

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater: Andreas Ostad Eriksen og Line Brøto

En sammenlikning av to lavkostselskapers driftsmodeller

Dato: 25.05.2018

Totalt antall sider: 161

Abstract

In aviation, we have seen that low-cost carriers have made their efforts and come to stay. In advance of writing this master's degree, we discovered that various low-cost carriers, despite many similarities in the philosophy of how to operate at low-costs, choose different strategies in how they operate their companies. Two of these companies we found interesting were Southwest Airlines Co. and Norwegian Air Shuttle ASA. We therefore wanted to study these companies more closely in a case study using mainly qualitative methods. The empirical research is gathered using primary data in the form of interviews and secondary data in the form of companies' annual reports, and other relevant literature. We have also used a quantitative method of analyzing the annual financial statements of the two companies from 2009 - 2017. We have worked with the following research question:

How do the low-cost airlines Southwest Airlines Co. and Norwegian Air Shuttle ASA operate, and what impact does this have on the companies financially?

In order to operationalize the issue, we have compared the following drivers:

1. Strategy
2. Organizational Structure
3. Organizational Culture

We have then put these drivers in the context of the financial analysis of the companies, in order to find a connection to how the three drivers affect the companies financially.

American Southwest Airlines Co. has had a traditional operating model and a conservative expansion. They have been profitable for the last 45 years, and today they have good liquidity. At the same time, the company has been inventive and playful in attracting customers and has built a solid corporate culture through its 47 years of operation. They are today the largest domestic company in the United States and the largest low-cost carrier in the world. Norwegian Air Shuttle ASA was established in 1993 but has operated Boeing 737 for 16 years, since

2002. They were the first low-cost airline in Norway, starting up in 2002, a time when the airline industry was much more liberalized than when Southwest started. Norwegian has chosen a more innovative and offensive approach and expanded rapidly. Norwegian has chosen to go other ways than just operating its airline. That includes starting Bank Norwegian in 2007 with great success.

Our results show that Southwest actively uses strategic methods to shape organizational culture, and it is possible that they among other things, do this by retaining their original corporate structure. This in combination with slow and controlled expansion seems to be significant for their good results. Norwegian has chosen to expand at a rapid pace while simultaneously investing in several markets and niche markets. They have actively adapted their organizational structure thereafter but have not had equal focus on shaping the organizational culture. Offensive efforts have led to high debt evasion and deficits for the company in 2017, but this can eventually lead to success in building volume and creating a solid foothold in several markets.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vårt MBA studie i Luftfartsledelse ved Nord Universitet i Bodø. Studiet har vært samlingsbasert, og vi har begge hatt fulltidsjobber som flygere ved siden av studiet.

Da vi begynte vårt arbeid i forbindelse med skriving av masteroppgaven, fattet vi raskt interesse for hvorfor flere norske flyselskap de senere år har valgt å omstrukturere til konsernmodell uavhengig av størrelse på selskapet. Da vi lette etter selskaper å sammenlikne med, oppdaget vi at Southwest Airlines Co. på tross av sin størrelse, operer med en tradisjonell, enkel organisasjonsstruktur. Noe vi fant interessant. Valg av tema for oppgaven falt derfor på en sammenlikning av Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA sine valg av strategi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, sett i sammenheng med deres regnskapsresultater.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt oss større innsikt strategi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Vi har også fått større innsikt i de to flyselskapene vi har fordypet oss i, blant annet med god hjelp fra våre informanter. Vi ønsker spesielt å takke vår studieveileder Jan-Oddvar Sørnes for motivasjon og god veiledning underveis. I tillegg ønsker vi å takke tålmodige samboere, og kollegaer for gode diskusjoner.

Bodø, mai 2018

Andreas Ostad Eriksen og Line Brøto

Sammendrag

Vi har sett at lavkostselskapene har gjort sitt inntog og kommet for å bli. Likevel oppdaget vi i forkant med arbeidet av oppgaven at ulike lavkostselskaper til tross for mange likheter i filosofien om hvordan å drifte et lavkostselskap, velger ulike strategier i hvordan de drifter selskapene sine. To av disse selskapene som vi fant interessante, var Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA. Vi ønsket dermed å studere disse selskapene nærmere, i en case-studie ved hjelp av hovedsakelig kvalitativ empirisk undersøkelse. Både ved hjelp av primærdata i form av intervjuobjekter, og sekundærdata i form av selskapenes årsrapporter samt annen relevant litteratur. Vi har også benyttet oss av kvantitativ metode i form av regnskapsanalyse basert på årsregnskapene til de to selskapene fra 2009 – 2017. Vi har jobbet etter følgende problemstilling:

Hvordan driftes lavkostselskapene Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA, og hvilke utslag har dette for selskapene finansielt?

For å operasjonalisere problemstillingen, har vi sammenliknet følgende drivere:

1. Strategi
2. Organisasjonsstruktur
3. Organisasjonskultur

Vi har så satt disse driverne i sammenheng med regnskapsanalyse av selskapene, for å forsøke å finne sammenheng i hvordan de tre driverne påvirker selskapene finansielt.

Amerikanske Southwest Airlines Co. har hatt en tradisjonell driftsmodell og en konservativ ekspansjon, og på bakgrunn av dette har gått med overskudd de siste 45 årene, og har i dag god likviditet. Samtidig har selskapet vært oppfinnsomme og lekne i arbeidet med å tiltrekke seg kunder, og de har bygget seg en solid selskapskultur gjennom sine 47 driftsår. De er i dag det største innenriksselskapet i USA og det største lavkostselskapet i verden. Norwegian Air Shuttle ASA ble etablert i 1993, men har operert Boeing 737 i 16 år. De hadde sin oppstart som første lavkostselskapet i Norge i 2002, en tid da flybransjen var mye mer liberalisert enn da Southwest startet. Norwegian har valgt en mer innovativ og offensiv fremgangsmetode, og

eksplandert i raskt tempo. Norwegian har valgt å gå andre veier enn bare å drive flyselskap, blant annet da de i 2007 startet Bank Norwegian.

Resultatene våre viser at Southwest aktivt benytter strategiske metoder for å forme organisasjonskulturen, og det er mulig at de blant annet gjør dette ved å beholde sin opprinnelige organisasjonsstruktur. Dette i kombinasjon med sakte og kontrollert ekspansjon ser ut til å være betydningsfullt for deres gode resultater. Norwegian har valgt å ekspandere i raskt tempo, samtidig som de satser i flere markeder og nisjer parallelt. De har aktivt tilpasset organisasjonsstrukturen sin deretter, men har derimot ikke hatt like stort fokus på å forme organisasjonskulturen. Offensiv satsing har ført til høy gjeldsgiring og underskudd for selskapet i 2017, men kan gjøre at de på sikt lykkes med å bygge volum og skape seg et solid fotfeste i flere markeder.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Oversikt over tabeller	x
Oversikt over figurer	xi
Oversikt over appendiks	xiii
Ordliste	xiv
1.0 Innledning	1
<i>1.1 Valg av problemstilling</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Avgrensning</i>	<i>2</i>
<i>1.3 Operasjonalisering</i>	<i>2</i>
<i>1.4 Bakgrunn; luftfartsbransjen generelt</i>	<i>3</i>
1.4.1 Luftfartsbransjen og regulering	3
1.4.2 Deregulering av luftfartsbransjen.....	4
1.4.3 Fremvekst av lavkostselskapene med utgangspunkt i charterflygingen	5
1.4.4 Generelle prinsipper bak lavkostselskaper	5
1.4.5 Southwest Airlines	8
1.4.5 Norwegian og lavkostsatsing på langdistanseflygning	8
<i>1.5 Oppsummering</i>	<i>9</i>
2.0 Teoretisk forankring	10
2.1 Strategi.....	10
2.1.1 Konkurransestrategi	11
2.1.2 Ressursbasert strategi	13
2.1.3 Strategi i forhold til omgivelsene og Blue Ocean Strategy.....	14
2.1.4 Strategiprosess	14

2.2 Organisasjonsstruktur	18
2.2.1 Funksjonelt og markedsbasert inndeling.....	19
2.2.2 Sentralisering og desentralisering	19
2.2.3 Mintzbergs fem hovedmodeller	20
2.3 Kultur.....	24
2.3.1 Kulturelle typologier.....	26
2.3.2 Dysfunksjonalitet ved sterke kulturer	27
2.3.4 Utvikling av organisasjonskultur	27
2.4 Endring i organisasjoner.....	29
2.4.1 Perspektiver på endring.....	29
2.4.2 Strategier for endring	30
2.4.3 Motstand mot endring	31
2.5 Regnskapsanalyse.....	32
2.5.1 Lønnsomhet.....	32
2.5.2 Soliditet	34
2.5.3 Likviditet.....	34
2.5.4 Bransjespesifikke analysetall	34
2.6 Forskningsresultater.....	36
2.7 Oppsummering.....	37
3.0 Metode.....	38
3.1 Vitenskapsteoretisk forankring	38
3.1.1 Fenomenologi.....	38
3.1.2 Hermeneutikk.....	38
3.2 Forskningsdesign.....	39
3.2.1 Casedesign	39
3.3 En kvalitativ og dels kvantitativ tilnærming	39
3.4 Intervju- en semistrukturert tilnærming.....	40
3.4.1 Utforming av intervjuguide.....	41
3.4.2 Utvalg og rekruttering av informanter	41
3.4.3 Gjennomføring av intervjuene	42
3.4.4 Transkripsjon	43
3.4.5 Analyse og kategorisering.....	43
3.5 Innsamling og analyse av kvantitativ data	44
3.6 Etske betraktninger.....	44

