

Handelshøgskolen

Norwegian Air Shuttle ASA

Strategisk analyse og anvendelse av teori om prisdiskriminering

—
Wen An

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - juni 2015

Forord

Denne utredningen er mitt avsluttende arbeid på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Tromsø. Utredningen er skrevet våren 2015 innenfor studieretning bedriftsøkonomi, og denne delen av studiet tilsvarer 30 studiepoeng.

Temaet for utredningen har vært spennende å jobbe med, og utredningen er om en fordypning innenfor konkurransestrategiske teorier som inngår i studiet.

Til slutt ønsker jeg å takke min veileder Harald Bergland for god veiledning og faglige kommentarer underveis i arbeidet, og alle andre som på sin spesielle måte har hjulpet meg på veien.

Jeg håper denne oppgaven blir interessant å lese.

Harstad, 1. juni 2015

Wen An

Sammendrag

De fleste markeder preges av konkurranse fra aktører som tilbyr et like produkt, og konkurranseintensiteten økes for mange bedrifter i samme marked. For å styrke sin konkurranseposisjon i markedet, er det avgjørende at bedrifter har klart formulerte strategier.

Denne utredningen tar utgangspunkt i en spesifikk bedrift, Norwegian Air Shuttle ASA (heretter kalt Norwegian), som er et norsk flyselskap som driver kommersielle ruteflygninger. Jeg kom over en interessant artikkel kalt "NORWEGIAN AIR SHUTTLE - en aktør fra et høykostland i en lavkostbransje" (Moen, 2014), som gjorde meg interessert i et strategiperspektiv på konkurransemessig posisjonering i organisasjoner. Jeg valgte dermed å fordype meg i hvordan kostnadslederstrategi har fungert fra Norwegians implementering i 2003 fram til i dag, hvilke erfaringer selskapet har gjort seg på veien, og hvilke prisdiskriminerings-strategier selskapet har anvendt.

Tema for utredningen omhandler hvordan den valgte strategien gir selskapet et betydelig konkurransefortrinn. Gjennom studien har jeg hatt fokus på å finne Norwegians konkurransefortrinn sammenlignet med andre aktører i lavprisbransjen. Dette har jeg gjort både ved hjelp av relevant teori på området, og jeg har samlet inn og analysert informasjon om Norwegian sin virksomhet.

Nøkkelord: Norwegian, strategisk analyse, prisdiskriminering.

Innhold

FORORD	i
SAMMENDRAG.....	ii
INNHold	iii
FIGUROVERSIKT OG TABELLOVERSIKT	v
KAPITTEL 1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN.....	1
1.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING.....	2
1.3 FORMÅL I OPPGAVEN.....	3
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	3
KAPITTEL 2 TEORETISK RAMMEVERK.....	5
2.1 PRISSETTING	5
2.2 KONSUMENTOVERSKUDD OG PRODUSENTOVERSKUDD.....	6
2.3 PRISDISKRIMINERING	7
2.3.1 Forutsetninger for prisdiskriminering.....	8
2.4 TRE GRADER AV PRISDISKRIMINERING	9
2.4.1 Førstegrads prisdiskriminering.....	9
2.4.2 Andregrads prisdiskriminering	11
2.4.3 Tredjegrads prisdiskriminering.....	12
2.5 PRISDISKRIMINERINGSSTRATEGIER	14
2.5.1 Byttekostnader	14
2.5.2 Produktdifferensiering.....	17
2.6 OPPSUMMERING	20
KAPITTEL 3 METODE	22
KAPITTEL 4 PRESENTASJON AV NORWEGIAN	24
4.1 NORWEGIANS HISTORIE	24
4.2 I DAG.....	25
KAPITTEL5 ANALYSE OG DISKUSJON	28
5.1 STRATEGISK ANALYSE AV POSISJONERING	28

5.2 SUKSESSFAKTORER I NORWEGIAN	32
5.2.1 <i>Kostnadslederstrategi i Norwegian</i>	33
5.3 PRISDISKRIMINERING I MARKEDET	41
5.3.1 <i>Prisdiskriminering i ulike billettyper</i>	42
5.3.2 <i>Prisdiskriminering i lojalitetsprogrammer</i>	45
KAPITTEL 6 OPPSUMMERING	55
KAPITTEL 7 AVSLUTNING	60
7.1 AVSLUTTENDE KOMMENTARER.....	61
7.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	62
REFERANSELISTE.....	64

Figuroversikt

Figur 1: Monopolistens tilpasning.....	5
Figur 2: Konsumentoverskudd og produsentoverskudd.....	6
Figur 3: Førstegrads prisdiskriminering.....	10
Figur 4: Tredjegrads prisdiskriminering	13
Figur 5: Hotelling.....	19
Figur 6: Porters tre generiske strategier.....	29

Tabelloversikt

Tabell 1 Norwegians enhetskostnader i NOK, 2003–2014.....	35
Tabell 2 Norwegians antall passasjerer i millioner, 2003–2014.....	35
Tabell 3 Antall passasjerer i forhold til per ansatte, 2003–2014.....	39
Tabell 4 Antall block hours per dag for Norwegian, easyJet, Ryanair og Wizz, 2014.....	39

Kapittel 1 Innledning

I innledningen skriver jeg om bakgrunn, presentasjon av problemstilling, formål i oppgaven, samt gjør kort rede for oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn

Prisdiskriminering er et kjent fenomen i mange markeder, og de typiske eksemplene er studentpriser eller kvantumsrabatter. Når det gjelder prisdiskriminering, kan vi si at det blir brukt mye i dette forretningsmarkedet. Gjennom å tilpasse prisdiskriminering for samme varer når det er konkurranse i det samme markedet, vil bedriften være i stand til å hente ut en større del av konsumentoverskuddet og følgelig øke sin omsetning.

Flybransjen startet opp ved begynnelsen av det tjuende århundre. Den er en næring i rask utvikling, og er en av de mest konkurranseutsatte industriene. Grunnleggende egenskaper i luftfartsnæringen er en høy produksjon og høy effektivitet. I de senere årene har status og rolle for luftfartsnæringen vært en kontinuerlig økning i markedet. Det har vært en hardere konkurranse mellom de ulike flyselskapene om hvem som produserer de billigste flyreisene de siste ti årene. Den store konkurransen mellom ulike flyselskaper vil også bringe noen fordeler til flypassasjerer, som gir konsumentene en billigere flybillett, eller en beder kvalitet om bord.

Flybransjens forretningsstrategi vil være forskjellig for de ulike segmentene i markedet, derved blir det også dannelse av mange forskjellige forretningsstrategier. Ved å finne den rette forretningsstrategi kan flyselskapet lage en grunnleggende strategisk posisjonering. Forretningsstrategi er selskapets forretningslogikk for å avklare det konseptuelle verktøyet. Som beskriver hvordan selskapet kan gi kunden den beste verdien, og hvordan selskapet kan oppnå bærekraftig lønnsomhet. Med andre ord forklarer forretningsstrategien på hvilken måte selskapet kan tjene penger. Det kan sies at flyselskapene i flymarkedet er avhengig av å selge både tjenester og

produkter for å få inntekter. Flyselskapenes hovedprodukt er lufttransport av passasjerer og inkluderer tjenester om bord. Det er stor forskjell på hvordan flyselskapene posisjonerer seg i bransjen. Denne forskjellen kan sees ved at SAS driver inntektsgenererende tiltak for både service og kvalitet, mens Ryanair representerer en form for kostnadsbesparende fokus, eller andre selskaper som bruker en kombinasjonsstrategi. Derfor ønsker jeg i denne oppgaven å se nærmere på lavpris flybransjens konkurransestrategi, og forsøker å muliggjøre forskjellige grader av prisdiskriminering i flybransjen.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Bakgrunnen for at jeg valgte denne problemstillingen i min oppgave er at, jeg ønsket å skrive en konkurransestrategioppgave. Jeg syntes at dette er en interessant problemstilling som vil gi meg innsikt i *«Hvordan konkurransestrategi påvirker lønnsomheten for et flyselskap, når det er konkurranse i det samme markedet?»* som er oppgavens problemstilling.

I denne oppgaven skal jeg ta for meg flyselskapet Norwegian Air Shuttle ASA på bakgrunn av at Norwegian er et raskt voksende norsk selskap vi ofte benytter oss av når vi er ute og reiser. Norwegian er et selskap fra et høykostland, og selskapets virksomhet følger hovedsakelig en kostnadslederstrategi som gjør det mulig for selskapet å skape stor lønnsomhet. Jeg kommer med analyse av bransjespesifikke konkurransestrategier. For det første vil jeg se på hvorvidt det har vært en positiv vekst i markedet ved å tilby lavere flybillettpriser, samtidig være mest kostnadseffektiv for å øke profitt. For det andre vil jeg se på flyselskapenes bonusprogrammer når markedet er karakterisert av konkurranse med identiske produkter, og hvorvidt bonusprogram påvirker lønnsomheten når aktørene har anledning til prisdiskriminering i et og samme marked.

Jeg syntes at det er spennende å analysere flyselskapets konkurransestrategi for å styrke eget selskaps posisjon, slik at man kan kapre en større andel av luftfartsmarkedet og

følgelig øke sin omsetning. Arbeidet har gitt meg meget god kunnskap om flybransjen, samt flyselskapets strategisk posisjonering og framtidsutsikter.

1.3 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å diskutere strategien Norwegian følger, slik at selskapet kan kapre en større andel av luftfartsmarkedet. I analysekapitlet har jeg valgt SAS og Ryanair, henholdsvis fordi disse to flyselskapene er mest sammenlignbare med Norwegian. Hovedformålet med denne oppgaven er å studere anvendelsen av prisdiskrimineringsstrategi som vil kunne øke lønnsomhet til flybransjen. Oppgaven bruker strategiske teorier om konkurranse og prisdiskriminering for å belyse om selskapet lønnsomhet går opp. Det tas hensyn til oppnådde konkurransefortrinn og det undersøkes forhold som muliggjør forskjellige grader av prisdiskriminering. Fokus i oppgaven er hvordan Norwegian kan operere godt i et slik konkurranseutsatt luftfartsmarked, og hvilke effekter anvendelse av prisdiskriminering får når det er konkurranse i det samme luftfartsmarkedet.

1.4 Oppgavens struktur

Strukturen i denne oppgaven er som følger:

Kapittel 2 er teorikapitlet, der vil jeg gi en beskrivelse av teorier som inkluderer sentrale og grunnleggende begreper, disse teoriene danner grunnlaget for analysen. Dette omfatter blant annet prissetting, konsumentoverskudd og produsentoverskudd, prisdiskriminering, forutsetningene for prisdiskriminering, de tre forskjellige gradene av prisdiskriminering og prisdiskrimineringsstrategier.

I kapittel 3 beskriver jeg metodekapitlet begrunnet i forhold til oppgavens behov. Datagrunnlaget for denne masteroppgaven baserer seg på offentlig tilgjengelig informasjon om virksomheten. Disse danner grunnlaget for analysen videre i kapittel 5. Dette innebærer at jeg kommer til å bruke av både kvantitative resultater om effektivitet i driften, og den kvalitative informasjonen om strategiske vurderinger for å

kunne si noe om selskapets konkurranseevne.

I kapittel 4 tar jeg først for meg en presentasjon over Norwegian fokus på historie og utvikling, selskapets nåværende situasjon, deres produkter samt noen relaterte tjenester.

Videre i kapittel 5 vil jeg analysere markedet med utgangspunkt i økonomisk teori som jeg legger frem. Først vil jeg knytte teori til min studie, for å belyse de generiske konkurransestrategier med mest relevans til å styrke konkurranseposisjonen blant selskapene på markedet. Deretter vil jeg ta en analyse av Norwegian som presenterer hvilke faktorer ved selskapet som kan øke lønnsomheten. Videre skal jeg gi noen enkle forklaringer på metodens praktiske anvendelse i prisdiskriminering hos flymarkedet.

Kapittel 6 skal oppsummere virksomhetens styrker og svakheter i møte med sterk konkurranse i luftfartsmarkedet.

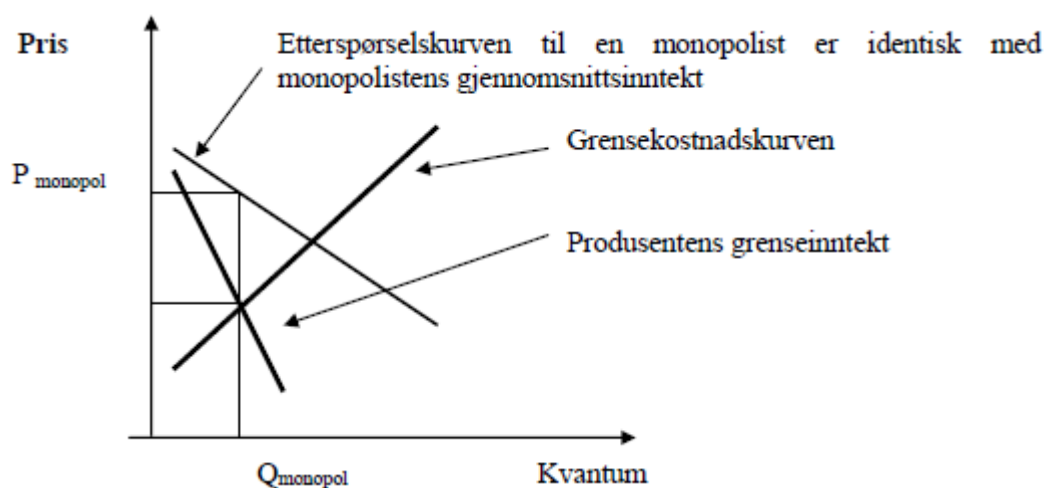
Kapittel 7 er avslutningen, og i dette kapitlet vil jeg komme med noen avsluttende kommentarer etter bransjeanalysen. Videre er det interessant for meg å gi noen forslag til videre forskning.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk

I kapittel 2 gir jeg en beskrivelse av teoridelen, der teoriene er valgt ut fra oppgavens problemstilling og formål. Den omfatter sentrale begreper som jeg kommer til å benytte meg av videre i oppgaven. I avsnitt 2.1 og 2.2 vil jeg først forklare noen grunnleggende begreper før vi ser på prisdiskriminering. I avsnitt 2.3 vil jeg forklare hva som menes med prisdiskriminering, og forutsetningene for prisdiskriminering. I avsnitt 2.4 vil jeg komme med de tre forskjellige gradene av prisdiskriminering, og videre i avsnitt 2.5 går jeg inn på prisdiskrimineringsstrategier. Til slutt vil jeg oppsummere denne teoridelen.

2.1 Prissetting

Pris er et resultat av samspillet mellom tilbud og etterspørsel. Den grunnleggende regelen for prissetting er hvor produsenten tilpasser seg slik at grenseinntekten er lik grensekostnaden, som kan illustreres med den følgende figuren.



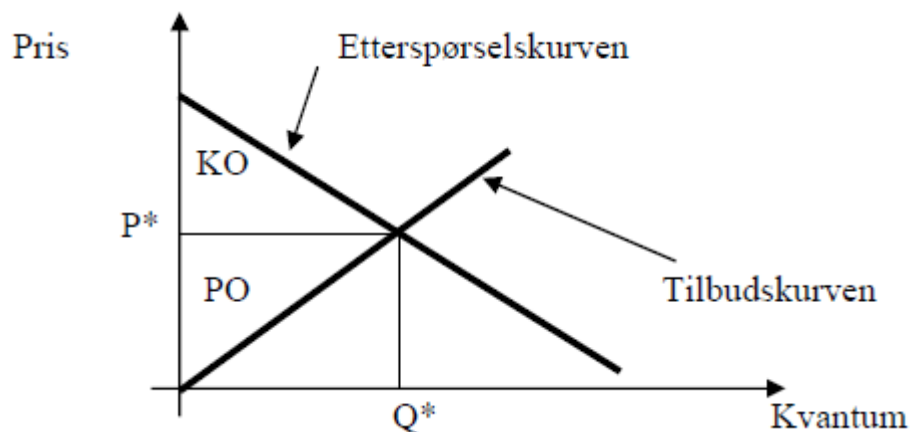
Figur 1: Monopolistens tilpasning

Grenseinntekten er en økning i inntekt som oppstår når produsert kvantum øker med en enhet. Ved en økning i pris, vil etterspørselen føre til en lavere mengde, på andre siden vil den føre til mer inntjening på de resterende varene. Grensekostnaden er en kostnadsøkning når produsert kvantum øker med en enhet. Grensekostnaden blir

påvirket av produksjonsmessige forhold. En monopolsituasjon gir høyere pris og lavere kvantum sammenlignet med fri konkurranse. Videre kan tilbydere med monopolmakt sette høyere priser enn likevektsprisen for å øke profitten, mens tilbydere med stor markedsrett og egenkapital kan sette lavere priser enn likevektsprisen for å presse ut konkurrenter. Settes prisen lavere enn kostnadene snakker vi om underprising med tilhørende marginskvis. Av konkurransehensyn er underprising ofte ulovlig.

2.2 Konsumentoverskudd og produsentoverskudd

Først av alt skal jeg forklare enkelte begreper som jeg kommer til å benytte meg av videre, og disse begrepene kan illustrere med følgende figur.



Figur 2: Konsumentoverskudd og produsentoverskudd

--Konsumentenes betalingsvilje

Etterspørselskurven er den marginale betalingsvilligheten som representerer hva konsumentene faktisk er villige til å betale for et gode, og konsumentenes betalingsvilje som vises ved arealet under etterspørselskurven.

