web>

[.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=05501320130425RED130425022618VA00&serviceId=2](http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=05501320130425RED130425022618VA00&serviceId=2)

NTB (2015a, 12.01). AP mener regjeringen gir etter for Kjos. Hentet 13.03.15 fra: <http://>

[web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=05501320150112RED150112015917VA01&serviceId=2](http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=05501320150112RED150112015917VA01&serviceId=2)

NTB (2015b, 27.02). Langt unna løsning i Norwegian-mekling. Hentet 12.03.15 fra:

<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320150227RED150227124507MA02&serviceId=2>

NTB (2015c.05.03). Norwegian flytter flygerne til tre nye selskaper. Hentet 12.03.15 fra:

<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320150305RED150305155239VA04&serviceId=2>

NTB (2015d, 05.03). Kjos avviser påstander om at oppsplitting er ulovlig. Hentet 12.03.15

fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320150305RED150305191149VA01&serviceId=2>

Nærings- og fiskeridepartementet (2002). Inngrep mot flyselskapenes innenriks

bonusprogrammer. Hentet 11.02.15 fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/inngrep-mot-flyselskapenes-innenriks-bon/id90863/>

O'Keeffe, N. (2013). Viking Raider. *Airline Business*, 20 (7).

Parat (2015). Enighet mellom pilotene, Parat og Norwegian. Hentet 12.03.15 fra: <http://parat.com/newarticle.aspx?m=7&amid=358896#.VQFX9fmG-So>

[com/newarticle.aspx?m=7&amid=358896#.VQFX9fmG-So](http://parat.com/newarticle.aspx?m=7&amid=358896#.VQFX9fmG-So)

- Pearce, B. (2013). Profitability and the air transport value chain. *International Air Transport Association*. Hentet 25.04.15 fra: <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf>
- Rapp, O., M. (2003, 12.05). Norwegian vil fly til Longyearbyen. *Aftenposten*, s. 6. Hentet 25.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002200305120029&serviceId=2>
- Ravnaas, N., R. (2013, 02.10). Derfor flytter Bjørn Kjos til skatteparadis. *Nettavisen*. Hentet 09.03.15 fra: <http://www.nettavisen.no/na24/derfor-flytter-bjrn-kjos-til-skatteparadis/3688511.html>
- Riisnæs, I., G. (2005, 17.10). Mildere himmel. *Dagens Næringsliv*, s. 32. Hentet 26.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=055008200510172EEBDC8B84629A47D3C2303125C9C14F&serviceId=2>
- Scandinavian Airlines (2002). SAS annual report 2001. Hentet (11.02.15) fra: <http://www.sasgroup.net/en/sas-annual-report-2001/>
- Schofield, A. (2015, 16.01) AirAsia X Will Wait Before Returning To Europe. *Aviation Daily*. Hentet 24.05.15 fra: <http://aviationweek.com/commercial-aviation/airasia-x-will-wait-returning-europe>
- Skjold, P., R. (2015). Norwegian, Boeing 737-300, LN-KKJ, "Sonnia Hennie". Hentet 10.06.15 fra: <http://www.stp-norway.com/STP/Flybilder/733/DY/SH/KKJ.htm>
- Stenseng, S., Valvik, M (2006, 14.06) SAS rystes av skandaler. Spionasje-tiltalt av Økokrim. *Aftenposten*, s. 2. Hentet 13.04.15 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=020002200606140153&serviceId=2>
- Trumpy, J. (2012). *Høyt Spill, Norwegians vei til himmels: kampene, sjansene og suksessen* Oslo: Kagge Forlag AS
- Trumpy, J. (2013, 28.06) Gir ikke Kjos drahjelp. *Dagens Næringsliv*, s. 16. Hentet 10.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=0550082013062802CF0464E087AD4DB1EF1209D21FDBE1&serviceId=2>
- Trumpy, J. (2015a.12.01) Mener Regjeringen gir etter for Kjos. *Dagens Næringsliv*, s. 4-5. Hentet 13.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=055008201501120C88BEF7238D595350ABC50DD611DB7C&serviceId=2>
- Trumpy, J. (2015b, 26.02) Virker ikke for konkursfare. *Dagens Næringsliv*. s. 9. Hentet

12.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05500820150226D6970660BF483B4C60E909763C974E32&serviceId=2>

Trumpy, J. & Gran, B. (2014, 16.07). Leas en lu forre. *Dagens Næringsliv*, s. 6. Hentet

15.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.uis.no/services/archive/displayDocument?documentId=05500820140716DC3C6BBADFFD447AD3AAF3B478F1FE7B&serviceId=2>

Valderhaug, R. & Hatteberg, Ø. (2002.16.08) Solgte 1000 lavprisbilletter i timen. *Bergens*

*Tidende*. s. 8 del 1. Hentet 25.03.15 fra: <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020021200208160019&serviceId=2>