3.7 Kvalitetssikring	45
3.7.1 Troverdighet (intern validitet).....	45
3.7.2 Pålitelighet (reliabilitet)	45
3.7.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	45
3.7.4 Bekreftbarhet.....	46
4.0 Empiriske funn	47
4.1 Strategi.....	47
4.1.1 Southwest	47
4.1.2 Norwegian	53
4.1.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian	62
4.2 Organisasjonsstruktur	63
4.2.1 Southwest	64
4.2.2 Norwegian	67
4.2.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian	72
4.3 Organisasjonskultur.....	73
4.3.1 Southwest	73
4.3.2 Norwegian	77
N1 peker også på et stemningsskifte i Norwegians organisasjonskultur sett i lys av de organisatoriske endringene som har vært.	78
4.3.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian	79
4.4 Regnskapsanalyse	79
4.4.1 Vekst	80
4.4.2 Totalkapitalrentabilitet (TKR)	82
4.4.3 Egenkapitalrentabilitet (EKR).....	84
4.4.4 Fortjenestemargin.....	85
4.4.6 Likviditetsgrad 2	87
4.4.7 RASK, CASK og Load factor.....	88
4.5 Oppsummering.....	90
5.0 Drøfting	92
5.1 Strategi.....	92
5.1.1 Southwest	92
5.1.2 Norwegian	96
5.1.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian	100
5.2 Organisasjonsstruktur	100

5.2.1 Southwest	101
5.2.2 Norwegian	103
5.2.3 Sammenlikning	105
5.3 Organisasjonskultur.....	105
5.3.1 Southwest	105
5.3.2 Norwegian	108
5.3.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian	112
5.4 Regnskapsanalyse	113
5.4.1 Southwest	113
5.4.2 Norwegian	114
5.4.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian	115
5.5 Oppsummering.....	115
6.0 En mulig konklusjon	117
6.1 Southwest	117
6.2 Norwegian.....	119
6.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian.....	120
6.4 Avsluttende kommentar og forslag til videre forskning	121
Litteraturliste.....	122
Appendiks.....	133

Oversikt over tabeller

Tabell 2.1 – Fordeler og ulemper med sentralisering og desentralisering	20
Tabell 2.2 – Oppsummering av idealtypene.....	24
Tabell 2.3 – Strategier for endring.....	30
Tabell 4.1 – Vekst (ASK) Southwest og Norwegian	81
Tabell 4.2 – Vekst (antall fly) Southwest og Norwegian	81

Oversikt over figurer

Figur 1.1 – Priser på jetfuel 2011 – 2018	7
Figur 2.1 – De fem konkurransekraftene	12
Figur 2.2 – Strategiklokken	13
Figur 2.3 – Strategiprosessen	15
Figur 2.4 – Den enkle strukturen	21
Figur 2.5 – Maskinbyråkratiet	21
Figur 2.6 – Det profesjonelle byråkratiet	22
Figur 2.7 – Divisjonalisert form	23
Figur 2.8 – Ad-hoc kratiet	23
Figur 2.9 – Tre nivåer av kultur	25
Figur 4.1 – Datterselskaper av Southwest 2012	65
Figur 4.2 – Datterselskaper av Southwest 2017	65
Figur 4.3 – Norwegian organisasjonsstruktur 2003	67
Figur 4.4 – Norwegian organisasjonsstruktur 2007	68
Figur 4.5 – Norwegian organisasjonsstruktur 2008	68
Figur 4.6 – Norwegian organisasjonsstruktur 2013-14	69
Figur 4.7 – Norwegian organisasjonsstruktur 2016	72
Figur 4.8 – Totalkapitalrentabilitet Southwest og Norwegian	83
Figur 4.9 – Priser på jetfuel 2011 – 2018	83
Figur 4.10 – Egenkapitalrentabilitet Southwest og Norwegian	84

Figur 4.12 – Fortjenestemargin Southwest og Norwegian	85
Figur 4.11 – Egenkapitalandel Southwest og Norwegian	86
Figur 4.13 – Likviditetsgrad 2 Southwest og Norwegian.....	87
Figur 4.14 – RASK/CASK Southwest og Norwegian.....	89
Figur 4.15 – Load factor Southwest og Norwegian	89
Figur 6.1 – Sammenhengen mellom driverne i Southwest	118
Figur 6.2 – Sammenhengen mellom driverne i Norwegian	119

Oversikt over appendiks

1. Meldeskjema NSD
2. Vurdering fra NSD
3. Samtykkeerklæring til Informanter
4. Intervjuguide informanter Norwegian Air Shuttle ASA
5. Intervjuguide informanter Southwest Airlines Co.
6. Intervjuguide eksterne
7. Resultatregnskaper og balanser Southwest og Norwegian årene 2009 - 2017
8. Regnskapsanalyse Southwest og Norwegian

Ordliste

AOC – Air operators certificate

ASK – Available seat kilometer

ATC – Air traffic controller

CASK – Cost per available seat kilometer

CASM – Cost per available seat mile

EASA – European Aviation Safety Agency

IATA – International Air Transport Association

ICAO – International Civil Aviation Organization

LCC – Low-cost carrier

Load factor – Percentage of occupied seats on one flight

OM – A – Operations manual A

OM – B – Operations manual B

RASK – Revenue per available seat kilometer

RASM – Cost per available seat mile

ULCC – Ultra low-cost carrier

En sammenlikning av to lavkostselskapers driftsmodeller

1.0 Innledning

I luftfarten har lavkostselskapene kommet for å bli. Deregulering av flybransjen de siste 30 årene har ført til tilnærmet fri konkurranse i flybransjen. Lavkostselskapene har gjort sitt inn- tog med et kontinuerlig press for holde kostnadene så lave som mulig, og tilby billige flybil- letter til reisende. Dette har bidratt til et større tilbud til de reisende, men enda hardere kon- kurranse mellom flyselskapene. Fortjenestemarginen for flyselskap på verdensbasis ligger på under beskjedne 3% (PwC, 2015), og det hevdes at det kun med få unntak er de flyselskapene med best kostandskontroll som har størst suksess.

Ordet lavkostselskap referer til flyselskaper som opererer med lavere kostnader enn konkur- rentene. Vi ser at selv om lavkostselskapene har mange fellesnevnerer og opererer etter mange av de samme prinsippene, er det likevel lokale variasjoner og ulike strategier for hvordan sel- skapene mener de skal lykkes. Vi skal i denne masteroppgaven ta nærmere for oss, to lavkost- selskap som vi synes er interessante å sammenlikne.

Det ene selskapet er Southwest Airlines Co., som blir omtalt som lavkostselskapenes mor og i dag er verdens største lavkostselskap. De kom på vingene i 1971, og har drevet sammenheng- ende med overskudd de 45 siste årene (Southwest Airlines Co., 2018:1), en bragd i flybran- sjen.

Norwegian Air Shuttle ASA ble det første lavkostselskapet i Norge, da de i 2002 tok opp kon- kurransen med SAS med en langt lavere billettpriser til norske flypassasjerer enn tidligere. Norwegian Air Shuttle ASA har i likhet med mange andre europeiske lavkostselskaper brukt Southwest Airlines Co. som foregangsmodell ved utforming av sitt selskap, men vi ser likevel at de velger andre strategier i tillegg for å lykkes i markedet.

1.1 Valg av problemstilling

I denne oppgaven ønsker vi å sammenlikne Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA for å forsøke å finne svar på følgende problemstilling:

Hvordan driftes lavkostselskapene Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA, og hvilke utslag har dette for selskapene finansielt?

For å operasjonalisere problemstillingen, ønsker vi å sammenlikne følgende drivere til de to selskapene:

1. Strategi
2. Organisasjonsstruktur
3. Organisasjonskultur

Vi skal belyse denne problemstillingen gjennom en empirisk undersøkelse med bruk av både primær- og sekundærdata. I denne sammenligningen skal vi se på likheter og ulikheter i de to selskaperes strategi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, og gjennom regnskapsanalyse av selskapene se hvordan de tre driverne påvirker selskapene finansielt.

Vi kommer for enkelhets skyld til å omtale selskapene som Southwest og Norwegian i resten av oppgaven.

1.2 Avgrensning

For å svare på problemstillingen vår, har vi valgt å arbeide ut fra en deskriptiv analytisk metode. For å avgrense oppgaven har vi valgt å kun ta for oss de to lavkostselskapene, Southwest og Norwegian. Vi så tendenser til noen vesentlige forskjeller hos de to lavkostselskapene som vekket nysgjerrigheten vår allerede før vi gikk i gang med oppgaven. Dette var vesentlige forskjeller i selskaperes strategi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, og har derfor har valgt disse som drivere da vi mente de hadde størst relevans for problemstillingen vår. Disse driverne har vi sett i sammenheng med en regnskapsanalyse av de to selskapene for de siste ni årene. Vi kunne ha valgt færre drivere, men mener da at vi ville mistet den helhetlige analysen av selskapene. Vi har også valgt å ekskludere flere drivere for de to selskapene, eller inkludere flere flyselskap da vi mener dette ville blitt for mye å inkludere i denne masteroppgaven.