--Konsumentoverskudd(KO)

Nytteoverskuddet for konsumenten oppstår når konsumenten er villig til å betale en sum for en viss mengde av et gode, minus hva de betaler for dette. Vi kan si at

konsumentoverskudd er hva konsumentene får utover det de faktisk betaler for varen. Anta at et gitt kvantum Q^* er den tilhørende markedsprisen P^* , vi kan derfor se på figuren at i dette markedet eksisterer et gitt antall konsumenter som har en betalingsvillighet større eller lik markedsprisen, slik at disse varene som er omsatt kvantum i markedet utgjør dette KO-arealet i figuren.

--Produsentoverskudd(PO)

Produsentoverskuddet defineres på tilsvarende måte som konsumentoverskuddet. Ved fast markedspris, vil alle produsenter med en reservasjonspris som er lavere enn markedsprisen få solgt godet til en høyere pris enn den laveste de ville vært villige til å akseptere. Summen av denne ekstraintekten for alle produsenter kalles produsentoverskuddet, som i markedet er lik arealet over tilbudskurven og under prislinjen.

--Samfunnsøkonomisk overskudd(SØO)

Vi definerer det samfunnsøkonomiske overskuddet som den totale samfunnsnyttens minus de totale kostnadene. I markedet er dette likt arealet mellom tilbuds- og etterspørselskurvene opp til likevektskvantum. SØO kan endre seg som følge av fusjonen. Dersom SØO er uforandret, kan produsentene fange inn mer KO gjennom effektive prisingstrategier, og dermed er summen av KO og PO konstant. Ved å gå gjennom de nødvendige forutsetningene for å klare fange inn mer KO, kan produsenten dermed sette ulik pris til forskjellige konsumenter, disse står i avsnitt 2.3, 2.4 og 2.5 som gjør jeg rede for.

2.3 Prisdiskriminering

Prisdiskriminering er et kjent fenomen i mange markeder. En kort definisjon av prisdiskriminering er følgende; der en leverandør kan selge den samme varen til ulik pris til forskjellige konsumenter (Tirole, 1988). To årsaker forklarer dette: For det første fordi bedriften kan sette prisen lik den høyeste prisen hver enkelt kunde er villig til å betale, og dermed tjener de mer per solgte enhet (Perloff, 2009). For det andre

fordi bedriften får solgt varer til kunder som ikke vil kjøpe om prisen hadde blitt satt likt for alle, da denne prisen vil være for høy for dem (Perloff, 2009). Motivasjonen for å drive med prisdiskriminering er å øke sin egen profitt så mye som mulig. Man kan finne prisdiskriminering i markedet for eksempel på kvantumsrabatter, studentpriser eller forskjellige priser på flybilletter etter bestillingstidspunkt.

2.3.1 Forutsetninger for prisdiskriminering

Prisdiskriminering kan ses som et av konkurransemidlene til å maksimere et foretaks inntjening. For at det skal være mulig og lønnsomt, å gjøre prisdiskriminering må fire betingelser være oppfylt.

i) For det første må bedriften ha markedsrett (Perloff, 2009).

Dersom bedriften ikke har markedsrett, kan den ikke kreve mer for sine varer enn den konkurransedyktige prisen (Perloff, 2009). Perloff (2009) hevder at i så fall vil kunden kjøpe varer fra andre bedrifter, og prissettingen til bedriften vil føre til mindre salg. I et marked med fri konkurranse kan prisdiskriminering ikke forekomme (Perloff, 2009). En bedrift med monopol vil kunne prisdiskriminere. Det samme gjelder oligopol der det er få bedrifter i et marked med høye inngangskostnader, og monopolistisk konkurranse hvor flere bedrifter ikke kan tre inn i markedet og oppnå profitt, som for eksempel kan gjelde en sterk merkevare (Perloff, 2009).

ii) For det andre må kundenes betalingsvilje være ulik (Perloff, 2009).

Konsumentene har forskjellig betalingsvillighet ved kjøp av samme produkt eller tjeneste. På grunn av inntektsnivå, behov, smak, alder eller andre variabler varierer kundenes betalingsvilje for et produkt (Perloff, 2009). For eksempel voksne mennesker betaler en høyere pris på togbilletter enn studenter.

iii) For det tredje må kundenes betalingsvilje kunne identifiseres (Perloff, 2009).

Bedriften må først å hvilke kunder som har hvilken betalingsvilje (Perloff, 2009). Det er oftest ikke lett å identifisere hver enkelt kundes betalingsvilje, dermed setter

bedriften prisen etter en vurdering for hver enkelt (Perloff, 2009). Eksempelvis kan flypassasjeren få rabatt når han/hun bestiller en flyreise lang tid i forveien. Dette gjør flyselskapene for å fange inn mest mulig verdi for den prisuelastiske forretningsreisende som bestiller et par timer før og dermed er villig til å betale mer for å være med på flygningen enn den prisfølsomme flypassasjeren som bestiller i god tid.

iv) For det fjerde må det være mulig å begrense videresalg (Perloff, 2009).

Kundene som er villige til å betale lite, må ikke kunne videreselge til kundene som er villige til å betale mye (Perloff, 2009). For eksempel videresalg av rabatterte billetter for medlemmer der betjeningen ber om å få se medlemskortet. Videresalg er vanskelig for de fleste tjenester, og enda mer når transaksjonskostnadene ved videresalg er høye (Perloff, 2009).

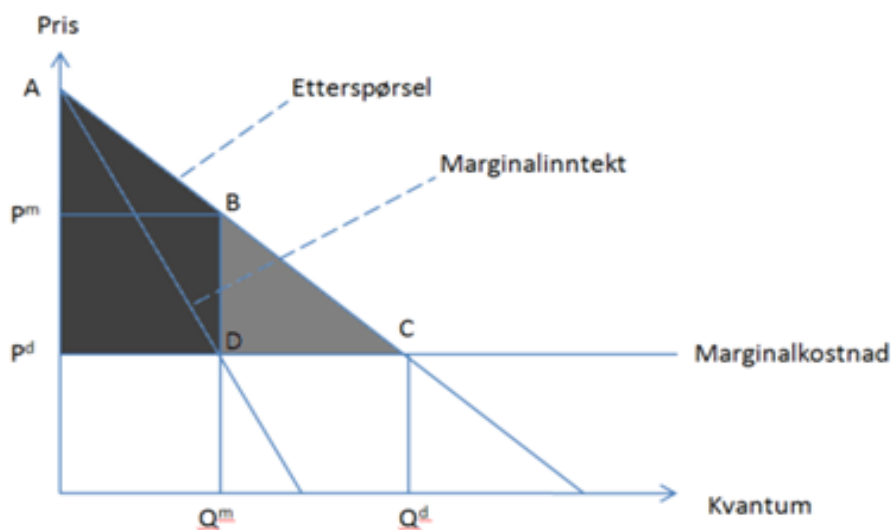
2.4 Tre grader av prisdiskriminering

Når de nødvendige forutsetningene for prisdiskriminering er til stede, vil bedriften kunne prisdiskriminere for å tjene mest mulig i markedet. Da deles tradisjonelt prisdiskriminering inn i tre forskjellige grader, som består av førstegrads prisdiskriminering, andregrads prisdiskriminering og tredjegrads prisdiskriminering, basert på Tirole (1988).

2.4.1 Førstegrads prisdiskriminering

Førstegrads prisdiskriminering kalles også perfekt prisdiskriminering. Anta at det er bare en tannlege i et bestemt område, og han belaster forskjellige priser for hver enkelt pasient, slik at alle pasienter som trenger behandling kommer til han. På en slik måte vil pasientenes forbrukeroverskudd overføres til tannlegen: Det kan sies at tannlegen trekker ut alt konsumentoverskuddet fra det bestemte området. Ved denne typen prisdiskriminering har monopolisten fullstendig informasjon om hver enkelt konsuments betalingsvillighet for produktet og produsenten setter forskjellig pris for hver enhet av produktet, slik at prisen hver konsument har betalt er lik den maksimale

betalingsvilligheten (Varian, 1989). På denne måten viser Varian (1989) at monopolisten sikrer seg at hvert eneste produktet blir solgt til høyeste mulig pris. Dermed får produsenten tak i hele konsumentoverskuddet fra markedet. Dette er altså grunnen til at førstegrads prisdiskriminering blir kalt perfekt prisdiskriminering, siden det er praktisk sett å ta ut hele overskuddet fra markedet. Dette kan illustrere med følgende figur.



Figur 3: Førstegrads prisdiskriminering

La oss anta at monopolisten står ovenfor en fallende etterspørselskurve, og har en marginalkostnad lik (c), illustrert ved marginalkostnadskurven. Det samfunnsøkonomiske overskuddet måler summen av produsentoverskuddet og konsumentoverskuddet. Dersom monopolisten kan prisdiskriminere, vil produsenten hente ut hele konsumentoverskuddet i markedet som tilsvarer ved ACP^d -arealet i figuren. Dersom monopolisten ikke kan prisdiskriminere konsumentene, vil produsenten derimot sette en pris som er under standard monopoltilpasning, der marginalinntekten er lik marginalkostnaden, og ta monopolpris P^m . Konsumentoverskuddet er lik ABP^m -arealet i figuren, og konsumentoverskuddet vil bli mindre ved monopoltilpasning enn ved førstegrads prisdiskriminering. Blant dem er Q^d omsatt kvantum med perfekt prisdiskriminering, og Q^m er omsatt kvantum uten

prisdiskriminering.

Varian (1989) hevder at dersom produsenten ikke vet med sikkerhet hvilken betalingsvillighet de enkelte konsumentene har, kan han ikke lenger drive perfekt prisdiskriminering. Prisdiskriminering av denne typen er av teoretisk interesse, det er vanskelig å gjennomføre i praksis.

2.4.2 Andregrads prisdiskriminering

Andregrads prisdiskriminering er også kalt ikke-lineær prising fordi prisen per enhet avhenger av kjøpsvolumet (Varian, 1989). Det vil si at man får kvantumsrabatter ved kjøp av et visst antall. Disse dukker for eksempel ofte opp i butikker, som ta 3 betal for 2. Konsumenter med høyest betalingsvillighet følger selv et intensivt tilbud for å kjøpe det tilbudet, mens konsumenter med lavere betalingsvillighet vil velge godet de faktisk er villige til å betale for. Slik blir kundegrupper dannet, ved at utvalget av konsumenter deler seg inn i ulike grupper. Dette er altså andregrads prisdiskriminerings kjennetegn.

For å kunne skille gruppene av konsumenter, kan leverandøren tilby forskjellige kontrakter. Annengrads prisdiskriminering gjøres på denne måten: Konsumentene er tilbudt et valg mellom flere kontrakter, og hver kontrakt er laget for en bestemt type konsumenter. Det kan være ved at selskapet tilbyr en kontrakt designet for konsumenter som har en høy etterspørsel, og en type designet for konsumenter som har lav etterspørsel. Varian (1989) sier om ideen er at konsumentene selv bestemmer hvilken gruppe de tilhører, men dette vil føre til et problem; sett fra leverandørens ståsted vil konsumentene kanskje velge feil type kontrakt. For eksempel konsumenter som har en lav etterspørsel kan kjøpe kontrakter ment for konsumenter som har en høy etterspørsel, på grunn av at de tenkte å få en lav pris.

Et godt eksempel på marked der bedriftene benytter prisdiskriminering med denne metoden er prising av bruken av mobiltelefonene i telemarkedet. Dette gjøres ved å bruke en todelt tariff for å fange opp de ulike kundegruppene som en måte av

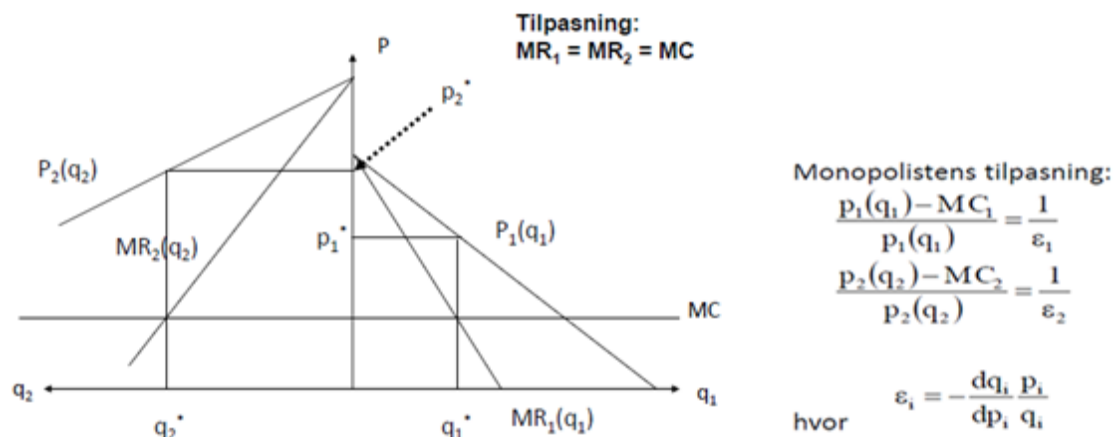
prisstrategiene (Perloff, 2009). En type tariff er designet for konsumenter som ringer mye og har en høy startpris med lav ringepris. Den andre typen tariff er designet for konsumenter som ringer lite og har en lav startpris med høy ringepris.

Et annet velkjent eksempel på markedet, er anvendelse av andregrads prisdiskriminering som kan være klasser på NSB-tog billetter. Tanken bak billettprisene er gjort på en slik måte at førsteklasses billetter har en bedre kvalitet med en høyere pris enn andreklassens billetter. Den viktigste faktoren her er en kvalitetsforskjell mellom klassene, for passasjerene om bord i NSBs tog. Passasjerene med en høyere betalingsvillighet synes at det er en fordel å betale ekstra for en god kvalitet, i stedet for å sitte på ukomfortable sitteplasser på andreklassen. Mens andreklassen retter seg først og fremst mot passasjerer som primært er opptatt av pris. Dette gjør at bedriftene kan både være i stand til å kapre en større del av konsumentoverskuddet fra de mer betalingsvillige kundene og tjene på kunder med en lavere betalingsvillighet slik at alle markeder kan betjenes.

Når det gjelder prisdiskriminering, kan vi si at det blir brukt mye i dette markedet, særlig er bruken av utstrakt andregrads prisdiskriminering. Varian (1989) viser til at denne type prisdiskriminering er mulig dersom leverandører kjenner til grupper av konsumenter med ulik betalingsvillighet, men ikke vet hvem som har hvilken betalingsvillighet.

2.4.3 Tredjegrads prisdiskriminering

Varian (1989) sier at tredjegrads prisdiskriminering har mye likheter med andregrads prisdiskriminering. Tredjegrads prisdiskriminering kan defineres som å dele kunder inn i ulike grupperinger med separate etterspørselskurver for hver gruppe, på denne måten å kreve ulik pris for de ulike grupperingene (Varian, 1999).



Figur 4: Tredjegrads prisdiskriminering

Det kan illustreres med figur 4 som viser den vanligste formen for prisdiskriminering. For at det skal være lønnsomt å prisdiskriminere mellom ulike grupperinger, må et krav være oppfylt: Marginalinntektene fra å betjene de ulike segmentene skal være lik, og et gode kan dermed tilbys ved å sette ulik pris (P_1^* , P_2^*) for ulike grupper av kunder. I følge Perloff (2009) handler dette om å finne ut hva som er best pris i de ulike markedene, og formelen $MR = p(1+1/\varepsilon)$ kan brukes. Priselastisitet forteller også noe om hvor sensitive konsumentene er for prisforandringer (Perloff, 2009).

Typiske eksempler på tredjegrads prisdiskriminering kan være:

i) Inntektsfordeling

NSB-tog tilbyr forskjellige typer rabatter, som tar ulik pris fra ulike kundegrupper som student-, voksen- og honnørpriser.

ii) Karakteristika ved produktet

Hos et flyselskap kan det skyldes, det kan skyldes at de billigste billettene betales av de fritidsreisende, mens de dyreste billettene ofte betales av de forretningsreisende som ikke vet hvor når de skal reise lang tid i forveien.

Varian (1989) viser til at når bedriftene har mulighet til å skille mellom gamle og nye konsumenter, kan vi si dette tilhører byttekostnader eller produkt differensiering som

er to kjente former for tredjegrads prisdiskriminering. Begge strategier vil gi bedriftene mulighet til å prisdiskriminere mellom sine egne og rivalens konsumenter. Et kjente eksempel er i TV-kanal abonnementsmarkedet, der det er gode muligheter for å kunne diskriminere mellom nye og gamle konsumenter. Leverandøren gir en lavere pris eller en ekstra fordel til nye konsumenter i en gitt tidsperiode, mens de gamle konsumenter må betale en høyere pris i samme periode.

2.5 Prisdiskrimineringsstrategier

I denne delen av teorigapitet skal jeg se nærmere på teoriene for byttekostnader og produktdifferensiering som to forskjellige strategiske tilnærminger for prisdiskriminering. Fokuset her er hvordan en bedrift ved å bruke to ulike strategiske tilnærminger, får muligheter til å gi kunder ulike priser for det samme produktet.

2.5.1 Byttekostnader

Definisjonen på byttekostnader er at konsumenten vil føre ekstra kostnader knyttet til å bytte mellom leverandører av en vare eller en tjeneste (Nilsen, 1992). De tre forskjellige typene byttekostnader består av kunstige byttekostnader, transaksjonskostnader og læringskostnader (Klemperer, 1987).