1.3 Operasjonalisering

Oppgaven er bygd opp på følgende måte. I kapittel en tar vi for oss en innledning om de to

selskapene vi skal sammenlikne, problemstilling, avgrensning og oppbygging av oppgaven. Her har vi også skrevet litt om bakgrunn for oppgaven, ved å beskrive fremvekst av lavkostselskapene, egenskaper for disse, og kort om selskapene Southwest og Norwegian. I kapittel to finner leseren relevant teori knyttet til oppgaven, mens kapittel tre omhandler vår forskningsmetode. Empirien knyttet til våre to respektive selskaper blir presentert i kapittel fire. I kapittel fem drøftes de empiriske funnene opp mot teorien i fra kapittel to. Kapittel seks inneholder vår konklusjon samt avsluttende kommentarer.

1.4 Bakgrunn; luftfartsbransjen generelt

Vi vil her beskrive luftfartsbransjen generelt, hvor vi kommer inn på deregulering av bransjen og fremvekst av lavkostselskapene, før vi forteller kort om Southwest og Norwegian.

1.4.1 Luftfartsbransjen og regulering

Luftfartsbransjen er så vidt litt over 100 år gammel. Fra den spede begynnelse, på starten av 1900-tallet og frem til i dag har det vært en formidabel utvikling innenfor flykonstruksjon, teknologi, størrelse på flyene og avstandene som flys. Mye har også skjedd politisk, økonomisk og sosialt.

Statlig regulering av luftfartsbransjen kan spores tilbake til USA og «the Air Mail Act» i 1925, og «Air Commerce Act» i 1926 samt «The Civil Aeronautics Act» i 1938 (FAA, 2017). 7. Desember 1944 ble «The Convention on International Civil Aviation», også kjent som Chicago-konvensjonen, signert av 52 land. Det dannet grunnlag for den internasjonale luftfartsorganisasjonen ICAO (International Civil Aviation Organization), som har i oppgave å fremme sikkerhet og effektiv utvikling av sivil luftfart, med samarbeid på tvers av landegrensener (ICAO, u.å.). I årene etter andre verdenskrig, skjøt regulering av luftfartsbransjen for alvor fart. Markedet var i mange tilfeller svært godt regulert, med regler på hvilken ruter som kunne flys, til hvilken pris, og antall seter som ble tilbudt. Den internasjonale luftfartsorganisasjonen IATA (The International Air Transport Association), som ble dannet i 1945 fastsatte priser, og det ble forhandlet bilaterale avtaler mellom ulike nasjoner for flygninger på tvers av landegrensene (IATA, u.å.).

Begynnelsen på sivil luftfart var som beskrevet godt beskyttet av statlig og internasjonal regulering. Da det var mye prestisje forbundet med luftfart, ble enkelte flyselskaper nasjonale

flaggbærere og delvis- eller heleid av sine respektive stater, og godt beskyttet av statlige regulering, ofte med monopol på visse ruter eller markeder. 50-, 60- og 70- tallet kan beskrives som flybransjenes glansperiode, da kun de mest velstående hadde råd til flyreiser, og flyselskapene først og fremst konkurrerte på best mulig service.

1.4.2 Deregulering av luftfartsbransjen

24. oktober 1978 ble «The Airline Deregulation Act» signert i USA, og dannet grunnlaget for en mer deregulert og konkurranseutsatt luftfartsbransje, med plass og mulighet for nye aktører til å komme på markedet. Fra statlig eide, dyre flyselskap med høye billettpriiser og service deretter kun for de med god råd, har effektivisering og knallhard konkurranse flyselskapene i mellom bidratt til å senke billettpriisene dramatisk, og gjort flyging tilgjengelig for folk flest. Volumet av flyreiser har økt i samme takt, som har medført et tilsvarende press på tjenester men også flere arbeidsplasser forbundet med en flyging, som blant annet flyplassdrift, flysikringstjenester (ATC) og transporttjenester til flyplassene. I Europa har EU hatt påvirkning på dereguleringen av europeisk luftfartsbransje, og EASA (Det Europeiske Flysikkerhetsbyrået) har ansvaret for felleseuropeisk regelverk for luftfarten. Målene deres er å bidra til økt flysikkerhet, like konkurransevilkår og økonomiske besparelser for luftfartsindustrien. (Luftfartstilsynet, u.å.)

Etter dereguleringen startet på slutten av 70-tallet var årlig passasjervekst i passasjerkilometer på mellom 4.8% og 11.6%, noe som er høyt for bransjen (Doganis, 2006:15). Begynnelsen av 2000 ble en tøff tid for luftfartsbransjen, blant annet på grunn av terrorangrepet i USA 11. september 2001, invasjonen av Irak våren 2003, SARS-epidemien i 2002/2003, samt eskalering av oljepriser fra 2004 (Doganis, 2006:1). I denne perioden var passasjerveksten på beskjedne 2%, og mange flyselskaper gikk konkurs. I følge PwC var passasjerveksten i 2016 tilbake på 6,3% (PwC, 2017). Den største veksten har vært hos lavkostselskapene som nå kontrollerer 25% av verdensmarkedet, og ser ut til å være den typen flyselskap som er spådd å vokse mest i tiden fremover. På verdensbasis ble det ifølge IATA fløyet 3,8 milliarder passasjerreiser i 2016, en økning på 250 millioner reiser fra året før (IATA, 2017). På Avinor sine 48 flyplasser i Norge ble det i 2016 gjennomført 50,8 millioner passasjerreiser (HSMIAI, 2017).

1.4.3 Fremvekst av lavkostselskapene med utgangspunkt i charterflygingen

Filosofien bak lavkostsatsingen kan på noen punkter sammenliknes med charterflygingen som vokste fram allerede på 50- tallet, og som hadde til hensikt å fly feriereisende til en rimeligere billettpris enn hva fullserviceselskapene kunne tilby. Politisk velvilje gjorde at charterselskapene fikk operere uavhengig av internasjonal regulering av rutetrafikken (Krohn-Fagervoll 2013:42). Charteroperatørene fløy også gjerne til sekundære flyplasser, og på tidspunkter med lite annen flytrafikk for å holde kostnadene nede. De tok betalt for tjenester som bestilling av mat og setereservasjon, og hadde flere seter ombord enn tradisjonelle rutefly (Krohn-Fagervoll 2013:42). Første charterflygingen i Norge i 1959 fraktet første sesong 400 passasjerer tur-retur Mallorca. I 1963 hadde antall reisende økt til 27 000. På midten av 90-tallet, før lavkostselskapene kom på banen, stod charterflygingen for en tredjedel av internasjonale flyreiser i Europa (Krohn-Fagervoll 2013:42). Når flyselskapene nå satser på lavkostflyging og lavkost langdistanseflyging, er det mye av chartertankegangen som ligger til grunn.

1.4.4 Generelle prinsipper bak lavkostselskaper

Ordet lavkostselskaper referer til flyselskaper som opererer med lavere kostnader enn konkurrentene. Dette er direkte oversatt fra det engelske ordet Low-Cost Carrier (LCC). På norsk er lavkostselskapene også kalt lavprisselskaper som referer til lavere priser for forbrukerne. Vi har i denne oppgaven konsekvent brukt ordet lavkostselskap og ikke lavprisselskap som LCC ofte blir oversatt til på norsk. Vi refererer også til fullkostselskapene som omhandler de tradisjonelle flyselskapene, og ultra-lavkostselskapene, fra det engelske ordet Ultra Low-Cost Carrier (ULCC), som omhandler flyselskaper som sikter på en enda rimeligere kostnadsmodell enn lavkostselskapene. Lavkostselskapenes forretningsidé og praksis varierer, men vi skal nå se på noen grunnleggende prinsipper bak lavkostmodellen.

Lavkostgründernes forretningsfilosofi er på mange måter å gjøre operasjonene enklest mulig, og dermed så rimelig som mulig for flyselskapet og for kundene. I følge Doganis er essensen bak lavkostmodellen enkelhet. Direkte oversatt hevder han at; «Kostnaden er redusert ved å ta kompleksiteten ut av flygingen» (Dognais 2006:156).

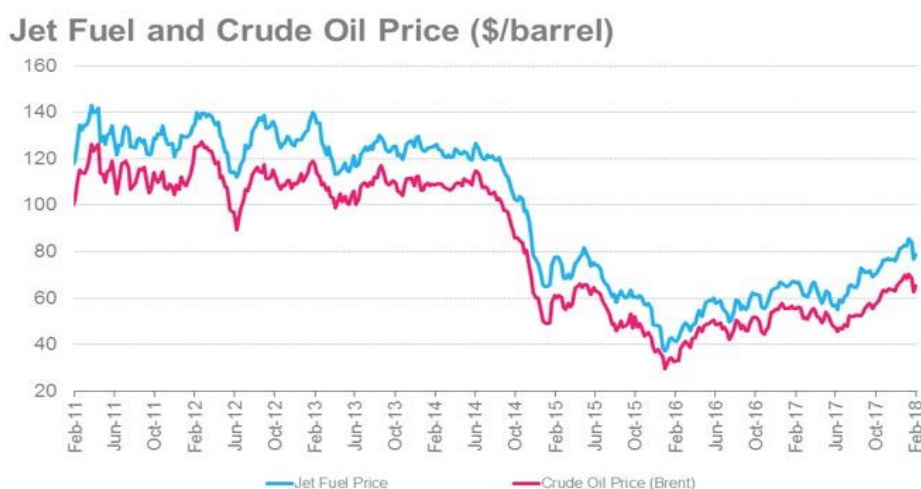
Lavkostselskapene har i stor grad motiv om å stimulere folks reiselyst gjennom lave priser og høye frekvenser på flygingene sine. De selger først og fremst flybilletter uten tilleggstjenester (No frills). Det vil si at tjenester som setereservasjon, innsjekket ekstra bagasje, pre-boarding og mat ombord ikke er inkludert i billetten, men kan kjøpes i tillegg. Passasjerservicen er

gjærne begrenset. Hovedfokuset er på fritidsreisende kunder som gjærne er prissensitive. Lavkostselskapene har også i stor grad gått foran med innovative teknologiske fremskritt, som bestilling av flybilletter på internett, lavpriskalender og billettløse reiser.

Ideelt sett ønsker passasjerene å fly direkte fra avgangssted til ankomststed, men om det ikke er mulig blir de rutet via et nav (hub) med kort ventetid før de flys videre til destinasjonen. Denne rutestrukturen kalles Nav-eike-struktur (connecting/hub-and-spoke), og er mye brukt av fullprisselskapene. Filosofien bak denne rutestrukturen, er at om det ikke er lønnsomt å fly fra punkt til punkt. Derfor flyr man heller via en større hub. Hensikten med denne strukturen er å bevare mest mulig av trafikken innad i eget flyselskap eller samarbeidende aktører. Lavkostselskapene flyr hovedsakelig punkt til punkt og bruker i mindre grad nav-eike-strukturen. Fordelen med punkt til punkt-strukturen er at folk får reise direkte mellom avgangssted og ankomststed, noe som er ønskelig for de fleste. Samtidig er dette også en måte for flyselskapet å bevare mest mulig av trafikken innad i eget selskap. I utgangspunktet tilbyr lavkostselskapene dermed heller ikke gjennomgående bagasjehåndtering, som gjør det mindre kostnadskrevenende for selskapene. De benytter seg også gjærne av mindre og sekundære flyplasser, der de lettere kan fremforhandle gode avtaler enn på de større flyplassene. Dette er som oftest fordi det er færre aktører på disse plassene, mindre konkurranse om gode slot-tider, og mindre vente- og taxetid for flyene. Ideelt sett ønsker man å ha flyene mest mulig i luften, der pengene blir generert, og minst mulig på bakken. Dette gjøres med god planlegging i forkant og med korte og effektive bakkestopp, også kalt turnaround. I utgangspunktet har lavkostselskapene hittil fokusert på korte flyruter, men vi skal senere beskrive hvordan nå Norwegian også satser på langruter med samme konsept.

Lavkostselskapene streber i utgangspunktet på en enhetlig flyflåte fra samme flyprodusent, da blant annet opplærings og vedlikehold blir rimeligere for selskapene. Her skal vi også se senere at Norwegian går nye veier. Ny flyflåte innebærer også mer drivstoffgjerrige motorer og mindre vedlikehold enn med gamle fly. Selskapene utstyrrer helst flyene med kostnadsbesparende modifikasjoner, som for eksempel winglets, som minsker vingens motstand og dermed er drivstoffbesparende. Flest mulig seter per fly gir større inntjening, og interiør som er enkelt å rydde og vaske fører også til sparte kostnader.

En av de to største faste kostnadene til et flyselskap er drivstoff. Drivstoffprisen er avhengig av oljeprisen, en ytre faktor flyselskapene i liten grad kan påvirke selv. Ved bruk av forhåndsavtaler med oljeselskapene om fast avtalt pris på råolje eller ferdig utvunnet drivstoff, også kalt fuel hedging, kan selskapene likevel skape en viss form for forutsigbarhet. Om oljeprisen i ettertid går opp, vil flyselskapene spare penger på avtalen. Går oljeprisen derimot ned, vil oljeselskapet spare penger på avtalen. Gjennomsnittlig fuel hedging for flyselskapene, ligger på 30-50% av totalt drivstofforbruk. Vi ser at flere lavkostselskaper er proaktive med å fremforhandle slike avtaler, noe vi skal komme tilbake til i empirien om Southwest og Norwegian.



Figur 1.1 – Priser på jettfuel 2011 – 2018 (IATA, 2018)

I tillegg til drivstoffkostnader er personalkostnader den andre store faste kostnaden til et flyselskap, og det hevdes at denne er lettere for selskapet å selv regulere enn drivstoffkostnaden. Lavkostselskapene har ofte lavere personalkostnader, ved at lønnen og arbeidsvilkårene er dårligere enn hos fullprisselskapene. Vi ser også at de europeiske lavkostselskapene er flinke til å benytte seg av de økonomiske smutthullene og fordelene de kan. At mange av flyselskapene i dag har registrerte selskaper, datterselskaper eller bruker bemmanningsbyråer registrert i Irland, gjør at de slipper unna med en selskapskatt på 12,5% istedenfor 23% i Norge. Bruk av bemmanningsbyråer gjør også at flyselskapene i følge dem selv ikke har noe reelt arbeidsgiveransvar for de ansatte, og dermed gir dem en større fleksibilitet i bruk av arbeidskraft og en fast kostnad mindre.

1.4.5 Southwest Airlines

Selv om Pacific Southwest Airlines var verdens første lavkostselskap, hevdes det at fremveksten av lavkostselskapene på mange måter startet for fullt med Southwest Airlines Co. Southwest ble opprettet 15. mars 1967 i Texas, USA, av Rollin King og Herb Kelleher, da med navnet Air Southwest. Selskapet kom ikke umiddelbart på vingene men ble isteden tatt til retten av konkurrerende flyselskap som hevdet at det ikke var nok etterspørsel i markedet til enda en aktør til. En høyesterettsavgjørelse avgjorde derimot i 1970 at selskapet fikk fly, men bare innenfor Texas. Selskapet byttet navn til Southwest Airlines Co, og hadde sin første flyging 18. juni 1971. De først rutene gikk mellom basen Love Field i Dallas, Houston og San Antonio. Etter at «The Airline Deregulations Act» ble signert i 1978, kunne Southwest utvide rutene sine til utenfor staten Texas. Southwest har i løpet av sine 47 år på vingene, sakte men sikkert ekspandert og utviklet et rutenettverk som i dag inkluderer 100 ruter over 40 stater i USA. De flyr også til Karibien, og åpner i 2018 ruter til Hawaii (Southwest Airlines Co., 2018:1).

I 2003 ble selskapet det største innenriksselskapet i USA, og har vært det siden. De er også verdens største lavkostselskap. Selskapet hadde i utgangen av 2017 over 4000 flygninger per dag i høysesongen, og 56 110 ansatte. De hadde da 706 Boeing 737 med en gjennomsnittsalder på 11 år, fordelt på 512 stykk 737-700, 181 stykk 737-800 og 13 stykk 737-MAX (Southwest Airlines Co., 2018:1).

Southwest banet vei for en helt ny og mer effektiv måte å drive flyselskap på. Noe vi skal studere grundigere i denne masteroppgaven.

1.4.5 Norwegian og lavkostosatsing på langdistanseflygning

Norwegian starter opp sin lavkostosatsing i 2002, med syv Boeing 737-300, i direkte konkurranse med SAS, innenriks og med mange av de samme forutsetningene og strategiene som beskrevet i avsnittet over. De så mulighetene i et marked med hovedsakelig en annen aktør og høye billettpriser. De har i raskt tempo vokst seg store, og stadig utvidet rutetilbudet til flere flyplasser og lengere distanse på flygingene, det lengste rutene til selskapet er til Kanariøyene og Dubai med en flytid på 6-7 timer fra Oslo. I januar 2012 offentliggjorde Norwegian en kontrakt på 372 nye fly, 222 i fast bestilling og med opsjoner på 150 flere fly (Krohn-Fagervoll 2013:209). På samme måte som ved oppstarten av lavkostosatsingen deres i 2002, så Norwegian et marked for lavkostosatsing på langdistanseruter. Mellom både Europa og USA samt

Europa og Asia, mente Norwegian at daværende aktører opererte med høye billettpriser til tross for god tilgang på billetter på gitte strekninger. Ved bruk av lavkostmodellen og introduksjon av nye kostnadseffektive versjoner av Boeing 737, og langdistansemaskinen 787 Dreamliner mente Norwegian-ledelsen at de burde være i stand til å tjene penger med vesentlig lavere priser enn daværende aktører. I slutten av 2017 hadde Norwegian 9593 ansatte fordelt på 23 baser i 13 land. De hadde over 500 ruter til over 150 destinasjoner. Totalt opererte selskapet med 144 fly hvorav 117 stk. 737-800, 6 stk. 737-MAX og 21 stk. 787 Dreamlinere, gjennomsnittsalderen på flyflåten var 3,6 år (Norwegian Air Shuttle, 2018:08).