Den første typen av byttekostnader er kunstige byttekostnader, og disse kostnadene er ikke reelle kostnader ved å bytte merke, men byttekostnader blir bestemt av produsentene selv (Klemperer, 1987). Et eksempel på en slik byttekostnad kan være en bonusprogram hos et luftfartsselskap, og bonusprogrammet er laget av produsentene selv. Bonuskortene fungerer på den måten at passasjeren opp tjener bonuspoeng når han/hun kjøper flyreisen, og når passasjeren har nok oppsparte bonuspoeng kan han/hun bruke disse til å ta ut gratis reiser eller andre fordeler.

Den andre typen av byttekostnader er transaksjonskostnader som oppstår ved å bytte mellom to identiske produkter (Klemperer, 1987). En slike byttekostnad kan for eksempel være å bytte telefonabonnement. For å bytte abonnement må man bruke tid

på å overføre abonnementet fra en leverandør til annen leverandør, og dermed blir dette en måte å skape kostnader for kunden.

Den tredje typen av byttekostnader er læringskostnader. Et godt eksempel på en slik byttekostnad kan være bruken av to funksjonelt like produkter, som Apple Mac program og PC med Microsoft Windows program. Selv om begge datamaskinene har forskjellige programmer har de samme tjenester. Dermed kan det være en kostnad for kunden hvis de må bruke tid på å lære seg et nytt produkt, hvis de går fra det ene produktet til det andre.

De to siste typene av byttekostnader skiller seg fra den første byttekostnaden ved at de reflekterer reelle kostnader ved å bytte merke (Klemperer, 1987).

Effektene av byttekostnader i markedet

Byttekostnader i et marked kan sees som å begrense konkurransen. For å studere effektene av byttekostnader i et marked, kan vi bruke en to-periode duopolmodell som er en mye brukt modell for å forklare de konkurransemessige effektene av byttekostnader (Klemperer, 1995).

I periode 1 i modellen har konsumentene ingen byttekostnader, men i periode 2 har konsumentene byttekostnader som følger av sitt kjøp i periode 1. Dette gir en profittmaksimerende produsent to motstridende incentiver. De kan produsenten bare sette lave priser for å tiltrekke seg flere nye kunder, eller de kan velge å sette høye priser for å tjene mer på kundene bedriften allerede har. Når byttekostnader eksisterer i markeder, og bedriften kan prisdiskriminere mellom kundene sine, vil prisene være lavere i periode 1 og høyere i periode 2 enn uten byttekostnader i begge perioder.

Hva vil oppstå i dette tilfellet hvis konsumentene i periode 1 i modellen allerede har byttekostnader? En relativt høy byttekostnad vil gjøre at konsumentene blir mindre følsom i forhold til prisendringen hos konkurrenten. I dette tilfellet kan følgende

effekt være at bedriften skal prøve å tjene mest mulig på konsumentene de allerede har. Dette kan bedriften ved å ikke prise så aggressivt i markedet for å kapre nye kunder. Siden bedriften vet at reduserte priser i periode 1 kan bli mer enn veid opp ved å øke byttekostnader og dermed økte priser i periode 2.

Dersom ingen i markedet har byttekostnader, hva vil skje med prisen i modellen? Det kan være lav pris i periode 1, eller bedriften vil tjene mest mulig på konsumentene de allerede har. Klemperer (1995) nevner at resultatet vil gi en høyere pris i markedet med bytteeffekter, og forklarer dette med tre argumenter. For det første vil diskontering gjøre at bedriftene fokuserer på kunder de allerede har enn å tiltrekke seg nye (Klemperer, 1995). I det andre argumentet viser Klemperer (1995) til at bedriften vil være klar over sitt påfølgende kundetap til konkurrentene sine, dersom den setter opp prisen på varen sin i den inneværende perioden. Med større markedsandeler vil konkurrentene ha incentiv til å sette en høyere pris i periode 2. I et marked med byttekostnader fører dette igjen til en mer aggressiv konkurranse i periode 2 fra bedriften som tapte markedsandeler i forrige periode, noe som igjen leder til at alle bedriftene vil ta høy pris i periode 1, for å unngå en slik aggressiv konkurranse i periode 2 (Klemperer, 1995). Klemperer (1995) hevder at det tredje argumentet tar utgangspunkt i konsumentens etterspørsel, som med byttekostnader vil være mindre elastisk selv for nye kunder. Dette er fordi kundene ser at en lav pris i dag vil gi en høyere pris i morgen. I tillegg er konsumentene mer påvirket av produktets permanente egenskaper enn prisen, siden de vet at de ikke kan skifte produsent kostnadsfritt (Klemperer, 1995).

Klemperer (1995) påpeker at et marked med byttekostnader vil føre til en høyere pris, videre vil den føre til økt foretaks profitt. Byttekostnader gir bedriftene mulighet til å sette en høyere pris uten å være redd for å miste konsumenter i markedet. Klemperer (1995) sier at byttekostnader i denne modellen gir fordeler til bedriftene og ulemper til konsumentene. Når byttekostnader eksisterer i et marked vil konsumentene ha mer kelojalitet. Dette betyr en større lojalitet til et spesielt merke som fører til større

nytte av å konsumere merket, når kundene står ovenfor et valg mellom mange funksjonelt like produkter.

2.5.2 Produktdifferensiering

I et marked der produktene er mer identiske for kunden, har de fleste bedrifter alltid vært opptatt av å sette sin pris litt lavere enn konkurrentens pris. Dette gjøres for å kapre en stadig større del av markedet. En slik strategi gir bedriftene en mulighet til å gjøre sitt produkt spesielt i forhold til andres mer eller mindre identiske produkter i markedet: Dette blir kalt produktdifferensiering (Tirole, 1988). Produktdifferensiering er en kjent form for tredjegrads prisdiskriminering. Det er vanlig å gjøre et skille mellom to ulike typer produktdifferensiering; vertikal differensiering og horisontal differensiering (Tirole, 1988).

Vertikal produktdifferensiering

Vertikal produktdifferensiering, som ofte kan tolkes som kvalitetsdifferensiering, innebærer at alle konsumentene har samme oppfatning av rangeringen av verdien av produktene for like priser (Tirole, 1988). Det gjelder alle konsumenter; det vil si at man til like priser alltid foretrekker det ene produktet fremfor det andre.

Gjennom vertikal differensiering kan leverandøren tilby forskjellige valg av kvalitet, slik at leverandøren kan skille markedet og ta forskjellig pris fra hvert enkelt segment, fordi hvert enkelt segment har forskjellig betalingsvillighet når det gjelder kvalitet. Et eksempel på strategi med denne metoden av vertikal differensiering er der en leverandør tilbyr et produkt med eksempelvis to varianter hvor den ene (A-produkt) er bedre og dyrere enn annet (B-produkt). De fleste vil være enige om at A-produkt har høyere kvalitet enn B-produkt, men likevel kjøper ikke alle kundene A-produkt. Sett fra leverandørens ståsted, så forventer leverandøren at konsumenten er ekstra betalingsvillig for god kvalitet. På en slik måte oppnår produsenten sitt formål. Dette er avhengig av at konsumentene selv bestemmer hvilken gruppe de tilhører, og det foreligger et incentiv for konsumentene med en høyere betalingsvillighet til å kjøpe

varianter av en høyere kvalitet og pris.

Horisontal produktdifferensiering

Med horisontal produktdifferensiering er konsumentene uenige om rangeringen av produktene, men har stort sett den samme grunnleggende betalingsviljen for et produkt (Tirole, 1988). Horisontal produktdifferensiering kan vi tolke som merkevarepreferanser, man har forskjellig oppfatning av hvilket produkt, selv til like priser, som er best for en selv, derved vil en konsument kunne velge å kjøpe et produkt selv om det selges til høyere pris enn et alternativt produkt,

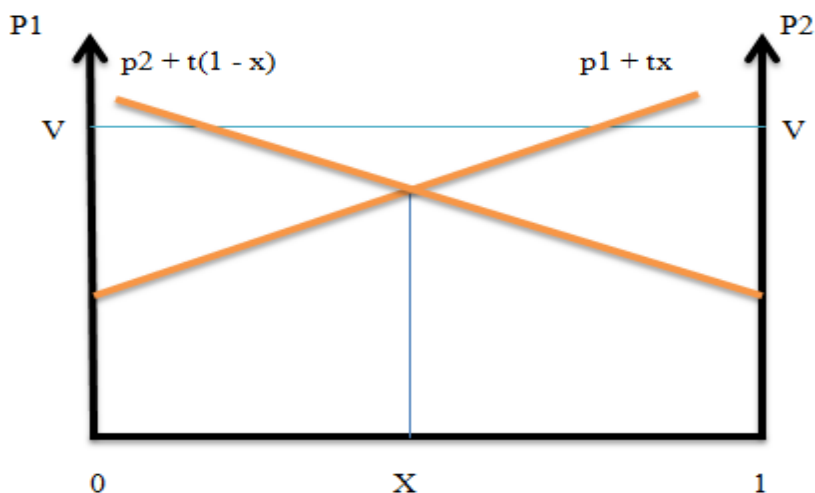
Prisdiskriminering kan også foregå gjennom horisontal differensiering, der viser man et uttrykk som merkepreferanse til bedriften. Slik som merkevarepreferanser mellom Coca Cola og Pepsi - begge bedrifter selger coladrikker. Når kundene står ovenfor et valg mellom mange identiske produkter vil en sterkere preferanse for et spesielt merke føre til større nytte av å konsumere merket.

Modellering av horisontal differensiering

Et godt eksempel på merkevarene mellom to tilbydere fortsetter å være Coca Cola og Pepsi. Forskjellige konsumenter verdsetter produktene ulikt, noen foretrekker å kjøpe Coca Cola, mens andre helst vil ha Pepsi. Det er vanlig å bruke rommet for modellering av denne situasjonen. Rommet er et uttrykk som betegner avstand mellom objekter (Hotelling, 1929). Det kan betegne fysisk avstand til produsentenes utsalgsted, eller uttrykke abstrakt avstand som produktets avvik fra det ideelle produktet (Hotelling, 1929). Denne modellen ble først introdusert av Hotelling. Hotellingsteori tar utgangspunkt i et marked der produsentene og konsumentene er geografisk spredt, og modellen illustreres gjerne ved tanken om en lineære by (Hotelling, 1929).

Det antar at Bedrift 1 (B1) og Bedrift 2 (B2) møtes til Hotellingkonkurranse. B1 er lokalisert i 0 og B2 er lokalisert i 1. Begge har en transportkostnad lik t . Kundene er

uniformt fordelt langs linjen. Transportkostnaden til en kunde lokalisert i punktet x hvis en kjøper fra B1 er gitt ved tx , og gitt ved $t(1 - x)$ hvis en kjøper fra B2. Nyttien til en kunde ved å kjøpe fra B1 er $U = v - tx - p1$. Tilsvarende er $U = v - t(1 - x) - p2$ ved kjøp fra B2. Vi antar at alle kundene kjøper fra enten B1 eller B2, og at begge bedriftene får kunder. Dette kan illustreres ved følgende figur.



Figur 5: Hotelling

Konsumentenes velger å kjøpe fra den selgeren som setter lavest transportkostnadskorrigerte pris, den blir bestemt av produktpris og transportkostnaden for konsumentene. Da blir $p1 + tx$ den transportkostnadskorrigerte prisen til B1 og $p2 + t(1-x)$ blir den transportkostnadskorrigerte prisen til B2. Dermed har tilbyderne en viss grad av markedsrett innen sitt område. Den geografiske spredningen blir sett på som en produktdifferensiering. Jo større transportkostnad, dess mer produktdifferensiering.

Med forutsetningene ovenfor kan vi sette $v - tx - p1 = v - t(1 - x) - p2$, vil det finnes en kunde lokalisert i x som er indifferent mellom å kjøpe fra B1 eller B2 som tilsvarer ved $x = 1/2 + (p2 - p1)/2t$. Da blir x etterspørselen til B1 og $1 - x$ blir etterspørselen til B2. Profittfunksjonen for B1 gir $\pi1 = (p1 - c)(1/2 + (p2 - p1)/2t)$ og for B2 gir $\pi2 = (p2 - c)(1/2 - (p2 - p1)/2t)$. Reaksjonsfunksjonene finnes ved å derivere

profittfunksjonen mhp. egen pris, som for B1 gir $p_1 = (c + t)/2 + p_2/2$ og for B2 gir $p_2 = (c + t)/2 + p_1/2$.

Deretter får vi likevektsprisen for B1 og B2 som er $p_1 = c + t$ og $p_2 = c + t$, og observer likevektsprisen følgende som jo mindre transportkostnaden er, dess mindre differensiert er produktene. Til slutt ser vi at profitten til hver av bedriftene er $\pi_1 = \pi_2 = t/2$. Produktene blir mer differensierte når t øker. Dette gir mulighet til å øke prisene, som igjen resulterer i økt profitt.

Anta at en tredje bedrift (B3), etablerer seg i 0, og tilbyr en vare som er identisk med hva B1 tilbyr. Hva blir da likevektsprisene til B1, B2 og B3? I dette tilfellet når en tredje aktør etablerer seg i 0, betyr det at lokaliseringen av de to aktørene er fast, så B1 og B3 har en svært elastisk etterspørsel etter eget produkt. Vi har da en Bertrandkonkurranse med differensierte produkt mellom disse to, og de vil konkurrere på pris inntil $p_1 = p_3 = c$. Dette øker da konkurransen for B2, som står overfor mer aggressive konkurrenter, og ved å sette inn $p_2 = c$ inn i reaksjonsfunksjonen til B2 så finner vi $p_2 = t/2 + c$. I tillegg finner vi likevektsetterspørselen og viser at andelen som kjøper produktet i $x = 1$ er redusert.

Gjennom produktdifferensiering, individualiserer produsentene sine produkter for å skille dem ut fra konkurrentenes. Produktdifferensiering blir ofte knyttet til noe positivt, som kan gi økt lønnsomhet for en bedrift dersom den gjennom å tilby attraktive produkter klarer å oppfattes som attraktiv i markedet (Bjørklund et al., 2008).

2.6 Oppsummering

Det er en selvfølge at prisdiskriminering gir produsentene en mulighet til å tjene mest mulig. Hvis man setter en høy pris på varen som skal selges, tjener produsentene mer overskudd, derav vil produsentene prøve å maksimere prisen på varen. Dersom vareprisene er for høye, vil mange forbrukere med en lavere betalingsvillighet ikke

kjøpe, derav redusert fortjeneste for produsenten. Hvordan tilnærmer produsenten seg det beste fra begge sider? Selgeren kan tjene penger både på en høyere varepris fra de rike konsumentene og en lavere pris til de med en lavere betalingsvillighet. Dette er hva produsentene prøver å oppnå, dette er også den grunnleggende årsaken til at prisdiskriminering skjedde. Med andre ord, for at prisdiskriminering skal være lønnsomt, må det eksistere ulik betalingsvillighet i de forskjellige kjøpergruppene.

I denne delen av oppgaven har jeg sett på en definisjon av prisdiskriminering, og hvilke betingelser som må være oppfylt for at en bedrift skal lykkes med prisdiskriminering. Vi fant at markedsrett, fravær av arbitrasje og mulighet for å skille mellom kundene, er nødvendige forutsetninger. Videre har jeg gjennomgått de forskjellige gradene av prisdiskriminering. Det viktigste punktet her er å skille mellom andregrads- og tredjegrads prisdiskriminering. Hvordan produsenten segmenterer markedet skjer i andregrads prisdiskriminering. Hvordan produsenten kan skille kundegruppene fra hverandre skjer ved tredjegrads prisdiskriminering. Til slutt gjorde jeg rede for begrepene byttekostnader og produkt differensiering. Disse er to forskjellige metoder for prisdiskrimineringsstrategier som vil bli benyttet videre i kapittel 5 av oppgaven, og der vil jeg vise hvordan et selskap får mulighet til å opptjene mer, når det konkurreres på identiske produkt i det samme markedet.

Kapittel 3 Metode

Denne delen av oppgaven beskriver jeg metodegrunnlaget, begrunnet i forhold til oppgavens behov.

Forsknings spørsmål

En bedrifts konkurransefortrinn er mulighet til å oppnå fortjeneste. Norwegian skal være sterke, lønnsomme og ha bærekraftige posisjoner innen de områder hvor de er engasjert. Det er avgjørende at de følger den valgte strategien for å bli stadig bedre og mer effektive, samt at de møter utfordringer for å utvikles seg, og derved vil kunne tilpasse seg idag og/eller i fremtiden.

I oppgaven ønsker jeg å besvare i noen sentrale spørsmål knyttet til dette tema. Det første spørsmålet jeg vil forsøke å svare på er hvordan kostnadslederstrategi har fungert fra Norwegian implementering i 2003 fram til i dag? Videre ønsker jeg å se på hvilke erfaringer selskapet har gjort seg på veien?, og deretter hvilke prisdiskriminerings-strategier selskapet har anvendt?

Metodegrunnlag

For å innhente nødvendig informasjon for å få bedre kunnskap om relevante forhold for oppgavens problemstilling, bruker jeg sekundærdata som grunnlag for en strategisk analyse av konkurransefortrinn. Her vil informasjon fra Norwegian være den interne kilden og det vil si selskapets årsrapporter og kvartalsrapporter. Mens data fra artikler og standardiserte undersøkelser vil være de eksterne. Disse danner det primære grunnlaget for analysedelen for å gi svar på forsknings spørsmålene.