1.5 Oppsummering

Vi har innledningsvis tatt for oss valg av problemstilling, avgrensning og operasjonalisering og bakgrunn. Vi skal i denne oppgaven sammenlikne lavkostselskapene Southwest og Norwegian, ved hjelp av driverne; strategi, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur før vi sammenlikner disse med resultat i form av regnskap.

2.0 Teoretisk forankring

Vi skal i dette kapittelet presentere den teorien vi har tenkt å bruke i den videre drøftingen. Vi skal her belyse de teoretiske perspektiver som vi mener kan hjelpe oss med å forklare våre empiriske funn. Dette vil være teorier om strategi, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, endringer i organisasjoner samt teori om regnskapsanalyse. Vi har også benyttet oss av annen forskning gjort av andre studenter.

2.1 Strategi

Göran Roos, Goerig Von Krogh og Johan Roos definerer i boken *Strategi – en innføring* strategi slik:

Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessenters forventninger.

Johnson et al. (Hentet fra Roos 2005:12)

Mens en organisasjons mål beskriver hvilke oppgaver som skal løses og ønsket fremtidig tilstand, beskriver strategi hvordan man skal løse disse og realisere målene. Strategi tar altså for seg veien mot målet. Strategi er et stort fagfelt, og kan beskrives, forstås og brukes på mange ulike måter. Roos et al. (2005:13) beskriver tre tradisjonelle tilnærminger for å forstå strategi:

- Konkurransestrategi (også kalt generisk strategi) som knyttes til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forhold til konkurrentene, og beskriver dermed eksterne faktorer som påvirker en organisasjon.
- Ressursbasert strategi som retter fokuset internt i bedriften og organisasjonens særtrekk og fortrinn fremfor andre organisasjoner, og beskriver dermed interne faktorer som påvirker en organisasjon.
- Strategi i forhold til omgivelsene (også kalt evolusjonsperspektivet), der det hevdes at de organisasjonene som er mest tilpasningsdyktige til sine omgivelser vil gjøre det best over tid.

Konkurransestrategi og ressursbasert strategi er utviklet delvis som motsetninger, men de overlapper også hverandre. Strategi i forhold til omgivelsene har blitt introdusert i senere tid. Vi skal ta nærmere for oss disse tre tilnærmingene og modeller knyttet opp mot disse.

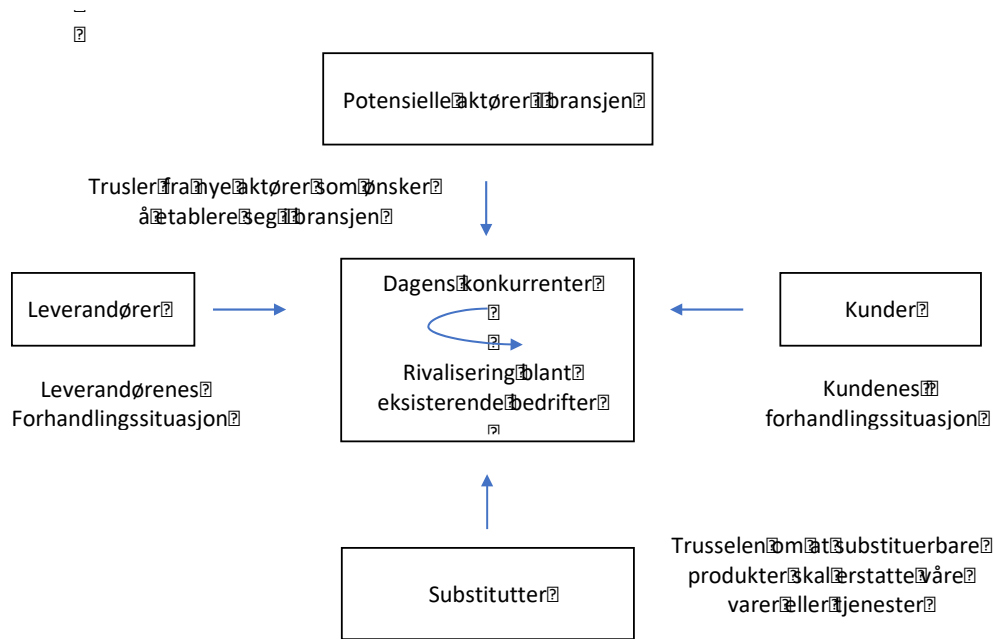
2.1.1 Konkurransestrategi

Når flere aktører søker om å nå samme mål gjennom de samme knappe ressursene vil det oppstå konkurranse mellom virksomhetene. Slik beskriver Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik konkurranse i boken *Hvordan organisasjoner fungerer* (2013:224). Monopol og fri konkurranse kan sees på som ytterpunkter, men en organisasjons posisjon i markedet ligger ofte et sted i mellom disse ytterpunktene. Konkurransestrategi knyttes som tidligere beskrevet til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forhold til konkurrenter. Den beskriver dermed eksterne faktorer som påvirker en organisasjon. For at en organisasjon skal kunne vurdere sin egen konkurransesituasjon må de foreta en ekstern analyse. Det er flere kjente modeller som kan benyttes til dette. Vi skal her beskrive nærmere Porters fem konkurransekrefter og Strategiklokken som vi skal benytte oss av senere i oppgaven.

Porters fem konkurransekrefter

Michael Porter, beskrev i sin bok *Competitive Strategy* fra 1980, fem konkurransekrefter som kan forklare dynamikken og en organisasjons konkurranseevne i markedet. Han delte opp konkurransekraftene på følgende måte:

- Direkte konkurranse fra aktører som leverer samme produkt.
- Kundene og deres forhandlingssituasjon.
- Leverandørene og deres forhandlingssituasjon.
- Potensielle nye aktører i bransjen og den trusselen det medfører for de eksisterende organisasjonene.
- Substitutter, altså ikke direkte konkurrenter men organisasjoner som tilbyr varer og tjenester som kan erstatte en tilbyders produkt.



Figur 2.1 – De fem konkurransekraftene (Porter, M., 1980:3)

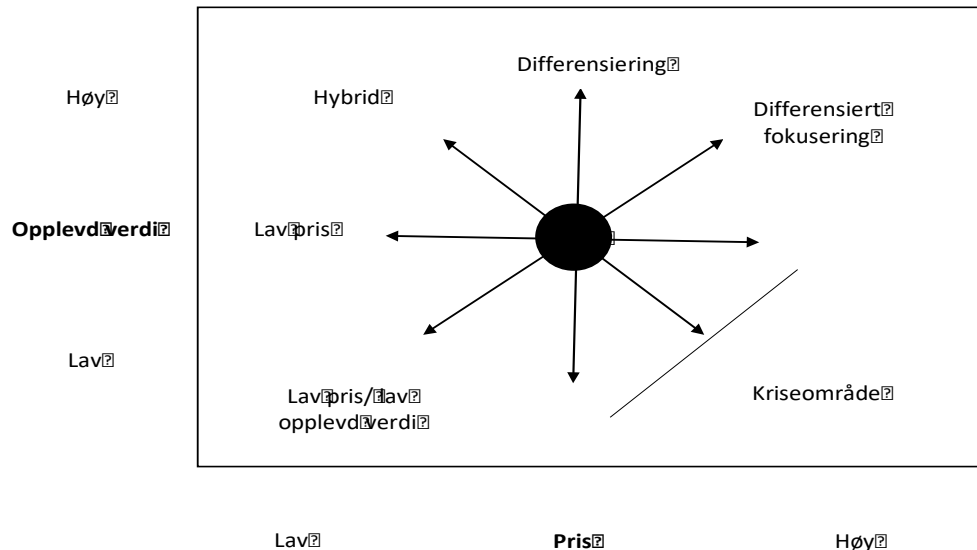
Samlet påvirker disse fem faktorene et selskaps potensielle for lønnsomhet i en bransje. Formålet er å finne den posisjonen i bransjen, der selskapet har best mulighet til å forsvare seg eller påvirke konkurransekraftene. I følge Roos et al. (2005:77) har modellen de senere år fått kritikk mye basert på den historiske konteksten modellen ble utviklet i. Modellen er også statisk og gjelder kun for enkle markedsstrukturer. Dermed er den vanskeligere å benytte i mer komplekse industrier, der det for eksempel er strategiske allianser mellom to eller flere selskaper. Til tross for kritikk av Porters modell, gir den oss likevel et oversiktlig bilde på konkurransesituasjonen til de to selskapene vi skal beskrive nærmere i denne oppgaven.

Porter deler også inn strategi som posisjon i forhold til konkurrentene inn i tre hovedtyper;

- Kostnadsledelse, som innebærer å produsere produkter og/eller tjenester til lavest mulig pris eller lavere enn konkurrentene. En måte å gjøre dette på er å produsere i store kvanta.
- Differensiering, der man forsøker å lage et produkt som fremstår som unikt, og dermed kunne ta seg betalt deretter.
- Fokusering, der man konsentrerer seg om et lite segment av et marked. For eksempel charter for feriereisende.

Strategiklokken

Et mer dynamisk alternativ til Porters konkurransestrategier, er strategiklokken, beskrevet i boken *Exploring strategy* av Regner, P., Angwin, D., Whittington, R., Scholes, K., og Johnson, G (2017). Denne tar for seg pris og muligheter for å justere denne, samt kvalitet på et produkt eller en tjeneste.