Det er vanlig å skille mellom to hovedformer av metodisk tilnærming; kvantitativ og kvalitativ metode. Førstnevnte metode omfatter tall og det som er målbart. En styrke ved den kvantitative metoden er at den får frem data på en måte som åpner for generalisering, og gir viss sikkerhet. Kvalitative metoder tar i større grad sikte på å

fange opp opplevelse og mening. Ulempene er at kvalitative data ikke kan bli analysert på samme måte som kvantitative data. De kan derfor bare gi et hint om de generelle trendene, og dataene vil være gjenstand for mer subjektive meninger.

De kvantitative dataene og resultatene knytter seg til å tolke indikatorene på hvor effektiv driften var, som blant annet omfatter enhetskostnader ved produksjon av produktet, arbeidsproduktiviteten hos kabinpersonellet og antall flytimer per fly per daglig. Disse resultatene vil hjelpe virksomheten til å vurdere hvordan den kan forbedre og videreutvikle sine ressurser.

Den kvalitative metoden knytter seg til dokumentstudier av bransjemessige og virksomhetsrelaterte forhold som vil kunne gi en bedre forståelse av selskapet. En av de viktigste ideene for problemstillingen fikk jeg fra artikkelen til Moen (2014), der den dokumenterte betydningene av konkurransemessig posisjonering på virkninger for lavprisselskapets lønnsomhet. De fleste studiene påpekte at ansettelsesforhold og personalkostnader utgjør en betydelig andel av lavprisbransjens lønnsomhet. Norwegians kostnadslederstrategi skiller seg således fra den klassiske lavkostmodellen. Dette ser man i studien til Moen (2014), der ansatte blir intervjuet om deres holdning til ansettelsesforhold og lønnsnivå

Oppgaven har gjort bruk av flere ulike kilder som Norwegians Årsrapport, Konkurransetilsynet og intervju for å styrke funnenes validitet og troverdighet. Hensikten har vært å gi et best mulig bilde av hvilke forhold som vil påvirke lønnsomheten i fremtiden.

Kapittel 4 Presentasjon av Norwegian

I dette kapittelet tar jeg først for meg en presentasjon av Norwegian, med fokus på historie og utvikling, selskapets nåværende situasjon, deres produkter samt noen relaterte tjenester.

4.1 Norwegians historie

I 1993 ble Norwegian etablert i samarbeid med Braathens S.A.F.E., og dette samarbeidet varte frem til 2002.

I 2002 ble Braathens S.A.F.E. kjøpt opp av SAS, som førte til at Norwegians avtale om regionale flygninger på Vestlandet opphørte.

Norwegian har vært notert på Oslo Børs siden desember 2003. Selskapet fikk en god start og markedet sendte aksjekursen opp.

I 2004 inngikk Norwegian samarbeid med Finnair-eide FlyNordic på ruten Stockholm-Oslo og med Sterling på 13 av selskapenes europeiske ruter.

2005 ble Norwegians første år med overskuddsresultat.

I 2006 etableres datterselskap og base i Polen og Warszawa med flygninger mellom fem byer i Europa.

I 2007 ble Stockholm Norwegians base i Sverige. Norwegian inngikk avtale med Boeing om kjøp av 42 737-800-fly og det er den største skandinaviske bestillingen noen sinne. Selskapet opprettet Bank Norwegian og fordelsprogrammet Norwegian Reward. De som betaler med bankens kredittkort, får ekstra bonuspoeng og det er en måte å øke passasjerantallet enda mer.

I 2008 fikk Norwegian det første Boeing 737-800-flye som sikret dem et verdifullt miljøforsprang på konkurrentene med lavere forbruket av drivstoff og utslippet av CO2. Call Norwegian og base på Rygge ble etablert, i tillegg opprettet Norwegian base i København.

I 2009 vinner Norwegian flyindustriens "Oscar", samt storsatsning i Danmark med 39 ruter, og det beste årsresultat i selskapets historie.

I 2010 menet passasjerene Norwegian er det nest beste flyselskapet i Nord-Europa og det tredje beste lavprisselskapet i Europa. Svenske og danske helter fikk plass på flyhalene. Norwegian inngikk avtale om kjøp av ytterligere nye fly med leveranse i perioden 2014 til 2016.

I 2011 var Norwegian først med WiFi på europeiske flygninger. Norwegian åpnet base i Finland. Selskapet startet innenriksflygninger og 11 utenlandsruter, det viste seg å være en stor suksess med stor etterspørsel i markedet. Norwegian inngikk avtale om kjøp av ytterligere nye fly med leveranse i perioden 2015 til 2018.

I 2012 signerte Norwegian en kontrakt på kjøp av 222 nye fly fra Boeing og Airbus, og det var den største flyordren i Europa noen sinne.

I 2013 var Norwegian først i Europa med film- og tv-utleie om bord. I mai 2013 tok Norwegianians aller første langdistanseflygning av fra Oslo lufthavn Gardermoen til New York og Bangkok. I tillegg lanserte Norwegian direkterute mellom Bergen og New York.

4.2 I dag

Gjennom fokus på lave kostnader har selskapet etablert seg som en betydelig aktør i skandinavisk og europeisk luftfart. I dag er Norwegian det nest største flyselskapet i Skandinavia og selskapet ble i 2012 rangert som det tredje største lavprisselskapet i

Europa, samt Norwegian har mottatt en rekke priser og utmerkelser gjennom årene. Totalt har Norwegian rundt 4500 ansatte, og per desember 2014 har selskapet 95 fly som opererer godt over 402 ruter til 130 forskjellige destinasjoner over hele Europa, Nord-Afrika, Midtøsten, Thailand og USA. I 2014 reiste nærmere 24 millioner passasjerer med selskapet, og fyllingsgraden var på 81.3 prosent.

Norwegians markedsområder innenfor luftfart kan deles inn i flere segmenter. Selskapet introduserer mange produkter, noe som blant annet innebærer Norge fra/en vei 199 kroner på norske innenlandsruter, Storby fra/en vei 199 kroner til sentrale europeiske byer, billig Ungdomsbillett fra/en vei 299 kroner, Sol & Bad fra/en vei 399 kroner, Ski & Snø går direkte til de fleste skisteder til lavest pris, kampanje på fly+hotell og så videre.

Billettyper

Norwegian har ulike billettyper som skal være tilpasset forskjellige passasjertyper og deres behov. Alle flyvninger har hovedinndelingen LowFare, LowFare+ og Flex. Flyvninger til/fra USA og Thailand har både Economy kabin og Premium kabin. Premium kabin er de dyreste billettene, og disse skal sikre deg høy grad av fleksibilitet, blant annet gjennom større bagasjevolum, raskere sikkerhetskontroll, bedre komfort, og billettene kan både endres og refunderes. Economy kabin er den billigste billettprisen, har mindre benplass, dårligere servicetilbud og kan ikke refunderes

Norwegian Reward

Norwegians bonusprogram heter Norwegian Reward, og ble opprettet i 2007 for å gi kundene mulighet til å få enda rimelige flyreiser: Rett og slett for å gjøre noe billig enda billigere. Systemet er relativt enkelt, med Norwegian Reward så opptjener medlemmene CashPoints på alle sine billetter etter inngåelse av medlemskap. Når man betaler med Bank Norwegian-kortet får en opptil 20% CashPoints på alle Flex-billetter, og 2% CashPoints på alle LowFare-billetter.

Av de opptjente CashPoints, tilsvarer ett cashpoint en krone. Videre kan kundene bruke de opptjente CashPoints til hel- eller delbetaling av alle typer billetter, ekstra bagasje, seterreservasjon, billettendringer og avbestillingsbeskyttelse hos Norwegian.

Kapittel 5 Analyse og diskusjon

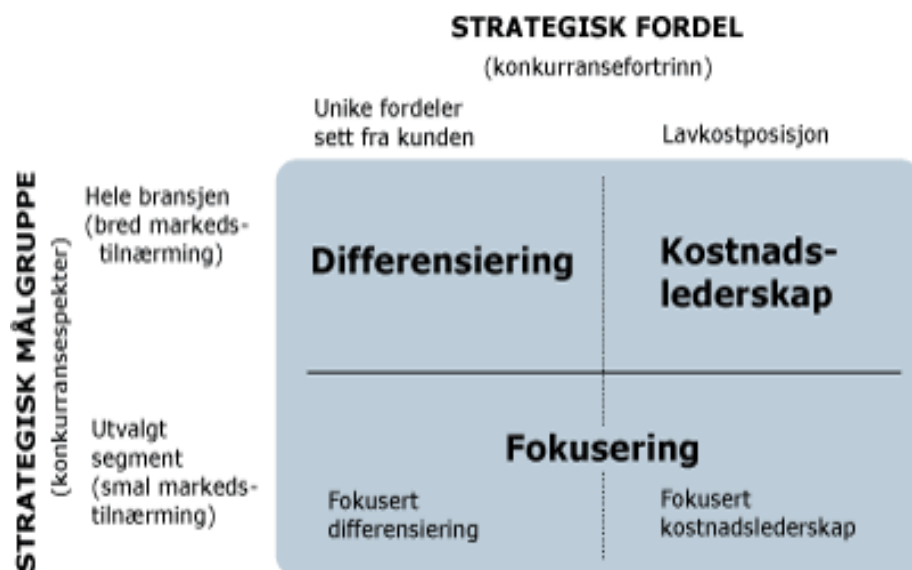
I denne delen av oppgaven skal jeg presentere markedet med utgangspunkt i den økonomiske teorien jeg legger frem. Strukturen på dette kapittelet blir som følger: Det begynner ved å bruke Porters generiske konkurransestrategier som forklaring på strategiske valg for å sikre ønsket posisjon som presenteres i avsnitt 5.1. I avsnitt 5.2 vil jeg gjøre en analyse av Norwegian som kan hjelpe oss til å forstå hvilke faktorer som legger grunnlag for å komme med forslag til tiltak som kan øke lønnsomheten i selskapet. I avsnitt 5.3 tar jeg for meg prisdiskriminering i markedet. Her forsøker jeg å finne mulige måter å øke konkurransefortrinn slik at selskapets lønnsomhet går opp. Dette gjøres blant annet gjennom å finne muligheter som vil kunne øke Norwegian's lønnsomhet i framtiden; hvorvidt bonusprogram påvirker lønnsomheten når man har anledning til å prisdiskriminere i et marked.

5.1 Strategisk analyse av posisjonering

Når man skal velge hvilken lønnsomhet en bedrift kan oppnå og hvordan en bedrift skal bestemme hvordan den skal posisjonere seg i bransjen kan Michael Porters teori om de tre generiske strategier brukes. Denne forklarer hvordan en bedrift gjennom sin posisjonering i bransjen kan oppnå konkurransespekter og konkurransefortrinn.

Porters generiske konkurransestrategier

Porter (1992) har beskrevet en kategorisering av tre generelle typer av konkurransestrategier blant selskap, og disse generiske strategiene er definert langs to dimensjoner: strategisk målgruppe og strategisk fordel.



Figur 6: Porters tre generiske strategier

Strategisk målgruppe tar utgangspunkt i etterspørselen og ser på størrelsen av og strukturen i det markedet du ønsker å rette deg mot (Porter, 1992). Strategisk fordel tar utgangspunkt i det aktuelle tilbudet til målmarkedet og ser på styrker og kjernekompetanse til selskapet (Porter, 1992). Dersom foretaket stiller disse to dimensjonene opp så framkommer tre grunnleggende generiske strategier: kostnadslederskap, differensiering og fokusering (Porter, 1992). I følge Porters utgangspunkt er suksess og lønnsomhet knyttet til at selskapet har en klar posisjon i forhold til disse generiske strategiene. Videre nevner Porter (1992) at dersom et foretak forsøker å være best på alt, ender de lett opp med både middelmådige prestasjoner og lønnsomhet.

Porter (1992) viser til at når det gjelder konkurransestrategier er kostnadslederskap en av de tre generiske strategiene bedrifter kan benytte for å bedre konkurranseevnen. Ved kostnadslederskap innebærer å kunne produsere til lavere kostnad enn konkurrentene og samtidig oppnå høyere fortjeneste. Kostnadsmessige konkurransefortrinn vil blant annet kunne oppnås ved skalafordeler, god kostnadsforståelse og -kontroll, gode avtaler med leverandører og effektivisering av produksjonen som fører til at selskapet er mer lønnsomt enn sammenlignbare

selskaper. Aktørene må nøye vurdere om den valgte strategien er gjennomførbart for å oppnå konkurransefortrinn i bransjen. Som konkurransestrategi er kostnadslederskap egnet for bedrifter som konkurrerer med homogene produkter, som i stor grad er tilfellet i lavprisbransjen, og som prøver å oppnå de laveste produksjonskostnadene i sin bransje (Porter, 1992). Hvis et foretak kan klare å oppnå kostnadslederskap kan den ha en lønnsomhet som er bedre enn aktørene i bransjen ved å ta den samme prisen som konkurrerer for det samme produktet.

Ved differensiering innebærer produksjon av produkter eller tjenester som oppfattes som unike i markedet og som gir en merverdi (Porter, 1992). Differensiering kan oppnås gjennom merkeloyalitet, kundeservice, godt forhandlernettsverk eller fremragende produktdesign og produktegenskaper. På denne måten er kundene villige til å betale en høyere pris for et produkt og dermed øke lønnsomhet til foretaket.

Et fokuserende foretak velger en gruppe segmenter i bransjen og innretter sin strategi på å betjene disse så godt at rivalene utelukkes (Porter, 1992). Porter (1992) viser til at fokuseringsstrategien baserer seg på at det er forskjeller mellom det fokuserende foretakets målsegmenter og andre segmenter i bransjen. Dette være seg i forhold til behov eller i forhold til hvilke produksjons- og leveringssystemer som er gunstige (Porter, 1992).

Kostnadsledelse i lavprisselskapene

Jeg starter med å presentere en definisjon av et lavprisselskap, og ser videre på hvordan lavprisselskap klarer å drive til lavere kostnader enn de tradisjonelle fullserviceselskapene.

Lavprisflyselskap er betegnelsen på et flyselskap som regel tilbyr billetter til en lavere pris og med mindre komfort og/eller servicegrad enn de tradisjonelle fullserviceselskapene. Ved å etablere seg på sekundære flyplasser er lavprisselskaper med på å øke antallet passasjerer som benytter fasilitetene. Det amerikanske

Southwest Airlines er regnet som det første lavprisselskapet. Det begynte med lavprisflyvninger tidlig på 1970-tallet ved å satse på en flytype og kutte all ekstraservice. Det irske selskapet Ryanair ble startet opp i 1985 som det første lavprisselskapet i Europa. Ifølge Kell Ryan, en av grunnleggerne av Ryanair, er kostnadskontroll den viktigste faktoren bak suksessen til de selskapene som har klart seg best (Kaspersen, 2014). Det er med andre ord relevant at lavprisflyselskap som definerer flyreiser fra et luksus perspektiv til et standardisert masseprodukt. Masseproduksjon av standardiserte produkter gir dessuten lavprisselskapene skalafordeler: jo flere passasjerer som flyr, jo lavere kostnader per enhet (Moen, 2014).

Lavprisselskapenes kostnadsledelse som konkurransestrategi har ført til nådeløs priskonkurranse, ikke bare for lavprissegmentet, men for luftfarten som helhet. Samtlige typer flyselskaper har vært utsatt for et konstant press om å redusere kostnader (Turnbull et al., 2004), men sammenliknet med fullserviceselskapene har lavprisselskapene åpenbare fortrinn når det gjelder kostnader (Moen, 2014). Anslag som er gjort, antyder at lavprisselskapene har klart å redusere enhetskostnader per tilgjengelig setekilometer med 30 til 60 prosent mer enn fullserviceselskapene (Harvey & Turnbull 2012). Fullserviceselskapene har svart med etablering av globale allianser og etter hvert også med fusjon og oppkjøp. Lavprisselskapene har møtt denne strategien med å utvikle stadig mer innovative måter å redusere kostnadene på. Konkurransen gjør at selskapene konstant jakter etter nye måter å redusere totalkostnadene på, hvilket innebærer at lavprismodellen stadig er i endring (Turnbull et al., 2004). Selskapene har vært nytenkende sammenliknet med fullserviceselskapene når det kommer til nye former for praksis som er utviklet i andre deler av næringslivet: som i følge Moen (2014) er digitalisering (salg), tjenesteutsetting (bakkjetjenester, bagasjehåndtering, vedlikehold) og nå senest nye former for ansettelse.

Siden arbeid utgjør en betydelig del av totalkostnadene, har lavprisselskapene alltid

hatt et fokus på lønn og ansettelsesforhold (Turnbull et al., 2004). Det er derfor et typisk trekk ved lavprisbransjen at den har tilbudt lavere betaling og dårligere ansettelsesforhold enn fullserviceselskapene (Hunter 2006). En studie viser at flybesetningen i lavprisselskapene også arbeider 10 til 35 prosent mer enn besetningene i fullserviceselskapene, som et resultat av hyppigere og uregelmessige flyvninger samt færre ferie- og fridager (Hunter 2006). Det ble også forklart ved at kabinbesetningen i lavprisbransjen har fått flere roller og oppgaver å fylle, blant annet reingjøring av flyene (Hunter 2006). På denne måten har lavprisselskapene gjort sitt beste for å redusere personalrelaterte kostnader, og samtidig ha ansatte som er mest mulig effektive.

I dette avsnittet har jeg sett nærmere på hvilke måter lavpris-flyelskapene bruker for å oppnå konkurransefortrinn, og hvordan lavprismodellen skiller seg fra den tradisjonelle fullservicemodellen.

5.2 Suksessfaktorer i Norwegian

Jeg vil nå vurdere om Norwegian har hatt en positiv vekst i markedet ved å tilby lavere flybillettpriiser, og samtidig se på deres kostnadseffektivitet for å øke profitten. Jeg vil starte med å se på hvilke faktorer som har bidratt til den store suksessen til selskapet i dag.