Figur 2.2 – Strategiklokken (Johnson, G. et al., 2017:220)

Vi finner strategier som ikke er konkurransedyktige nederst i høyre hjørne, der lav opplevd verdi ikke står i samsvar med høy pris. Vi finner selskaper som driver med lavprisstrategien på venstre side, der man opplever lav til middels verdi til en lav pris. En differensieringsstrategi medfører en høy opplevd verdi uten at virksomheten tar det ut i pris, mens ved en fokusert differensiering opplever kunden at de kjøper et produkt av høy verdi til høy pris.

2.1.2 Ressursbasert strategi

Konkurransestrategi og modellene til Porter, har som tidlige nevnt blitt kritisert da det vil være konkurrenter i markedet som forsøker å kopiere en bedrifts suksess, og dermed kan ikke disse strategiene gi varige konkurransefortrinn. Det hevdes derfor at kilden til varig konkurransefortrinn ligger i de ressurser som en organisasjon kontrollerer, mer enn strategiene som velges. Ressursene kan i følge Jakobsen og Torsvik (2013:45) deles inn i tre typer:

- Fysiske ressurser som tilgang til kapital, fysisk lokalisering, tilgang til råmaterialer, bygninger og fysiske gjenstander.
- Menneskelige ressurser som kompetanse og innsikt hos de ansatte og ledere.
- Organisatoriske ressurser knyttet til formelle elementer som struktur og systemer, og uformelle elementer som relasjoner mellom de ansatte i organisasjonen.

Ifølge Erichsen et al. (2015:269), er det en viktig oppgave å identifisere og tilpasse en organisasjons kjernekompetanse til de eksterne mulighetene. Kjernekompetanse beskrives som «egenskaper og evner en organisasjon bruker for å utnytte sine ressurser optimalt i alle aktiviteter og prosesser med formål om å oppnå konkurransemessige fordeler.»

2.1.3 Strategi i forhold til omgivelsene og Blue Ocean Strategy

Roos et al. (2005:25) beskriver at omgivelsene er altfor kompliserte til at et selskap kan forstå dem, at det dermed er omtrent umulig å komme med hypoteser om fremtiden. Selskaper antas dermed å være et offer for naturlig seleksjon. Man kan her dra parallell til Charles Darwins bok *Survival of the fittest*, der det hevdes at de selskap som er best tilpasset, eller best til å endre seg i forhold til omgivelsene sine, er de som er best rustet til å overleve.

Vi vil derfor her ta for oss Blue-Ocean Strategy, utviklet av forfatterne Kim og Mauborgne etter 15 års studie av ulike bedrifters strategiske valg (Roos et al., 20015:268).

Teorien om en verden med hard konkurranse og stadig raskere endringer er lite forenelig med teorien om at det å bygge unike ressurser tar tid. De oppdaget på tross av dette, at enkelte bedrifter likevel lykkes ved å finne et marked uten andre aktører eller minimalt med konkurranse. De beskrev markeder av rødt hav og blått hav, der det røde havet representerer et kjent marked med flere konkurrerende aktører og der det etter hvert som markedet fylles opp, blir vanskeligere å oppnå inntjening og vekst. Blått hav er derimot uutnyttede markeder der selskapene selv skaper nye behov ovenfor sine kunder, og det dermed er gode utsikter til vekst og god inntjening.

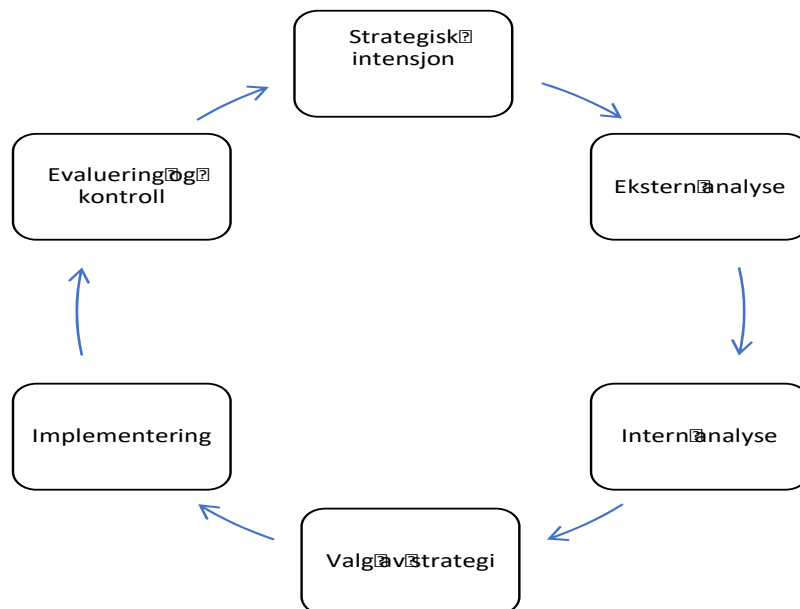
2.1.4 Strategiprosess

Et selskap eller en organisasjon ser som oftest dagens lys fordi man ser et behov for en løsning, et produkt eller tjeneste som folk vil ha. Skal man lykkes med å få et fotfeste i markedet,

bli lønnsomt og gjøre suksess, er det viktig at man er klar over sin posisjon i markedet. Ovenfor konkurrenter, kunder og leverandører, er det viktig at virksomheten har en strategi for hvordan man skal lykkes. Man må ha gjennomføringsevne til å implementere strategiene og ha evne til å evaluere og tilpasse seg underveis. Det vi akkurat har beskrevet, kalles en strategiprosess. Vi kan dele inn strategiprosessen i følgende punkter:

- Strategisk intensjon (forretningsidé, visjon, og mål)
- Analyse (SWOT, ekstern og intern analyse)
- Valg av strategi
- Implementering av strategien
- Kontroll og evaluering

Prosessene er ikke nødvendigvis sekvensielle eller adskilte, og ofte foregår aktiviteten innenfor de ulike punktene parallelt.



Figur 2.3 – Strategiprosessen (Roos, G. et al., 2005:16)

Forretningsidé og visjon

For at organisasjonen skal ha livets rett, må de ha en hensikt eller et formål, og en forretningsidé; det må finnes et marked med behov for varen eller tjenesten som tilbys, og villighet blant kundene til å betale for disse. Et eksempel på forretningsidé kan være; å tilby flyreiser til folk. Formålet forsøker å beskrive hvorfor organisasjonen er til, og gir en overordnet retning for organisasjonen å strekke seg etter. Med bakgrunn i formålet formulerer organisasjonen en *visjon* for hva de er til for å gjøre og hva de ønsker å være i fremtiden. Visjoner kjennetegnes ofte med et språk rikt på bilder, symboler og metaforer og skal blant annet bidra til å engasjere og oppmuntre de ansatte i en organisasjon til å jobbe i den retningen som er ønsket. Et eksempel på en visjon kan være: å gi alle folk råd til å fly.

Mål

Med utgangspunkt i formål og visjon er det viktig for organisasjonen å sette seg et hovedmål og delmål. I følge Jakobsen & Thorsvik (2013:37) er mål «en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand». Hovedmålet er første ledd i konkretiseringen av en organisasjons visjon eller visjoner, og konkretiseres ytterligere i delmål, som fungerer som et middel for å nå det høyere målet. De operasjonaliserte delmålene skal ideelt sett gi de ansatte klare retningslinjer i arbeidet for å nå det høyere målet. Delmål har gjerne klare tidshorisonter, mens hovedmål gjerne har en mer langsiktig tidshorisont.

Det skilles også mellom reelle og symbolske mål. I følge Jakobsen & Thorsvik (2013:41) defineres reelle mål som målsettinger som har til hensikt å påvirke adferden til de ansatte i organisasjonen, å tjene som evalueringskriterier eller gi omgivelsene et bilde av hva organisasjonen jobber for. De symbolske målene bidrar ofte til å skape en legitimitet ovenfor omgivelsene og målene vil også blir mer symbolpreget, desto lenger opp i målhierarkiet man beveger seg og desto lenger tidsperspektivet er på målene. Det vil ifølge Erichsen et al. (2015:273), alltid være et sentralt mål for en virksomhet å skape verdier og være lønnsom. Samtidig bør den ha flere mål utover de rent økonomiske.

Analyse

For at en organisasjon skal kunne gjøre et godt strategiarbeid for å nå de målene den har satt seg, er det først viktig med gode ressursanalyser. En SWOT-analyse summerer opp ekstern analyse og intern analyse. Bokstavene i SWOT står for styrker (strength), svakheter (weaknesses), muligheter (opportunities) og trusler (threats). Ekstern analyse kan sees i sammenheng

med teorien om konkurransestrategi, og kjente modeller for ekstern analyse, som Porters 5 konkurransekrefter, PESTEL, og Miles & Snows perspektiv på strategi. Intern analyse kan sees i sammenheng med ressursbasert strategi, VRIO-modellen og verdikjeden.

Valg av strategi

Forretningsidé, visjon og mål synliggjør en organisasjons ambisjoner, hva den vil. Med interne analyser kartlegger man organisasjons ressurser, og hva den kan utvikle. Disse bidrar til å identifisere hva en organisasjon bør gjøre. Dermed danner i følge Erichsen et al. (2015:275) *vil, kan og bør* utgangspunktet for strategiske valg.