Det er naturligvis en rekke faktorer som kan forklare Norwegians suksess. Her i oppgaven er det ikke en hensikt å gi et helhetlig bilde av bransjen og å analysere bransjespesifikke forhold. Oppgaven skal gi et innblikk i to av de viktigste faktorene som gir muligheter til oppnå en bedre lønnsomhet: i hovedsak innenfor en vellykket inngang på det norske markedet, og Norwegians merkevarebygging (Moen, 2014).

Etter at SAS fusjonerte med Braathen i 2001, før Norwegian etablerte seg høsten 2002, hadde SAS tilnærmet monopol i det norske luftfartsmarkedet. Vi identifiserte at dominerende selskaper tar ut en høy pris og gir et dårligt tilbud, så norske billettpriiser

relativt dyre. Dette gjør at skadevirkningene blir særlig store for flykundene, og Konkurransetilsynet (2002) peker på at i 2002 reiste over 10 millioner passasjerer via det norske innenriksnettet. Markedsreaksjonen var at det trenges oppstart av et nytt flyselskap, siden Konkurransetilsynet (2002) hevdet at mer priskonkurranse vil bidra til sunnere konkurranse i norsk luftfart, og dette vil igjen føre til et mer konkurransedyktig forretningsmiljø. Staten valgte altså Norwegian, og Norwegian ble bygget med tanke på å oppnå lave kostnader. Norwegian har lyktes godt med sin utfordrerstrategi, da selskapet tok opp konkurransen med SAS i 2002. Hvordan ble Norwegian vellykket på det norske markedet? Norwegian ble vellykket fordi Norge har opplevd en økonomisk vekst: Etterspørsel på markedet påvirkes av konjunkturer, og i en høykonjunktur vil etterspørselen være høy som gjør at kjøpekraften er stor.

Videre kan vi spørre: hvordan ble selskapets merkevare kjent? Norwegian ble etablert som lavprisselskap, og flyselskapet representerte ”low fares, no frills” som et symbol i det norske markedet. Selskapet sin forretningside er å kunne produsere rimelige flyreiser slik at alle får muligheten til å fly. Moen (2014) nevner at det aldri har så mange hatt anledning til å fly. Det øker verdi for kundene som gjør at kundene nytter av å fly hos Norwegian, og det har sikret en dominerende posisjon på eget hjemmemarked. Norwegian på kort tid blitt en merkevare med et godt kjent navn. Norwegian kom bedre ut enn både SAS og Ryanair i en omdømmeundersøkelse i perioden 2009 til 2013 (RepTrak Norge, 2009-2013). Dette kan forklares ved at selskapet klarer å dekke kundenes behov. Man skulle tro at billige flyreiser faktisk har lav kvalitet fordi prisen er lav, men det menes også at tjenestene Norwegian leverer gir en merverdi til kundene. Dette er et godt utgangspunkt for å skape en merkevare

5.2.1 Kostnadslederstrategi i Norwegian

For å svare på hvorfor Norwegian har en slik evne til å skape verdi, må vi videre se på hvilken konkurransestrategi selskapet følger og til hvilken grad de gjennomfører denne strategien. Det er noen bedriftsspesifikke lønnsomhetsforhold som viser til hvordan Norwegian gjør det i bransjen. Disse følger under:

Norwegians enhetskostnader

Norwegian har posisjonert seg som et europeisk lavprisselskap som skal levere billige flyreiser, samtidig skal Norwegian holde en tilfredsstillende kvalitet for de reisende. Her er det behov for å finne frem til hvordan Norwegian kan skape fordeler i et svært konkurransedyktig flymarked. Ifølge Moen (2014) kommer det frem at Norwegian har oppnådd sin sterke posisjon ved å utvikle kostnadsledelse.

Et selskaps lønnsomhet vil i stor grad legge vekt på kostnadssiden og luftfartsmarkedet er i stor grad preget av priskrig. I flybransjen er kostnadene til selskapene i stor grad faste. De totale kostnadene til et flyselskap innebærer drivstoffkostnader, personalkostnader, flyplass, navigasjonskostnader, kapitalkostnader, vedlikeholdskostnader, i tillegg til kostnadene knyttet til distribusjon, salg, markedsføring, administrasjon, eiendom og inventar.

Norwegian med lavest kostnad vil kunne tilby de laveste prisene og likevel drive lønnsomt (Moen, 2014). Der er naturlig å tenke seg at selskapene må tilpasse de prisene slik at de får utnyttet kapasiteten sin, som Norwegian gjør ved at selskapet skaper verdier ved å selge rikelig med flyreiser for å fylle opp flyene og rutenettet som er satt opp. Det viser at Norwegian har forsøkt langt på vei å utnytte sin kapasitet så godt som mulig slik at enhetskostnadene går ned. Dette innebærer at det gir muligheter med reduserte enhetskostnader, som blant annet gjøres ved å ha høyere setetetthet som gir plass til flere antall passasjerer om bord i flyet, et tjenestetilbud som ikke tilbys gratis, men som må kjøpes, eller de reduserte personalkostnadene som fordeles på et høyere antall reisende, slik at enhetskostnaden per produksjonen blir lavere.

Tabell 1 viser Norwegians enhetskostnader i perioden 2003 til 2014. Ifølge Norwegians Årsrapport (2005) defineres den på den slik måte: en enhetskostnad er lik driftskostnader/ASK, hvor ASK forklarer tilbudte setekilometer (antall tilgjengelige passasjer seter multiplisert med strekningen som flys).

Tabell 1 Norwegian enhetskostnader i NOK, 2003–2014.

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Enhetskostnader	0.42	0.42	0.45	0.46	0.46	0.49	0.56	0.53	0.54	0.55	0.59	0.85

Kilde: Norwegian Årsrapporter

I løpet av de siste årene har det vært en relativt lav grad av kostnadskrevende konkurranse Norwegian har opererer i, og enhetskostnader på flyene er en av indikatorene på hvor effektiv driften er. Som basert på informasjonen over kan det konkluderes med at Norwegian gjør det svært bra ved bruk lave enhetskostnader ved produksjon av produktet, og selskapet har en stor evne til å kontrollere kostnadene ved uavbrutt å redusere enhetskostnadene. Administrerende direktør Bjørn Kjos bemerker at Norwegian har mål om en enhetskostnad på 0,39-0,40 kroner i 2015 (Kleppe, 2014).

Norwegian bruker lavpris som et vesentlig konkurransemiddel, og selskapet oppnår skalafordeler ved at de lar enhetskostnadene synke ettersom salg av flybilletter stiger. Tabell 2 viser antall passasjerer som valgte å fly med Norwegian i perioden 2003 til 2014.

Tabell 2 Norwegian antall passasjerer i millioner, 2003–2014.

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Antall passasjerer	24.0	20.7	17.7	15.7	13.0	10.8	9.1	6.9	5.1	3.3	2.1	1.2

Kilde: Norwegian Årsrapporter

Deretter viser Moen (2014) at Norwegian har klart dette ved i stor grad å være tro mot den klassiske lavkostmodellen (en passasjerklasse, flere seterader, ingen service om bord, en ensartet flytype), når det gjelder bruk av primærflyplasser i stedet for sekundære flyplasser, samt at det har tatt i bruk beste praksis typisk for bransjen (outsourcing spesielt innen bakketjenester på flyplassene og tungt vedlikehold). Det er mulig å gi en entydig beskrivelse av hvordan Norwegian som et lavprisselskap skiller seg særlig ut fra mange av lavprisselskapene på to områder. Den ene siden preges av at selskapet i stor grad bruker teknologiske løsninger, og den andre siden når det gjelder lønn og ansettelsesforhold (Moen, 2014). Moen (2014) mener at begge områder har imidlertid vært instrumentelle for selskapets lavkoststrategi.

Teknologiske løsninger

Flybransjen tar stadig i bruk ny teknologi (tekniske virkemidler, datasystem, telefoner) for å tilpasse seg forbrukerne og samfunnet. Norwegian ønsker å forta en betydelig teknologisk investering for å redusere produksjonskostnadene, og dermed bedre sin konkurransemessige posisjon. Norwegian's bruk av digitale løsninger har kjennetegnet selskapet fra starten av, som et av de første selskapene til å bruke billettøse reiser og bruk av IT for koordinering av ruteprogrammer og bemanningsplaner (Moen, 2014). Amadeus (2012) hevder at innføringen av ny generasjons teknologi kan støtte Norwegian som gir selskapet fleksibilitet til å reagere effektivt på kundenes behov, samtidig som det forbedrer driftseffektiviteten. Fordi digitale løsninger har vært brukt til å erstatte arbeidsintensive oppgaver som har avgjørende betydning for å styrke arbeidsmønstre og tilpasse servicenivået til kundebehov.

For å spare penger ser vi at de i større grad benytter direkte kanaler både for markedsføring og distribusjon (Prof. Dr. Reichmuth, 2008). Norwegian lanserte for eksempel distribusjonskanal-Lavpriskalenderen i 2004 som gjorde at kundene har enkel tilgang på full informasjon, og at det er enkelt for kunder å finne de rimeligste billettene gjennom selskapets egen nettside. Gode løsninger for billettbestilling på

internett har vært et viktig satsingspunkt for lavprisselskaper, det har vært en billig måte å både markedsføre og distribuere billetter (Van Der Bruggen, 2008).

Flyselskaper må ha stor fleksibilitet til å respondere på prisendringer på svært kort tid. Bruk av datasystem gjør at Norwegian har hatt mulighet til å relativt raskt svare på en rivals prisendring, for eksempel umiddelbart endrer på fordelingen av setene på flyen som reduserer antallet seter forbeholdt fullpris billetter og tilsvarende øker antallet seter forbeholdt rabatterte billetter.

Norwegian prøver også stadig å forbedre flyene på ulike måter. I 2011 var selskapet først til å installere WiFi om bord på en del av sine fly og tilby dette gratis til sine reisende for å øke kundetilfredsheten. Når det kommer til drivstofforbruket må lavprisselskaper finne måter for å redusere denne kostnaden. I og med at drivstoffkostnader stadig utgjør en stor andel av kostnadene til et flyselskap i driftsregnskapet, innebærer dette, ifølge Moen (2014), at Norwegian bruk av nye flytyper er den mest effektive måten å møte stigende drivstoffpriser på. Teknologisk utvikling betyr tilgang på ny teknologi som har gjort at nye flytyper i tillegg bidrar til mer miljøvennlige og mer effektivt drivstofforbruk. Moen (2014) peker videre på at Norwegian's nye strategi går ut på å satse på hyppig skifte av fly for å sikre den beste teknologien og dermed store besparelser i driftskostnadene. Ifølge selskapet klarte dette å redusere drivstoffkostnadene per setekilometer med 15 prosent mellom 2008 og 2012 (Årsrapport 2012). Det vil si at nye teknologiske løsninger har vært ett av selskapets viktigste virkemiddel for å skape verdier og redusere kostnader.

Lønn og arbeidsforhold

Personalkostnader er en av de største kostnader til et flyselskap, og det er her man anser at det er største muligheter for lavprisselskapene å oppnå kostnadsfordeler. En viktig del av strategien til flere lavprisselskaper, blant annet Ryanair, er at de har tilbudt et lavere lønnsnivå og har personal med lavere ansiennitet, som til sammen utgjør en betydelig kostnadsfordel.

Framfor alt skiller Norwegian seg ut når det gjelder lønn og ansettelsesforhold (Moen, 2014), og forfatteren mener at ansatte i Norwegian har tjent bra selv i en nasjonal målestokk. *Lønnsnivået i Norwegian er på høyde med det i SAS, og i starten av sin karriere kan kabinpersonalet til Norwegian til og med tjene mer enn i SAS (intervju).* Moen (2014) peker på at når det gjelder andre forhold som arbeidsmengde og arbeidstid, ligger disse godt innenfor de rammene som norske myndigheter og European Aviation Safety Agency (EASA) har satt. EASA har fastsatt maks block hours per ansatt til 900 per år og at ansatte kan være i luften i den tiden (Moen, 2014). *Gjennomsnittlige block hours i Norwegian er 700–750 (intervju).* Moen (2014) påpeker videre at kabinansatte gjennom forhandlinger har klart å oppnå gunstige arbeidsturnuser som gjør arbeidstid og fritid forutsigbar. Ledelsen har på sin side lagt vekt på et godt forhold til fagforeningene (Moen, 2014). Moen (2014) viser videre at arbeidsforhold og ansattrelasjoner i Norwegian har samsvart med normer og praksis i det norske arbeidsmarkedet, og derigjennom har selskapet også oppnådd en høy legitimitet.

Ansattrelasjoner som strategi

Moen (2014) påpeker at et relativt høyt lønnsnivå og relativt gode arbeidsforhold ikke har vært til hinder for å utvikle kostnadsledelse, til tross for at ulike oppgaver om bord i flyene ikke kan erstattes med teknologiske løsninger. Det internasjonale regelverket krever dessuten et visst antall kabinpersonell per passasjer, som tilfredsstiller det grunnleggende kravet om å være en kabinansatt per 50 passasjerer. En åpenbar grunn til at lønn- og arbeidsforhold ikke har gått på bekostning av evnen til å redusere kostnader som står i arbeidsproduktiviteten i selskapet (Moen, 2014). En standard måle i luftfarten er å måle arbeidsproduktiviteten gjennom å se på totalt antall passasjerer i forhold til hvor mange ansatte flyselskapene har. Tabell 3 viser totalt antall passasjerer per ansatt i perioden 2003 til 2014.

Tabell 3 Antall passasjerer i forhold til per ansatte, 2003–2014.

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Passasjerer per antall årsverk	6000	5914	6125	6145	6083	6120	6128	6036	7994	6156	4608	3419

Kilde: Norwegian Årsrapporter

Som basert på resultatet over kan det konkluderes med at arbeidsproduktiviteten av kabinpersonell over tid har vært stadig økende. Det kan sies at Norwegian har mange dyktige ansatte, og de ansatte har gjort en mest mulig effektiv innsats når jobber med de enkelte funksjonene. Dette til tross for en betydelig produksjonsvekst.

En annen indikator for arbeidsproduktiviteten er graden av kapasitetsutnyttelse, det vil si antall flytimer per fly per dag, omtalt som block hours (Moen, 2014). Som tabell 4 viser, ligger Norwegian i det internasjonale toppsjiktet på denne faktoren. Avgjørende for høy kapasitetsutnyttelse er raske turnarounds, altså å tid på bakken (Moen, 2014). *For Norwegian ligger bakketiden på 20–25 minutter (intervju).* Norwegian peker selv på en positiv sammenheng mellom arbeidsproduktivitet og fortjeneste, og driftsregnskapet viser også at lønnskostnadenes andel av enhetskostnadene har vært synkende (Årsrapport 2009).

Tabell 4 Antall block hours per dag for Norwegian, easyJet, Ryanair og Wizz, 2014.

	Norwegian	easyJet	Ryanair	Wizz
Antall block hours per dag	11.6	11	11.8	12.4

Kilde: http://gerbyrne.blogspot.no/2014_11_01_archive.html

Operasjoner som turnarounds indikerer imidlertid en annen grunn til at selskapet scorer høyt når det gjelder arbeidsproduktivitet (Moen, 2014). Poenget er at denne type operasjon krever en høy grad av koordinering mellom ulike oppgaver og tett samarbeid mellom ulike grupper på tvers av funksjoner (Moen, 2014). I forskningen på flyselskaper er dette kalt relasjonell koordinering og defineres som samarbeid og koordinering mellom profesjoner. Relasjonell koordinering ses som nødvendig for å oppnå en høy arbeidsproduktivitet og effektiv turnaround for flyene (Pate & Beaumont 2006). De to forfattere påpeker imidlertid at relasjonell koordinering forutsetter gjensidig tillit mellom de ulike ansattgruppene.

Ansattrelasjoner i Norwegian beskriver generelt å ha vært gode (Moen, 2014). Moen (2014) påpeker at kvaliteten på ansattrelasjoner med andre ord har vært viktig for å utvikle organisatorisk effektivitet, som for eksempel er avgjørende i kritiske operasjoner som turnarounds. Interessant nok framkommer det i undersøkelsen at ansattes rolle ikke bare har vært begrenset til effektivt samarbeid på tvers av funksjonelle arbeidsområder, men at de også aktivt har bidratt til å forbedre rutiner og praksis (Moen, 2014). *Gjennom aktiv involvering har ansatte brukt sin kompetanse og erfaring til alt fra å utvikle mer effektive daglige rutiner og forbedre designet av nye fly til å utvikle selskapets opplæringsprogrammer (intervju).*

Selskapet selv tilskriver sin posisjon som kostnadsleder og evnen til å vokse til dedikerte og hardtarbeidende ansatte og at trening har gjort det mulig å få arbeidsoppgaver 'fully up to speed' (Årsrapport 2011). Videre skriver selskapet i sin årsrapport at denne typen arbeidsplasskultur har vært en fruktbar arena for læring og profesjonell utvikling på alle nivåer i organisasjonen (Årsrapport 2011). *Ansatte på sin side har beskrevet sitt arbeid i selskapet som har vært med på en fantastisk reise (intervju).* De ansatte får mulighet til vekst og utfoldelse, og på denne måten skaper Norwegian verdier for de ansatte i bedriften (Moen, 2014).

Forholdet til de ansatte har vært en viktig nøkkel når grunnleggeren til Norwegian Bjørn Kjos har gjort Norwegian til et kostnadseffektivt flyselskap. Dyktige ansatte

utgjør en verdifull ressurs og gir virksomheten en viktig konkurransefordel. Aktørene i markedet har imidlertid også dyktige ansatte, slik at den kritiske suksessfaktoren ligger i selskapets evne til å skape en virksomhetskultur som er med på å understøtte selskapets strategi. *Medarbeiderne setter stor pris på åpenhetskulturen, og at de kan komme med direkte tilbakemeldinger til lederen sin som blir lyttet til (intervju).*

Vi kan se at Norwegian har tatt i bruk store deler av menneskelige og materielle ressurser i samfunnet for å skape økonomiske verdier. Selskapet forvalter for eksempel miljø (støy, utslipp), bygninger (flyplasser, kontorer, arbeidsplasser), mennesker (ansatte, personale, passasjerer) og teknologi (tekniske virkemidler, datasystem, telefoner). Norwegian styrer virksomheten i forhold til idealene i samfunnet og svingninger i samfunnsøkonomien i verden.

Som gjennomgangen over viser, Norwegian som en aktør fra et høykostland og selskapets virksomhet følger hovedsakelig en kostnadslederstrategi. Norwegian forsøker hele tiden å tilby lavere priser slik at ekstra fortjeneste vil komme kundene til gode. Norwegian har klart å bygge en virksomhetskultur som støtter opp under denne strategien. Med utgangspunkt i disse resultatene viser det at Norwegian kan klare å oppnå lavere kostnader og ha mulighet til å konkurrere på pris. De fleste av de forhold som har bidratt til å forklare Norwegian vellykkede situasjon er det mulig å gjøre noe med.

5.3 Prisdiskriminering i markedet

Som forklart tidligere i oppgaven stiller teorien om prisdiskriminering noen krav for at prisdiskrimineringen skal bli vellykket. Vi ser at Norwegian har forsøkt å differensiere seg horisontalt ved å tilpasse sitt produkt forskjellig fra konkurrentene. Billettypene må tilpasses de ulike kundegrupper, som har ulik betalingsvillighet. Norwegian som en aktør har vesentlig markedsrett på grunn av sin høye markedsandel, og kundene i markedet har forskjellig betalingsvillighet som gjør det mulig å segmentere kundene. Det er ikke mulig å drive arbitrasjehandel med tjenestene som tilbys i markedet, og det kan for eksempel være at de ikke har

muligheten for videresalg. Alle kriterier er tilstede i markedet for Norwegian og prisdiskriminering er dermed gjennomførbare.

5.3.1 Prisdiskriminering i ulike billettyper

I denne delen vil jeg se nærmere på hvordan Norwegian prisdiskriminerer blant kundene sine basert på etterspørselen og/eller betalingsvilligheten til kundene med ulike billettyper.

Kundesegment

Det er vanlig å skille mellom forretningssegmentet og fritidssegmentet innenfor dette luftfartsmarkedet. Forretningssegmentet består av forretningsfolk som reiser i forbindelse med jobben og der arbeidsgiver betaler for reisen. Mens fritidssegmentet er resten av markedet, der kunden betaler billetten selv. Begge kundegrupper innenfor fritid- og forretningssegmentet etterspør dermed flyreiser mellom to destinasjoner, man kan velge mellom ulike billettyper med forskjellige priser og fleksibilitet.

Billettype

Norwegians hovedprodukter til luftfartsmarkedet er rutetilbud til de reisende. Det er mange ulike typer å velge mellom, fra vertikal produktdifferensiering på dimensjoner som pris og billettype. Dette gjør at Norwegian gjennom sin aktive bruk av strategiske prisingssystem, kan levere ulike nivå av fleksibilitet til ulike priser som reisende kan velge imellom.

Norwegian prisdiskriminering mellom ulike billettyper skjer primært som annengrads prisdiskriminering, nemlig ved at billetter til samme fly selges i flere versjoner. Premium kabin (Premium og PremiumFlex) og Economy kabin (LowFare, LowFare+ og Flex). Premium kabin retter seg hovedsakelig mot forretningssegmentet, mens Economy kabin retter seg først og fremst mot fritidssegmentet. De mest fleksible billettene kan brukes og forandres ubegrenset. De minst fleksible billettene kan bare brukes på et begrenset antall frekvenser, uten tilleggstenester og kan ikke forandres.

De mest fleksible billettene er dyrere enn de minst fleksible billettene.

Det går et viktig skille mellom forretningssegmentet og fritidssegmentet: Forretningssegmentet vet ofte ikke hvor og når de skal reise lang tid i forveien, og de er derfor villig til å betale en høyere pris for flybilletten enn fritidssegmentet. Mens fritidssegmentet legger mest vekt på billettprisen når de står ovenfor valget av reiserute, reisetidspunkt og billetttype. Derfor deles de reisende inn i de to ulike kundegruppene som nevnt over; forretningssegmentet og fritidssegmentet. Forretningssegmentet er en svært lønnsom kundegruppe for selskapene, de er mindre prissensitive enn andre reisende og reiser oftere. Norwegian har tatt konsekvensen av at forskjellige kundegrupper har ulik betalingsvillighet og prisdiskriminerer mellom dem. Dette gjør at Norwegian kan hente ut den ekstra betalingsvilligheten fra forretningssegmentet og samtidig betjene den lavere betalingsvilligheten fra fritidssegmentet, slik gjør Norwegian sin profitt så stor som mulig.

Noen årsaker til prisdiskriminering innen billettyper

Det kan være mange åpenbare grunner til at Norwegian prisdiskriminerer i dette markedet mellom de ulike billetttypene. For det første er det generelt om forskjellige produkter til forskjellige pris, og det er mulig å prisdiskriminere perfekt mellom kundegruppene. En dyr, fleksibel Premium kabin billett er et annet produkt enn en billig, lite fleksibel kampanjebillett. Dette er faktisk grunnen til at to typer kundegrupper har ulikt prislefokus og ulikt behov for fleksibilitet i sin etterspørsel. For det andre er prisene de samme for alle passasjerer. Norwegian tilbyr seter i ulike versjoner som kundene gratis kan velge fra. For det tredje er økonomiske analyser på den samlede velferdseffekten av prisdiskriminering positiv, siden prisdiskrimineringen fordeler velferd når det øker det totale solgte volumet. Norwegian kan derfor til en viss grad prisdiskriminere mellom gruppene for å forbedre kundenes kjøp av antall billetter, hvilket blant annet gjøres ved å operere med lavere priser i helgene enn i hverdagene, eller sette lavere priser på flyreiser i perioder med mye ledig kapasitet og høyere priser i perioder med liten ledig kapasitet.

Dersom Norwegian tar en enhetspris for alle billettyper vil en enhetspris normalt være dyrere enn en billig Economy kabin billett, og billigere enn en dyr Premium kabin billett. Den dyre prisen i forhold til den billig Economy kabin billett vil få noen kunder til å velge bort flyet. På den annen side blir prisen billigere sammenlignet med en Premium kabin billett, som vil gi noe økt salg. Samlet vil antallet av solgte billetter bli lavere. Dette er fordi at reisende i Premium kabin er mindre prisfølsomme enn reisende i Economy kabin. Resultatet relaterer til teorien og sier at monopolisten maksimerer sin profitt ved å tilby høy pris til forretningsreisende som har lav etterspørselselastisitet, og lav pris til de prisfølsomme fritidsreisende som har høy etterspørselselastisitet. Når selskapet går ut fra et slikt hensyn, vil det øke sin profitt og det er derfor en positiv effekt av prisdiskriminering.

Spesielle rabattbilletter

Det kan også være førstegrads prisdiskriminering dersom Norwegian tilbyr rabattbilletter med en bestemt destinasjon, som kun kan kjøpes som retur-billetter med start og slutt i en bestemt periode. Det kan for eksempel godt tenkes at Norwegian for å vinne markedsandeler i New York, vil tilby tilbud med spesielt billige billetter tur/retur fra New York til Oslo. Dersom man i stedet vil reise fra Oslo til New York og retur, kan man ikke få det samme tilbudet hos norske reisebyrå

Norwegian dominerer på ruten

Hvis Norwegian dominerer flygninger på en rute, må Norwegian ikke sette prisene så lavt at konkurrentene blir priset ut av markedet. Derfor må Norwegian kreve at de totale billettinntektene skal dekke minst rutens gjennomsnittlige kostnader. Dersom dette kriteriet er oppfylt, kan Norwegian godt selge både veldig billige og veldig dyre billetter på ruten.

Som resultatet viser, har det vært en økning av ulike billettyper som Norwegian tilbyr i markedet. Både forretnings- og fritidsmarkedet har hatt en økning i antall flyreiser i løpet av de siste 10 årene. Mangfoldigheten av billettyper kan tolkes som Norwegian

forsøk på å segmentere markedet og tilby priser som vil gi størst mulig økonomisk uttelling i det enkelte kundesegment, samtidig sikrer det utnyttelse av kapasiteten som gir størst mulig overskudd.

5.3.2 Prisdiskriminering i lojalitetsprogrammer

Rivaliseringen i markedet har medført at aktørene ikke bare konkurrerer på pris, men at de har tatt i bruk andre strategiske konkurranseparametere for å tiltrekke seg kunder. I dette avsnittet presenteres flyselskapenes lojalitetsprogrammer. Her vil jeg gå nærmere inn på hvorvidt lojalitetsprogram påvirker lønnsomheten når man har anledning til prisdiskriminering i det samme marked. I tillegg vil jeg se på effektene av bonusprogrammer i markedet.

Lojalitetsprogram og kundelojalitet

De siste ti årene har flyselskaper i en rekke land introdusert ulike bonussystemer for de reisende. Bonussystemene som kan sees på som et belønningssystem for de reisende, der det er et forsøk fra flyselskapene sin side på å sikre større lojalitet fra sine reisende. Flyselskapene lar reisende tjene poeng på mye mer enn kun flyreisen, og reisende kan også bruke opptjening av poeng på mer enn kun nye flyreiser.

Den ordinære opptjeningen gjør at belønningsstrukturen blir ikke-lineær. Den ikke-lineære strukturen kan for eksempel være doble bonuspoeng på spesifikke ruter i en viss periode. Flykundenes nytte av bonuspengene medvirker til denne strukturen. Bonusprogrammer gjør at flykundene får størst fordel når de konsentrerer kjøp av billetter til ett selskap eller en allianse. Slik skaper bonusprogrammene lojalitet til eget selskap eller en bestemt allianse, og det vil si at bonusprogram kan redusere kundens motivasjon til å søke i markedet etter alternativer. Pris, service og andre konkurransefaktorer får da mindre betydning.

Markedsmakt og byttekostnader

Konkurransen mellom aktørene i luftfartsmarkedet er altså en konkurranse om

markedsandeler og pris. Hvor mye av markedet hvert selskap kaprer avhenger av konsumentenes reisepreferanser opp mot de rutene selskapene tilbyr (Konkurransetilsynet, 2012). Det norske innenriksmarkedet kan sies å være et duopol, hvor tilbyderne fastsetter priser og produktene i markedet er nærmest identiske. Innføringen av bonussystemer kan ses på som en slik konkurransehindrende strategi fra de etablerte flyselskapers side, for å øke muligheter til å utnytte markedsrett i den forstand at de kan sette en pris som er høyere over marginalkostnad, og dermed øke fortjenesten maksimalt. Medlemmer av slike bonussystemer påført en kostnad ved å bytte flyselskap mellom reisene, og denne kostnaden fører til at det blir en fordel for konsumentene å gjøre alle sine reiser med kun et flyselskap. På denne måten skaper flyselskapenes bonussystemer byttekostnader for konsumentene. Dette kan medføre at bindingene mellom konsumenter og det prefererte flyselskapet blir enda sterkere. Når flyselskapene opererer i et marked med slike byttekostnader, må det kontinuerlig vurderes hvorvidt de vil sette en lav pris for å tiltrekke seg nye kunder som gir økt profitt i fremtiden, eller sette en høy pris og dermed tjene mest mulig på kundene som er allerede innelåst.

Oppdeling av markedet

Spørsmålet her er hvorfor prisdiskrimineringen er under monopol? Stole (2003) forklarer at det er lett for en bedrift i en monopolsituasjon å prisdiskriminere, i og med at de har markedsrett. I dette markedet kan det tenkes en slik situasjon; når konsumentene har preferanser for en bedrift A over en annen bedrift B, vil det føre til en oppdeling av markedet. I praksis er dette tilfellet med SAS som har vært lenge i markedet for flyselskap og har en lojal kundebase. Det viser også at SAS har Nordens største lojalitetsprogram og er den største aktøren innen forretningsreiser. Dette er hovedsakelig fordi folk ser på SAS som et trygt valg. Disse kundene vil få en høyere marginalnytte ved å være kunder hos SAS, sett i forhold til et kundeforhold hos Norwegian. Resultatet refererer seg til Stole (2003) sin teori som sier at hver bedrift vil drive andregrads prisdiskriminering som en monopolist i sin del av markedet. I en slik situasjon vil SAS stå overfor en avveining. SAS kan forsøke å tjene mer på

kundene nevnt over, eller sette ned prisene for å kapre markedsandeler. Norwegian som konkurrenten vil stå overfor det samme avveiningsforholdet og konkurrere hovedsakelig på pris.

Stole (2003) mener videre at ved å differensiere produktene sine kan bedriften oppnå en høyere profitt. Norwegian observerte dette i SASs marked for bonusprogram. I et forsøk på å differensiere seg fra konkurrenten innførte Norwegian sitt eget bonusprogram til kundene, Norwegian Reward. Generelt kan man si at det ofte konkurreres innenfor segmenter av betalingsvillighet for de ulike tjenester, som blant annet påvirkes av konsumentpreferanser og produktdifferensiering (Stole, 2003). Konsumentenes etterspørselastisiteter for disse tjenestene vil være avgjørende, da de bestemmer størrelsen på effekten av en eksempelvis prisendring eller kvaliteten på tjenestene. Ved å observere hovedtrekk i markedet for billettpriser finner vi at Norwegian leverer lavere priser enn SAS på billettene. Mens det må nevnes at SASs tjenester oppfattes av høyere kvalitet og stabilitet, i tillegg er SAS sitt produkt mer verdifullt for de forretningsreisende enn Norwegian sitt. Det nevnes også forskjeller i dekningsgraden til de to konkurrentenes lojalitetsprogrammer. Det antas at reisende vil velge å reise med det selskapet som har flest destinasjoner til/fra flyplassen tilknyttet den reisendes bosted, der de reisende har mulighet til å tjene inn og bruke sine bonuspoeng. Begge selskapene kunne etablere seg i markedet og hadde mulighet til å dra ut positiv profitt fra en andel av markedet.

Konkurransen i markedet

For Norwegian er det viktig å vite hvem konkurrentene er for å kunne gjennomføre en korrekt og fullstendig analyse av konkurrentene, slik at de kan lage strategier for å vinne konkurransen om kundene.

Norwegian er ikke alene i det norske innenriksmarkedet, og en hovedkonkurrent er SAS, som er det største flyselskapet i Norden. Grunnen til at SAS har en stor markedsandel er den tidligere monopolstillingen på tilbud i det norske

innenlandsmarkedet etter at de hadde overtatt flyselskapet Braathens. De to selskapene har konkurrert mot hverandre over flere år. Det er en hard kamp både i norske innenlandsruter og andre markeder Norwegian opererer i. Norwegian er et lavprisselskap som kunne levere billige flybilletter. Mens SAS henvender seg mer til forretningsreisende og andre som er opptatt av blant annet komfort og punktlighet. Dette indikerer at SAS har satt en høyere pris til sine fullprisreisende, som hovedsakelig er de forretningsreisende. Selskapets bonusprogram EuroBonus ble innført i 1992 med hovedmålgruppen forretningsreisende, gir selskapet grunnlag til å sette priser som er vesentlig høyere enn marginalkostnadene. SAS gir klart uttrykk i sine årsrapporter at jo flere fullprisbilletter som selges, desto bedre resultat. Konkurransen mellom aktørene i bransjen vil derfor være avhengig av i hvilken grad deres atferd utgjør en trussel mot hverandres andel av markedet. Det kan derfor oppstå en likevektssituasjon i rivaliseringen mellom Norwegian og SAS, der prisforskjellen dem imellom er betydelig. Både Norwegian og SAS har tilbudt lojalitetsrabatter til markedet, som er en svært utbredt strategi for å skape lojalitet blant de reisende, og har hatt en positiv effekt på selskaperens inntjening. Begge selskapene har lagt sitt opptjeningssystem slik at reisende har mulighet til å tjene dobbelt så mange poeng ved å kjøpe en fullprisbillett fremfor en lavprisbillett. Opptjeningssystemene bruker to ulike metoder for oppbygning: EuroBonus har en ordning der kunden opptjener poeng, og når kunden får nok poeng kan de ta ut en gratis reise. Med Reward tjener kunden CashPoints som fungerer som en rabatt.

Reisende vil foretrekke lojalitetsrabattene der selskapet har et større rutetilbud. Dette er avgjørende for hvem som kaprer markedsandeler når bonussystemer eksisterer i markedet (Cairns & Galbraith, 1990). Det har vist en svakhet for Norwegians virksomhet ved at de med relativt lite størrelsen på selskapets rutetilbud. Siden SAS er et større selskap enn Norwegian, har Norwegian bare hatt en delmengde av SASs sine tilbud. Dette kan resultere i at SAS sitter igjen med monopol på disse rutene. SAS har slik kunnet tilby bedre tilbud enn Norwegian, nettopp fordi SAS opererer på alle ruter Norwegian fly, i tillegg til flere andre destinasjoner.