Implementering av strategien

For at en organisasjon skal lykkes, er det ikke bare nok med en god forretningsidé, visjon og strategi, men også implementeringen og gjennomføringen av disse. I følge Erichsen et al. (2015:281), sammenlikner forskeren Mintzberg strategiarbeid med en pottemakers erfaring, intuisjon, evne til å prøve og feile, lære av egen praksis og dermed stadig bli en dyktigere håndverker. For at en organisasjon skal lykkes med implementeringen av strategiprosessene, og bevegelse i riktig retning, er man også avhengig av en god dialog mellom ledelse og medarbeidere. Top down, der ledelsen styrer dialogen og bottom up, der medarbeiderene bidrar med sin kompetanse og synspunkter.

Kontroll og evaluering

Kontroll i en organisasjon er viktig for å kunne følge opp strategiene som er lagt, komme med tiltak der det er nødvendig og lære av egne feil til neste gang. Med kontroll og strategi som styringsverktøy vil man kunne justeres kursen underveis ved behov. I følge Roos et al. (2005:209), vil tilnærmingen til kontroll og utformingen av kontrollsystem variere med graden av endring en bedrift utsettes for. De hevder at man ved stabile forhold bør en organisasjon ha kontinuerlig kontroll på bredere basis, mens man ved turbulente forhold i en organisasjon, bør forsøke å fokusere på noen få nøkkelfaktorer. Roos et al. (2005:198), hevder også at tradisjonelt sett har hovedvekten av kriteriene for evaluering av effektivitet og strategi vært *kvantitative*, da disse generelt sett er mer nøytrale og enklere å registrere. Kvantitativ evaluering gjøres blant annet av finansielle verdier, som fortjeneste, avkastning på kapital, aksjekurs, markedsandel, og så videre. Kvalitative kriterier er i større grad egnet til å evaluere selve strategiprosessen.

2.2 Organisasjonsstruktur

Henry Mintzberg var en av de første til å definere forskjellige typer organisasjonsstrukturer. Dette gjorde han i boken *The Structuring of Organizations* (1979). Her starter han med å definere organisasjonsstruktur som summen av måter man deler arbeidet inn i spesifikke oppgaver på, og måter hvor man oppnår koordinering mellom oppgavene (1979:2).

Videre skriver han at selve limet i organisasjonsstrukturen vil være de fem grunnleggende koordineringsmekanismene. Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik nevner i sin bok *Hvordan organisasjoner fungerer* (2013), disse fem i tillegg inkluderer de to koordineringsmekanismer til:

- Gjensidig tilpasning: Koordinering gjennom uformell kommunikasjon.
- Direkte tilsyn: Koordinering ved at en individuell person tar ansvar for de andre.
- Standardisering: Koordinering gjennom en på forhånd standardisert prosess. Herunder:
 - Arbeidsprosess: Innholdet av arbeidsoppgaven er standardisert.
 - Resultat: Resultatet er på forhånd gitt, veien dit er ikke standardisert.
 - Ferdigheter: Arbeideren blir standardisert, men ikke selve jobben eller resultatet.
 - Normer: Normative standarder blir formulerte og givende for hvordan de ansatte skal opptre i organisasjonen.
- Horisontale ordninger for samarbeid: samarbeid mellom ulike grupper i organisasjonen / prosjektgrupperinger.

En organisasjons fem hoveddeler består i følge Mintzberg (1979:20) av følgende deler:

- Strategisk toppunkt
- Mellomledelse
- Operativ kjerne
- Teknostruktur
- Støttestruktur

I basen finnes den operative kjernen, disse utfører gjerne selve driften i organisasjonen. Arbeidstakerne her har ofte en mellomledelse, som igjen rapporterer til øverste ledelse eller det

strategiske toppunktet. På hver sin side av dette hierarkiet finner vi tekno- og støttestrukturen, disse bidrar ikke direkte til verdiskapningen i bedriften. Teknostrukturen kan eksempelvis være kvalitetsavdelingen eller treningsavdelingen. Støttestrukturen er for eksempel en sentralbordfunksjon eller rengjøringsavdelingen (Mintzberg, H. 1979:19-21).

2.2.1 Funksjonelt og markedsbasert inndeling

En organisasjon kan enten være funksjonelt eller markedsbasert inndelt, eller en blanding av disse to. I en funksjonelt inndelt organisasjon vil like oppgaver være samlet i samme organisatoriske enhet, for eksempel innkjøp-, produksjon- og salgsvdelinger. Fordelene med dette er at avdelingen får en spisskompetanse på det de skal gjøre, og man unngår dobbeltarbeid. Dette gir også muligheter for stordriftsfordeler. Derimot kan organisasjonen oppleve at hver enhet bare tenker på sitt beste og ikke helheten, samt det kan oppstå samarbeidsproblemer mellom avdelingene. I den markedsbaserte grupperingen samler man alle de som arbeider mot et bestemt marked i hver sin avdeling, eksempelvis privat- og bedriftskunder. Her får avdelingen en større nærhet og sterkere fokus på sitt marked, samt en mer helhetlig produkt- og kundetenkning. Ulempene er derimot at stordriftsfordelene uteblir, at det er en viss fare for dobbeltarbeid, og at det ikke legges til rette for den nødvendige spisskompetansen (Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J., 2013:75-78).

2.2.2 Sentralisering og desentralisering

Sentralisering og desentralisering er begreper for hvor i organisasjonen beslutninger tas. I en svært sentralisert struktur vil alle beslutninger tas hos toppleder, mens i en svært desentralisert struktur vil alle beslutninger tas av den enkelte ansatte (Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J., 2013:89).

	Sentralisering	Desentralisering
Fordeler	Klare styringssignaler Klart ansvar Ensartet praksis Forutsigbar praksis	Lokal tilpasning Flexibilitet Motiverende Hurtig
Ulemper	Tap av informasjon i hierar- kiet Lite fleksibilitet Demotiverende Tregt	Manglende styring Sub-optimalisering Uklart ansvar Ulik praksis Uforutsigbarhet

Tabell 2.1 – Fordeler og ulemper med sentralisering og desentralisering (Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J., 2013:89)

2.2.3 Mintzbergs fem hovedmodeller

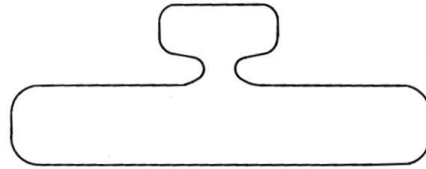
Gjennom sin forskning fant Mintzberg (1979:301) ut at det i all hovedsak finnes fem ideelle strukturelle konfigurasjoner. Det finnes klart et utall av forskjellige konfigurasjoner, men de fleste kan sammenlignes opp mot disse fem ideal typene. Disse fem hovedtypene er:

- Enkel struktur
- Maskinbyråkratiet
- Det profesjonelle byråkratiet
- Divisjonalisert form
- Ad-hoc kratiet

Den enkle strukturen

Den enkle strukturen er karakterisert ved at den mangler tekno- og støttestrukturen, og koordineres gjerne gjennom direkte tilsyn. Den er vanlig i nyoppstartede selskaper, og utvikler seg gjerne videre derfra. Fordelen med denne strukturen er at grunnet dens enkelhet er det lett for selskapet å være både fleksibel og dynamisk. Organisasjonen er sentralisert, noe som kan

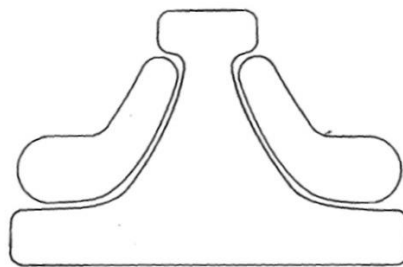
skape problemer rundt strategi og daglig drift. På den ene siden kan lederen være alt for fokusert at han glemmer den daglige driften, på en annen side kan han være så fokusert på daglig drift at han glemmer strategien. Gjennom sentralisering kan noen arbeidstakere føle en veldig nærhet til arbeidet, mens andre kan føle at organisasjonen er toppstyrt og veldig restriktiv (Mintzberg, H. 1979:305-313)



Figur 2.4 – Den enkle strukturen av Mintzberg (1979:307)

Maskinbyråkratiet

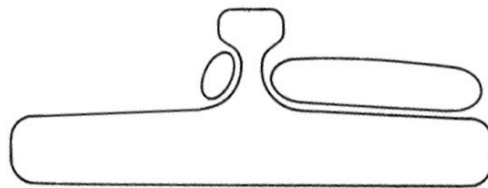
Maskinbyråkratiet finner vi ofte i store organisasjoner og bedrifter, som har eksistert en stund. Her fattes de viktige beslutningene av det strategiske toppunktet, implementeres av midtlinjen, og rutineoppgavene utføres oftest med gitte føringer fra nivåene over av den operative kjerne. Slike organisasjoner består ofte av en stor stab og en stor teknostruktur. Oppgavene som utføres av den operative kjerne er ofte enkle og gjentakende, og krever liten eller ingen form for ferdighet hos de ansatte. Dette gjør at maskinbyråkratier er gode til å produsere med lavest mulig kostnad. Fordi driften består av standardiserte oppgaver vil teknostrukturen, som utfører standardiseringen, være nøkkeldelen i organisasjonen. En slik struktur er fordelaktig i et stabilt miljø den har operert lenge i. Denne formen for struktur er ofte vertikalt (mellom operativ kjerne, mellom ledelse og strategisk toppunkt) sentralisert og til en viss grad horisontalt desentralisert. Dette fordi strategiske beslutninger tas på toppen og blir «sendt» nedover i systemet, og de eneste som har anledning til å påvirke disse avgjørelsene er teknostrukturen på sidelinjen, som har i oppgave å standardisere arbeidsprosessene (Mintzberg, H. 1979:314-347).