Reisende vil foretrekke lojalitetsrabattene der de får bedre eller flere fordeler (Cairns & Galbraith, 1990). SAS har et velfungerende bonusprogram som enkelt kan utvides til opptjening av poeng. Dette gjør Norwegians fordelsprogram mindre attraktivt da de ikke har denne muligheten. Samtidig har SAS et omfattende nettverk der kundene vil få bonuspoeng på flere reiser enn hos Norwegian som har et lite nettverk. Videre vil en gratis reise ha større verdi for kunden når det kan velges mellom flere destinasjoner (Konkurransetilsynet, 2012).

Reisende vil også foretrekke flyselskapenes lojalitetsrabatter som er tilknyttet internasjonale allianser (Lederman, 2003). Den siste svakheten skyldes at Norwegian har et mindre antall medlemmer enn SAS. Hvilket innebærer at Norwegian har en mangel der de ikke kan inngå attraktive alliansesamarbeid. Hovedmålgruppen for SASs bonusprogram er de forretningsreisende, men selskapet er også interessert i å tiltrekke seg de fritidsreisende. EuroBonus har i de siste årene hatt en kraftig økning av sine medlemstall. Dette er fordi SASs har mulighet til å bringe sine kunder til hele verden gjennom sine samarbeidspartnere, ved bruk av forskjellige flyselskaper samtidig som kundene kan samle poeng med ett og samme bonusprogram. Reisende kan også benytte bonuspoengene på reiser med de øvrige deltakerne i alliansen. Dermed øker bonusprogrammets verdi for de reisende ytterligere og forsterke de innlånende virkningene.

Effektene av bonusprogrammer i markedet

Vi kan tenke oss en situasjon der en kunde som flyr med SAS på ruter hvor det er mulig å opptjene bonuspoeng, vil velge SAS på øvrige ruter også særlig dersom dette bare er et begrenset antall ruter. Dette kan medføre at Norwegian, som konkurrenten, må ta mye lavere priser enn SAS for å kunne være konkurransedyktig. Prisforskjeller på flyreiser mellom Norwegian og SAS, konkluderes med at lavere flybillettpriser skyldes kjøpekraft hos Norwegian og at SAS møter sterkere konkurranse fra Norwegian i det norske luftfartsmarkedet. Når aktører konkurrerer i et marked med identiske produkt er prisene hovedsakelig den strategiske variabelen. For at

Norwegian skal sikre sin sterke posisjon i luftfartsmarkedet, må Norwegian fortsette bedringen av det de er gode på og slik oppnå konkurransefordeler. Hvis Norwegian kan levere lavere billettpris på ruter som gir en umiddelbar innsparing til kundene, kan Norwegian ta med seg dette gjennom fortsatt bedring av fordeler. I tillegg til ekspansjon av kundebase, bygger Norwegian lojalitet til seg selv gjennom sitt fordelsprogram, Reward. Et slikt program gir gevinst til kunden dersom kunden over tid reiser nok til å oppfylle kriteriene for uttak av slike gevinster. En slik lojalitet vil gjøre at kundene får en byttekostnad ved å velge andre flyselskaper, på grunn av at det ikke er mulig å ta med seg de opptjente poengene ved bytte til et annet selskap. Fordelsprogrammet er avgjørende for at virksomheten skal opprettholde størst mulig grad av kundelojalitet, og dette kan medføre at de fleste reisende vil ha incentiver til å konsentrere sine kjøp hos Norwegian. Jo større lojal kundebase Norwegian har, dess større markedsandeler tar de. Dette er en sjelden og særdeles viktig ressurs hos Norwegian, slik at Norwegians markedsandeler i dag blir en viktig indikator for selskapets fremtidig profitt.

Når konkurransen i markedet er begrenset, har en eller flere aktører mulighet til å utøve markedsrett ved å tilpasse seg i strid med kundenes interesser uten at aktøren i vesentlig grad taper markedsandeler (Risvold, 2000). Både Ryanair og Norwegian har hatt forholdsvis stabile markedsandeler. Begrepet markedsrett knyttes vanligvis til muligheten til å begrense tilbudet ved å holde høye priser (Risvold, 2000). Når ingen av aktørene i markedet er i posisjon til å utøve markedsrett, vil prisene reflektere marginalkostnadene. Ved å tilby fordelsprogrammet Reward kan Norwegian bidra til å skape en adgangsbarriere til markedet. Kundene blir lojale overfor Norwegian, noe som vil skape mindre konkurranse i dette markedssegmentet. Ved å tilby fordelsprogrammer som er med på å øke prisen, kan Norwegian ta en pris som er høyere enn marginalkostnadene. Da vil ikke Norwegian bry seg om at Ryanair kan sette en lavere pris, fordi kundene vil få byttekostnader ved skifte av selskap.

Bonusprogrammene øker betydningen av gode nettverk som konkurranseparameter

(Konkurransetilsynet, 2012). Ifølge Konkurransetilsynet (2012) innebærer dette at både opptjening av poeng og innløsning av bonusreiser er lagt opp slik at det favoriserer større selskaper med nettverk som omfatter mange destinasjoner. Derfor vil nettverk være viktig for å kapre markedsandeler i dette segmentet, og de strategiske fordelene blir følgelig større når SAS har en høy markedsandel på det markedet. Et resultat hevder videre at et flyselskap med mindre markedsandeler i et område kan bruke bonusprogrammet til å kompensere for sitt konkurransemessige dårlige utgangspunkt (Konkurransetilsynet, 2012). Det kan for eksempel godt tenkes at en prøve å kompensere for et lite nettverk ved å tilby større fordeler eller flere bonuspoeng per reise. Det vil si at Norwegians fordelsprogram kan, i tillegg til å kompensere for sitt manglende rutetilbud med lojalitetsrabattene, også gi konkurransefordeler til Norwegian med høyere markedsandeler i et gitt område.

Et hovedresultat fra teori viser at opptjeningssystemene kan gi kundene incentiv til å rette sine reiser mot samme leverandør. De reisende vil på grunn av lojalitetsprogrammene i stor grad ha incentiver til å velge det selskap eller den billett som gir mest opptjening av poeng fremfor det selskap som tilbyr den rimeligste reisen, ifølge Konkurransetilsynet (2012). I tillegg viser Konkurransetilsynet (2012) videre at de reisende ønsker å samle så mye som mulig i ett selskap for å kunne få nok poeng til å ta ut bonusreisene. SASs bonusprogram er ordninger med opptjening av bonuspoeng, slik at de gir en rabatt i form av kvantum og at bonuspoengene ikke har de samme konkurransemessige virkninger som ordinære rabatter i et marked. Dette er Norwegian klar over, og gjør derfor sitt lojalitetsprogram så attraktive som mulig. For å differensiere seg fra SAS, Norwegian opprettet et unikt fordelsprogram Reward i 2007 og det har på samme måte som SAS forsøkt å låse kundene sine inne. Norwegians fordelsprogram gjør dermed sitt produkt mer attraktivt ved å gi rabatt i form av redusert pris som tiltrekker kundene. Dette gjør at kundene er interessert i å ha et slikt fordelsprogram. Kundene vil få en høyere rabatt ved å konsentrere alle sine innkjøp av reiser hos Norwegian, og opptjente CashPoints på reiser kan senere gi muligheten til å bruke nytte av fordeler. Den etablerte rabattordningene for

Norwegians kunder favoriserer disse kundene. Dette medfører at Norwegian øker attraktiviteten på tilbudet sitt og det er selvfølgelig en måte for Norwegian å holde på kundene sine. For Norwegian har lojalitetsprogrammet medført at selskapet får muligheten til å segmentere markedet og tilby lojal kunder lavere pris enn illojale kunder. Dette kan dermed bidra til å ha en betydelig større innlåsningseffekt siden lojale kunder får fordeler som gjør det lite lønnsomt å bytte tilbyder, slik at det skaper en effekt av Norwegians gjenkjøpskunder. Noe som gjør det vanskeligere for andre å etablere seg, og dette betyr at Norwegian har sikret større lojalitet fra sine reisende. Det kan gi Norwegian markedsrett i markedet over sine gjenkjøpskunder, og det vil ha mulighet til å gjøre monopolprissetting og realisering av monopolprofitt.

Lojalitetsprogram og lønnsomheten

Bonusprogrammene som en konkurransestrategi er allment brukt i forretningsmarkedet, mens bonusprogrammer innen luftfart har fått betydelig oppmerksomhet. Derfor har jeg i dette avsnittet sett nærmere på hvordan lojalitetsprogram kan påvirke aktørene og luftfartsmarkedet.

Det kommer klart frem av oppsummeringen av de forskjellige bonusprogrammene over at det vil være lønnsomt for kunden å konsentrere alle sine kjøp av reiser til ett selskap eller en allianse dersom kunden reiser mye. Bonusprogrammer vil derfor være mest relevant for de som reiser mye. Det kan for eksempel godt tenkes at hvis en kunde fordeler sine flyreiser mellom de forskjellige flyselskapene, vil en oppnå svært begrensede fordeler på hvert selskap. Derfor vil kunden få byttekostnader ved å velge andre flyselskaper, på grunn av er det ikke anledning til å ta med seg fordeler fra ett selskap ved bytte til et annet selskap. Hvis en kunde samler alle sine flyreiser i ett selskap, vil fordelene være betydelig større. Med andre ord vil byttekostnadene øke i takt med økningen i antall flyreiser, slik at det vil bli lettere for eget selskap å beholde kunden som reiser mye. Denne typen kunder er svært lønnsomme for selskapene, og lojalitetsprogrammer som et effektivt virkemiddel kan dermed bidra til å øke de innlåsende effektene hos denne typen flykunder. Jo høyere byttekostnadene er, jo

lettere er det naturligvis å holde på konsumentene. Derfor vil bedriftene prøve å konstruere slike byttekostnader for kundene sine. Som nevnt tidligere i oppgaven refererer det til Klemperer (1995) sin teori forklarer at når byttekostnader eksisterer i et marked vil de bidra til å lase kundene inne, som igjen kan gi fordeler til bedriftene.

Gjennomgangen viser at lojalitetsprogrammer får en stor betydning for både å tiltrekke seg nye kunder og øke salget hos sine eksisterende kunder. Norwegian mener at fordelsprogrammet Reward har gitt en betydelig økning i etterspørselen etter flyreiser, både betaling av reiser og reiser betalt med opptjente CashPoints. Den økende etterspørselen etter flyreiser kan imidlertid gi positive økonomiske virkninger i form av økt inntjening. Norwegian, med sitt relativt attraktive bonusprogram, vil kunne tiltrekke seg kunder på bekostning av at de har det minst attraktive bonusprogrammet. Dette kan føre til økt profitt, som igjen kan føre til behov for å utvide påkapasitet og rutetilbud.

Samtidig ser man at fordelsprogrammet til Norwegian øker hindringene for de potensielle aktørene i markedene. Gjennomgangen viser videre at de konkurransemessige effektene av bonusprogram i luftfarten leder til mindre konkurranse mellom flyselskapene. Årsaken er at Norwegian med sitt fordelsprogram får mer lojale kunder, hvilket gjør det vanskelig for potensielle aktører å kapre deler av Norwegians kunder. Dette kan til en viss grad føre til at konkurransen blir mindre.

Videre mener de at fordelsprogrammet Reward dermed bidrar til at virksomheten kan drive mer effektiv markedsføring, som medfører ytterligere øking i antall salg for selskapet slik at kostnadene ved markedsføring går ned. Fordelsprogrammet til Norwegian vil gi dem mer informasjon om kundene sine, blant annet hvor ofte og hvor hver av dem reiser. Denne informasjonen kan de bruke når de markedsfører seg selv eller finner ut av kundenes preferanser. Det kan for eksempel være at Norwegian i større grad markedsfører det enkelte produkt til de kundene som Norwegian forventer å ha størst interesse for det aktuelle produktet. På denne måten kan

Norwegian spare inn kostnader og dermed få en økonomisk gevinst.

Kapittel 6 Oppsummering

I dette kapittelet skal jeg oppsummere virksomhetens styrker og svakheter i møte med sterk konkurranse i luftfartsmarkedet.

Virksomhetens styrker

Det er en stor vekst i det globale luftfartsmarkedet og spesielt i markedene Norwegian opererer i. Den veksten skjer først og fremst ved fritidsreiser som gir Norwegian store muligheter. Det er derfor Norwegian forbedrer sine tilbud ovenfor fritidsreisende, for å styrke sin sterke posisjon i markedet og øke sin markedsandel. Selskapet ekspanderer i nye geografiske markeder og lanserer nye ruter, i tillegg til noen nye langdistanseruter. Dette betyr at Norwegian i de siste årene har fått utviklet et bedre globalt tilbud til de reisende. Dette til tross for konkurransen mellom Norwegian og aktørene i bransjen er hard i luftfartsmarkedet og preget av priskrig på eksisterende marked selskapene flyr på. Imidlertid med sine lave priser har selskapet hatt mulighet til å klare seg, og Norwegian har kommet inn og tatt større deler av markedet i henhold til følgende grunner:

Flyselskapenes hovedprodukter er lufttransport av passasjerer. Reisende tenker først og fremst på valg av reiserute, reisetidspunkt og flyselskap. Flyselskaper som SAS er mye større enn Norwegian, og kan tilby kundene et bedre tilbud enn Norwegian, fordi SAS opererer på alle rutene Norwegian flyr på i tillegg til flere andre destinasjoner. Norwegian og SAS tilbyr lignende produkter, og byttekostnadene for en kunde som vil bytte flyselskap er svært liten. La oss nå se på hyppighet og punktlighet, som er likt mellom begge selskapene har frekvente avganger og tilfredsstillende punktlighet flyr på. De forretningsreisende er ofte mer opptatt av hyppighet og punktlighet enn prisen på billetten, siden de ikke vet hvor og når de skal reise lang tid i forveien. Man kan si at de forretningsreisende er villige til å betale mer for flybilletten enn de fritidsreisende. Det er det store antallet fritidsreisende som er de mest prissensitive kundene, da de ofte er mer opptatt av pris og velger det selskapet som er billigst. I

dette tilfellet blir derved pris den viktigste faktoren, siden kunder er interessert i å presse prisene ned og få så høy service som mulig. Når kunden oppfatter to eller flere produkter som likeverdige, er det en tendens for at kunden ofte velger leverandør ut ifra pris. Dette har de kunnet gjøre fordi Norwegian er i stand til å kunne tilby billigere flybilletter enn det SAS gjør. Konkurransesituasjonen har endret seg betydelig etter Norwegian etablerte seg i 2003. Der SAS har redusert passasjerantallet og markedsandelene, har Norwegian økt tilsvarende.

Når det gjelder prisdiskriminering, kan vi si at prisdiskriminering har hatt en utstrakt bruk i forskjellige former i dette markedet. Hovedformålet med denne oppgaven har vært å undersøke om anvendelse av prisdiskriminerings-strategi vil kunne øke lønnsomhet til flybransjen. I en del av det forrige kapittelet har jeg drøftet forskjellige grader av prisdiskriminering som Norwegian har gjort, og prisdiskrimineringsstrategier som er blitt benyttet i selskapet for å øke konkurransefortrinn.

Norwegian gjør dette ved å tilby fleksible billetter til en høyere pris, og det er antatt at forretningsreisende er villige til å betale mer for en flybillett. Mens billetter med restriksjoner til en lavere pris, er stort sett forbeholdt de reisende som er villig til å bestille sin billett på forhånd. Det kan dermed sies at selskapet driver en form for andregrads prisdiskriminering av sine kunder. Det innebærer at Norwegian prisdiskriminerer innenfor kundesegmentet som er avhengige av at kundenes etterspørsel etter de to produktgruppene verdsettes forskjellig. Slik får de mulighetene for å segmentere markedet og således øke fortjenestemulighetene.

Når det gjelder det siste spørsmålet, ”hvilke prisdiskriminerings-strategier selskapet har anvendt?”, ser vi at det er argumentert for at fordelsprogrammet Norwegian Reward er en annen form for annengrads prisdiskriminering, da kundene belønnes for store kjøp. Norwegian mener at betydningen av lojalitetsprogram er svært viktig. Det er fordi lojalitetsprogram er et helt nødvendig konkurransevirkemiddel som vil styrke

dens egen sjanse til å oppnå konkurransefortrinn, og et virkemiddel flere flyselskaper anvender. De innlåsende effektene skal først og fremst gjøre seg gjeldende når to konkurrerende produkter oppfattes likt. Siden 2007 har Norwegian opprettet sitt attraktive lojalitetsprogram Reward for å skape et konkurransefortrinn i form av kundelojalitet ovenfor Norwegian. Et slikt program kan hjelpe Norwegian å unngå direkte konkurranse med lavprisselskaper som Ryanair. Selv om det viser en svakhet ved Norwegians fordelsprogram som er mindre attraktivt for kunder enn SASs bonusprogram. Norwegian har likevel et stort antall lojale kunder og lojale kunder er alltid et gode for en leverandør. Hvis det kan til en viss grad hindre kundene i å bytte leverandør vil konkurransen bli mindre. Det kan også ha særlige positive virkninger for en økt profitt.

Et fenomen på markedet er at hvis produktene i bransjen er svært like og kvaliteten ikke er så viktig, kan man lett erstatte dem med konkurrerende produkter. For å svare på det siste spørsmålet ser vi at, ved Norwegians oppstart ønsket de å differensiere seg fra SAS, Ryanair og deres produkt. Dette har Norwegian gjort over tid, ved å differensiere sine produkter godt nok; bare levere billige flyreiser samt holde en tilfredsstillende kvalitet for de reisende, og dette har i stor grad hatt betydning for selskapets merkevarebygging. Dette gjøres ved at kundene får høyere nytte av å fly hos Norwegian framfor de andre slik at en dominerende posisjon har blitt sikret på hjemmemarkedet, og Norwegian har blitt et populært flyselskap blant norske flykundene. Dette argumenterer for horisontal produkt differensiering ved hjelp av merkevarepreferanser, som er en kjent form for tredjegrads prisdiskriminering.

Derved har Norwegian kunnet både tjene mest mulig på den lojale kundebasen de allerede har og samtidig sette ned prisene for å lettere kapre større andeler av luftfartsmarkedet. Disse to ovennevnte forholdene gjør det svært attraktivt å tiltrekke seg kunder og fremme bedriftens merkevare, dette gjøres naturlig nok for å øke lønnsomhet til Norwegian.

For å kunne drive et lønnsomt flyselskap må Norwegian ha et kundegrunnlag. Gjennomgangen over viser selskapets styrker som prøver å få eksisterende kunder til å kjøpe et større kvantum av produktet. Selskapet kan også forsøke å kapre kunder fra konkurrentene, i tillegg til å utvide nye markeder.

Virksomhetens svakheter

Det er viktig å tenke helhetlig rundt den fremtidige konkurransesituasjonen på luftfartsmarkedet. På den andre siden har dette skapt noen svakheter for Norwegians virksomhet ved at den stadige rivaliseringen mellom de eksisterende aktørene er sterk. Dette vises i de følgende situasjoner:

Dette vil for det første medføre en sterkere konkurranse mellom lavprisflyselskapene som Ryanair. De fokuserer på det europeiske markedet, velger å holde seg utenfor langdistanseruter, tilpasser i stor grad sitt rutenettverk for den fritidsreisende og har lavere priser. Dette fører til at selskapene vil konkurrere hverandre på priser, og det vil komme kundene til gode. De vil oppleve mer priskonkurranse på trafikk til og fra Norge, som medfører ytterligere økt press på marginer og et press for å redusere tjenestekvaliteten. I dette tilfellet vil det bli konkurranse i de lønnsomme delene av markedet.

Der de eksisterende selskapene flyr på nye destinasjoner både til og fra Norge til utlandet, og at lavere priser gir muligheten til å fly hos dem. Utenlandske flyselskaper vil nå ha større potensiale for å kapre norske kunder til og fra Norge, noe som taler for at utenlandske flyselskaper kan ekspandere sitt rutetilbud til og fra Norge. I tillegg til at når det gjelder den videre fremdrift er Norwegian svært bekymret for at store internasjonale selskaper som SAS, tilbyr utvidet service og store rutenettverk for å tiltrekke seg kunder. Norwegian, som lavprisflyselskap, har lite rom for å imøtekomme individuelle ønsker, fordi alle aktiviteter knyttet til bedriften er standardiserte pakker. Dette fører til lavere etterspørsel med det resultat at det oppstår overkapasitet, og derav redusert lønnsomhet til selskapet.

Dette vil for det tredje medføre at konkurransen om å kapre andeler av de forretningsreisende i framtiden vil være hard. Sannsynligheten for å klare seg i dette markedet virker gode hvis en klarer å kapre en andel av de forretningsreisende i markedet. Selv om veksten i markedet skjer først og fremst ved fritidsreiser, som gir Norwegian store mersalgsinntekter, har de en viktig mangel på konkurransen om de forretningsreisende. Forretningsreisende er en svært lønnsom kundegruppe som gir store billettinntekter for selskapene, siden høy pris på fleksible billetter innebærer at hvert selskap har mye å tjene på å kapre en ekstra forretningsreisende. Hvis Norwegian i stedet hadde konkurrert noe mer på pris når det gjelder fleksible billetter, ville selskapet hatt færre ledige seter.

Konkurransen fører til at flyselskapene vil levere lavere pris og/eller høyere kvalitet på flyreiser i forhold til situasjonen, uten å møte sterk konkurranse fra konkurrentene. Flyreisen forventer å øke mer i verdi for konsumentene, og det tyder på at konsumentene vinner fordeler i denne saken.

Kapittel 7 Avslutning

I slutten av kapittelet vil jeg komme med noen avsluttende kommentarer til analysen. Jeg vil gi forslag til videre forskning og se på hvorvidt det har skjedd noen ulemper, usikkerheter eller svakheter ved anvendelse av denne konkurransestrategien når det er høy konkurranseintensitet mellom de eksisterende aktørene i luftfartsmarkedet.

Spørsmålet denne oppgaven forsøker å besvare er hvordan konkurransestrategi påvirker lønnsomheten for et flyselskap, når det er konkurranse i det samme markedet. Oppgaven har vært gjennom en analyse av bransjespesifikke konkurransestrategi. Det har funnet at flybransjen er en bransje med høy konkurranseintensiteten om markedsandeler og pris.

Markedsandeler

Norwegian sin utvikling har vært svært positiv og selskapet har vist evne til å ta over store markedsandeler. Det konkurreres mellom Norwegian og aktørene i bransjen om å tilby det beste nettverket og dermed være mest mulig attraktiv for de reisende. Norwegian flyr på en rekke destinasjoner i Norge, hele Europa, Nord-Afrika, Midtøsten, og våren 2013 lanserer Norwegian langdistanseruter til Thailand og USA. Norwegian er i sterk vekst har bidratt til å øke konkurransen, med den økende etterspørselen på markedet, som en viktig del av sin vekststrategi inngått Norwegian avtale om kjøp av ytterligere nye fly med leveranse over perioden 2008 til 2018. Norwegian's stadige utvidelse på kapasitet og rutetilbud har resultert i en generell prisreduksjon. Dersom Norwegian kan fortsette den stadige veksten de har hatt de seneste årene, kan de ekspandere til stadig nye markeder og lansere sine nye lønnsomme ruter. I tillegg til utlandet vil Norwegian som det selskapet med flest andre destinasjoner og langdistanseruter, prøver å gjøre selskapet mer unikt enn konkurrentene slik at selskapet vil bli stadig mer internasjonalt og tilby kundene et bedre tilbud.

Kundens økonomi

Kundens økonomi er også avgjørende, det er fordi svak økonomi hos dem kan føre til større priskonkurranse i bransjen. Etterspørsel på markedet vil først og fremst påvirkes generelt av konjunkturer, etterspørselen vil være lav i lavkonjunkturer. Finanskrisen vil forsterke utviklingen med fallende etterspørsel innenfor luftfartsmarkedet, og lavkonjunkturen vil også føre til lavere etterspørsel innenfor vekstområder. I en lavkonjunktur vil kundene bli mer prissensitive og være mer opptatt av et ensidig prisfokus, og dermed velge de billigste alternativene.

Dette innebærer at det er avgjørende for aktørene i luftfartsmarkedet å ha en attraktiv strategi som forsterker sannsynligheten for å vinne kundenes preferanser. Lavprisflyselskapene på sin side fokuserer på ressursutnyttelse og velger kostnadsledelse som hele tiden justerer bransjen for å oppnå kostnadsminimering på ulike områder i bransjen, slik at de kunne produsere til lavere kostnad enn konkurrentene for å komme kundene til gode. Flybransjen er imidlertid en av de mest konkurranseutsatte bransjene og fortjenestemarginene er små. Norwegian som lavprisflyselskapet fra et høykostland, velger sin plassering i bransjen og baseres på kostnadslederstrategi; og selskapet har vist at dette er mulig å gjøre, selv i et svært konkurranseutsatt luftfartsmarked.

7.1 Avsluttende kommentarer

På bakgrunn av diskusjonen tidligere i oppgaven skal jeg oppsummere de viktigste konklusjonene om kostnadslederstrategi i Norwegian.

Når det gjelder de to første spørsmålene, ”hvordan kostnadslederstrategi har fungert fra Norwegian implementering i 2003 fram til i dag?, og hvilke erfaringer selskapet har gjort seg på veien? ”, kommer det frem at siden desember 2003 har Norwegian brukt relativt kort tid til å bli et populært og kjent flyselskap blant flypassasjerer. Det er selvsagt betydelig flere forhold som til sammen utgjør Norwegian suksessfulle virksomhet. Norwegian har konkurransefortrinn til å utøve en høy grad av

kostandskontroll på mange områder i hele organisasjonen, og selskapet søker etter ulike måter for å redusere sine kostnader ytterligere. For å redusere kostnader har Norwegian hatt en utstrakt bruk av digitale løsninger, og som nevnt flere ganger tidligere i oppgaven, har selskapet vært først når det gjelder å ta i bruk ny teknologi. Deretter mente Norwegian at ansatte er selskapets viktigste ressurs og en god relasjon til ansatte er avgjørende for å lykkes. Norwegian har også vist at forholdet til de ansatte er en annen viktig måte å redusere selskapets enhetskostnader, og dette er et vesentlig strategisk virkemiddel for Norwegian som et kostnadseffektivt flyselskap. Selskapet viser likevel at ansatte har vært aktivt involvert i ulike typer oppgaver for å forbedre rutiner og praksis. Disse to ovennevnte måtene utgjør fundamentet i lave kostnader ved produksjon av flyreisen, det forsterker også konkurransefortrinnene til Norwegian.

Bransjeanalysen ga blant annet disse hovedresultatene: Det ser ut som at Norwegian er et selskap som har lyktes i utviklingen av kostnadsminimering på mange områder i bransjen, slik som prioritering i bruken av teknologiske løsninger og et godt forhold til de ansatte. Dersom selskapet utnytter sine ressurser så godt som mulig vil de ha en bedre balanse mellom vekst og lønnsomhet. Det ser ut til at Norwegian fortsatt er et populært flyselskap blant norske flykundene. Jeg tror at Norwegian har lyktes som lavprisselskap ved at de har hatt en klar kostnadslederstrategi, og selskapet tar stadig større markedsandeler. Basert på dagens konkurransesituasjon er konklusjonen at Norwegian vil stå sterk blant konkurrentene i de nærmeste årene.

7.2 Forslag til videre forskning

De fleste selskap tror i dag på en globalisering av flybransjen som gjør det ekstra viktig å være stor. Uten en allianse vil dagens Norwegian være dårlig stilt til å konkurrere med de store selskapene som SAS i den globale konkurransen. Det har vært en sterk konkurransevekst de siste par årene blant aktørene i marked, og dette er nok grunnen til prisfallet. Norwegian ble etablert som et lavprisselskap med et sterkt kostnadsfokus. Kostandsfokus er et forhold i bransjen som er nødvendig for å sikre

sterke konkurransefortrinn slik at Norwegian har gjennomgående lavere kostnader og høyere arbeidsproduktivitet. Hvis Norwegians mål er å være et stort selskap i fremtiden må de fokusere på en høyere grad av kostnadskontroll, på grunn av at store selskaper er dyre i drift og således er selskapets internasjonale vekst viktig for kostnadskontroll.

Det er en rekke forhold i markedet som fortjener en videre forskning. Det kan være naturlig å starte med en prissammenligning fordi det vil kunne gi en indikasjon på konkurranseforholdene. Jeg tror at pris vil være det første og fremste konkurransemiddelet i fremtiden, og pris er nettopp et av de sterkeste konkurransefortrinnene til Norwegian. Prisen blir strategisk viktig for resultatene på noe lengre sikt, og dette innebærer at det er avgjørende for Norwegian sin vekst å ha en stor evne til å kontrollere sine kostnader. Først og fremst skal det være en analyse av denne formen for ansattrelasjoner: Spørsmålet er på hvilken måte og i hvilken grad ansattrelasjoner vil påvirke selskapets evne til kontinuerlig kostnadsreduksjon. På grunn av det utgjør fundamentet for Norwegian som støtter opp under en kostnadslederstrategi. Deretter vil dette medføre en større usikkerhet for nye vekstområder som langdistanseruter. Når det gjelder Norwegians langdistanseruter, har bedriften/Norwegian problemer med å se hvor dyrt det kommer til å bli. Dette viser at selskapet har kommet overfor nye utfordringer for lavkostmodellens egnethet når de gjelder langdistanserutene som Norwegian operer på. Det kan forskes på tiltak for å redusere risikoen ved å operere på langdistanseruter mot denne lavkostnadsmodellen. Disse er spørsmål for videre forskning.

Referanseliste

Amadeus. (2012). Norwegian styrker sin kommersielle strategi ved å ta i bruk Amadeus' neste generasjons IT-tjenester. Hentet 26 jan, 2012 fra:

<http://news.cision.com/no/amadeus/r/norwegian-styrker-sin-kommersielle-strategi-ved-a-ta-i-bruk-amadeus--neste-generasjons-it-tjenester,c9211616>

Bjørklund, O., Skallerud, K. og Grønhaug, K. (2008). Produktdifferensiering: hva og hvorfor?. Hentet mai, 2008 fra:

<http://www.magma.no/produktdifferensiering-hva-og-hvorfor>

Cairns, Robert D. og John, W. Galbraith. (1990). Artificial Compatibility, Barriers to Entry, and Frequent-Flyer Programs. Canadian Journal of Economics, Vol 23 No 4, pp. 807-816.

Harvey, G. og P. Turnbull. (2012). The Development of the Low Cost Model in the European Civil Aviation Industry. ETF Report, Brussels. Hentet august, 2012 fra:

http://www.etf-atm.org/attachments/190_Final%20Brochure%20LFAs%20220812.pdf

Hotelling, Harold. (1929). Stability in Competition. The Economic Journal, Vol 39, pp. 41-57.

Hunter, L. (2006). Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations. European Management Journal, Vol 24 No 5, pp. 315–321.

Kaspersen, Line. (2014). Ryanair-gründeren roser Norwegian. Hentet 30 april, 2014 fra:<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/04/30/Luftfart/ryanairgrunderen-roser-norwegian>

Klemperer, Paul. (1987). The competitiveness of markets with switching costs.

Rand Journal of Economics, Vol 18, pp. 138-150.

Klemperer, Paul. (1995). Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade. *The Review of Economic Studies*, Vol 62 No 4, pp. 515-539.

Kleppe, Helene. (2014). Norwegian rammet av svak kronekurs. Hentet 23 oktober, 2014 fra: <http://m.db.no/2014/10/23/nyheter/okonomi/hegnarno/norwegian/35879518/>

Konkurransetilsynet. (2002). Årsberetning 2002. Hentet april, 2003 fra: <http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/415857/AARSBERETNING%202002.PDF>

Konkurransetilsynet. (2012). Evaluering av grunnlaget for forskrift om forbud mot bonusprogram i innenriks luftfart - Høringsnotat. Hentet 7 mars, 2012 fra: http://www.konkurransetilsynet.no/ImageVaultFiles/id_5456/cf_5/Konkurransetilsynets_anbefaling_-_sladdet_offentli.PDF

Lederman, Mara. (2003). Do Enhancements to Loyalty Programs Affect Demand? The Impact of International Frequent Flyer Partnerships on Domestic Airline Demand. Hentet 3 mars, 2003 fra: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.2898&rep=rep1&type=pdf>

Moen, Eli. (2014). NORWEGIAN AIR SHUTTLE - en aktør fra et høykostland i en lavkostbransje. Hentet april, 2014 fra: <http://www.magma.no/norwegian-air-shuttle>

Nilsen, Tore. (1992). Two kinds of consumer switching costs. *Rand Journal of Economics*, Vol 23 No 4, pp. 579-589.

Norwegian Årsrapport og Annual Reports fra 2003-2014. Hentet fra:
<https://www.norwegian.no/om-norwegian/investor-relations/reports--presentations/annual-reports/>

Pate, J.M. og P.B. Beaumont. (2006). The European low-cost airline industry: The interplay of business strategy and human resources. *European Management Journal*, Vol 24, pp. 322–329.

RepTrak Norge fra 2009-2013. Hentet fra:
<http://www.apeland.no/stormberg-har-best-omdomme-norge/>

Perloff, Jeffrey M. (2009). *Microeconomics*. Pearson Education Inc, pp. 396-405, 439-446.

Porter, Michael E. (1992). *Konkurransefortrinn*. Tano forlag, Oslo, pp. 591-600.

Prof. Dr. Reichmuth, Johannes. (2008). *Analyses of the European air transport market; Airline Business Models*. Hentet 17 desember, 2008 fra:
http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf

Risvold, Bente. (2000). *Bonusprogram og konkurransen i det norske luftfartsmarkedet*. Hentet mars, 2000 fra:
http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/164681/R12_00.pdf?sequence=1

Stole, A. Lars. (2003). *Price Discrimination and Imperfect Competition*. Hentet 22 desember, 2003 fra: <http://web.cenet.org.cn/upfile/72167.pdf>

Tirole, Jean. (1988). *The theory of industrial organization*. MIT Press, London, pp. 95-99, 133–152.

Turnbull, P., P. Blyton og G. Harvey. (2004). Cleared for take-off? Management-labour partnership in the European civil aviation industry. *European Journal of Industrial Relations*, Vol 10, pp. 281–301.

Van Der Bruggen, Justin (2008). Low-cost aiming for long-haul, New low-cost business model: the feasibility of long-haul low-cost. Hentet 17 januar, 2008 fra: <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=95775>

Varian, Hal R. (1989). Price Discrimination in R. Schmalensee and R. Willig. *Handbook of Industrial Organization*, North-Holland, Vol 1, pp. 600-629.

Varian, Hal R. (1999). *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*. W.W. Norton & Company, New York. Hentet 2010 fra: http://lms.unhas.ac.id/claroline/backends/download.php?url=L01pY3JvZWVbm9taWNzX0guVmFyaWFuXzIwMTAucGRm&cidReset=true&cidReq=136A113_004