Figur 2.5 – Maskinbyråkratiet av Mintzberg (1979:325)

Det profesjonelle byråkratiet

Det profesjonelle byråkratiet minner veldig om maskinbyråkratiet, men her er nøkkeldelen av organisasjonen i den operative kjernen. Organisasjonen består ofte av høyt utdannede og kvalifiserte personer som utfører sitt arbeid gjennom standardisering av ferdigheter. Støtte- og teknostrukturen er der for å tilrettelegge for den operative kjernen. Denne typen for organisering er desentralisert både vertikalt og horisontalt. Som maskinbyråkratiet er dette en form for organisering som er god på å produsere mye, men en lite tilbøyelig og dynamisk organisasjonsform (Mintzberg, H. 1979:348-379).

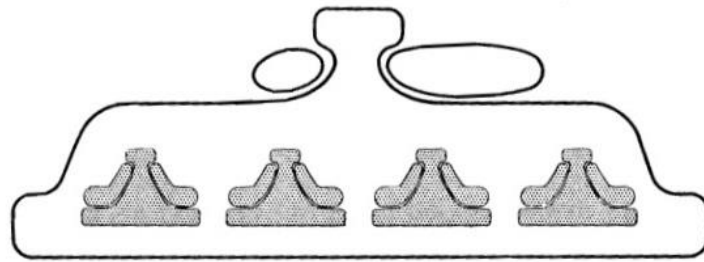


Figur 2.6 – Det profesjonelle byråkratiet av Mintzberg (1979:355)

Den divisjonaliserte/konsernstruktur

Divisjonalisert form er en type organisering der bedriften deler opp enheten i flere mindre deler, og disse delene tenderer mot hvert sitt maskinbyråkrati. Dette gjøres gjerne for å dekke flere markedssegmenter. Hver divisjon blir kvasi-autonom, og kan fungere fint alene uten koordinering med de andre. Koordinering i en slik organisasjon oppnås best gjennom standardisering av resultater, hver divisjon burde ha et klart resultatmål slik at ledelsen kan kontrollere ytelsen til den enkelte. Det er flere måter en slik struktur kan fungere på. Mintzberg lister opp fire: integrert form, produkt form, relaterte produkt form og konglomerat. I den integrerte ser vi et horisontalt samarbeid hos divisjonene som tilslutt resulterer i ett eller flere sluttprodukter. Veldig lik er produkt formen, men her ser vi også at hver divisjon også kan ende opp med hvert sitt sluttprodukt i tillegg. I den relaterte produkt formen samarbeider divisjonene på kryss og tvers av hverandre, og hver divisjon ender opp med ett eller flere sluttprodukter med hjelp av samarbeidet. I konglomeratet er hver divisjon for seg selv, det er ingen internt samarbeid, og de leverer ett eller flere sluttprodukter hver. Konglomeratet regnes som den reneste formen for divisjonalisering. Mellomledelsen betegnes som nøkkeldelen i strukturen. Koordineringen skjer gjennom standardisering av resultater, og på grunn av dets størrelse kan ikke toppledelsen holde kontroll med hele organisasjonen, derfor er det viktig at mellomledelsen holder tritt med sin divisjon. Grunnet størrelsen og kompleksiteten er den divisjonaliserte strukturen også en lite dynamisk og fleksibel organisasjonsform, mener Mintzberg. En annen ulempe er at de forskjellige divisjonene kan kunne komme til å måtte konkurrere internt for å

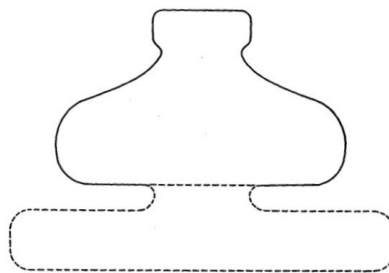
få størst mulig del av de begrensede ressursene hovedkvarteret sitter på. Fordelen er at toppledelsen kan fokusere på den langsiktige strategien (Mintzberg, H. 1979:380-430)



Figur 2.7 – Divisjonalisert form av Mintzberg (1979:393)

Ad-hoc kratiet

Ad-hoc kratiet beskrives som en organisk struktur, gjerne i en bedrift som ikke er formalisert. Med organisk menes gjerne at strukturen er lik en matrise, arbeidsoppgavene blir stadig omdefinert, og kommunikasjonen skjer både horisontalt og vertikalt. Strategien blir ikke til i toppunktet slik som i de andre modellene vi har sett på, her kan det skje hvor som helst i strukturen. Koordinering skjer hovedsakelig gjennom gjensidig justering. Ledelsen i et ad-hoc krati bruker tiden på å monitorere prosjektene, samt bruke tid på eksterne faktorer. En slik organisering er veldig fleksibel og tilpassningsdyktig, derfor fungerer det bra i et dynamisk og komplekst miljø. Det skilles mellom administrativ og operative ad-hoc kratier. Et administrativt ad-hoc krati skiller mellom innovasjonsenheten og den operative kjerne (den stiplede linjen i figuren under). I et operativt ad-hoc krati vil disse funksjonene derimot gli inn i hverandre (Mintzberg, H 1979:431-465).



Figur 2.8 – Ad-hoc kratiet av Mintzberg (1979:443).

Nedenfor følger en tabell som oppsummerer de fem organisasjonsstrukturene.

Struktur	Hovedsakelig koordinerings måte	Nøkkedel av organisasjonen	Type desentralisering	Design parametere	Kjennetegn
Den enkle strukturen	Direkte tilsyn	Strategisk toppunkt	Vertikal og horisontal sentralisering	Sentralisering, organisk struktur	Ungt, dynamisk miljø
Maskin byråkratiet	Standardisering av arbeidsprosess	Teknostruktur	Begrenset horisontal desentralisering vertikal sentralisering.	Vanligvis funksjonelt gruppert. Vertikal og horisontal spesialisering	Gammel, regulert og stabilt miljø
Det profesjonelle byråkratiet	Standardisering av ferdigheter	Operativ kjerne	Vertikal og horisontal desentralisering	Trening og spesialisering	Komplekst, stabilt miljø
Divisjonalisert	Standardisering av resultater	Mellomledelsen	Begrenset vertikal desentralisering	Markedsgruppering. Kontroll av ytelse	Diversifiserte markeder, gammel og stor
Ad-hoc krati	Gjensidig justering	Støttestrukturen	Selektiv desentralisering	Organisk strukturering.	Komplekse oppgaver. Dynamisk miljø

Tabell 2.2 – Oppsummering av idealtypene av Mintzberg (1979:466)

2.3 Kultur

Kultur er vidt begrep som kan brukes om hvordan en gruppe mennesker i lag tenker og føler om noe. Edgar H. Schein kategoriserer kultur i fire forskjellige nivåer i boken *Organizational Culture and Leadership (2010:2)*. Makrokultur, som sier noe om en nasjons eller etnisitets kultur. Organisasjonskultur, som sier noe om kulturen til en organisasjon. Subkulturer som er små underkulturer innad i en organisasjon, og mikrokulturer som er kulturer i eller utenfor organisasjoner.

Ordet kultur har en lang historie, som i det å være «kulturell». Antropologer definerer det som de skikker og ritualer et samfunn har. Innenfor organisasjonsteori defineres det som hvordan

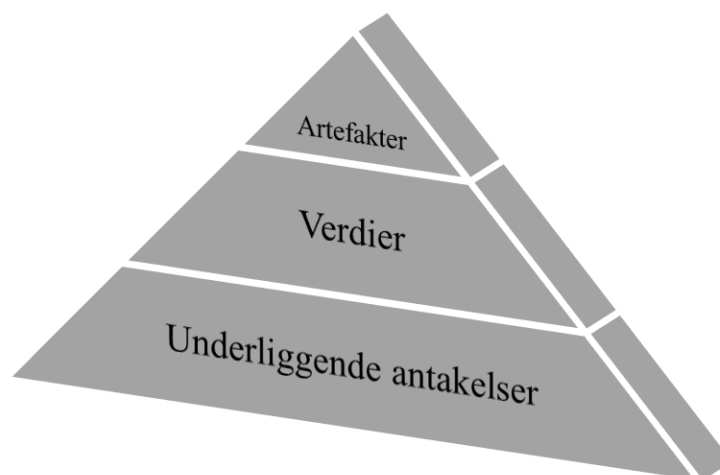
organisasjoner har utviklet normer og verdisyn på hvordan en behandler menneskene rundt seg (Schein, H.,E. 2010:13). Videre definerer Schein gruppekultur, slik vi finner i en organisasjon, mer formelt på denne måten (2010:18):

Et mønster av delte grunnleggende antagelser lært av en gruppe gjennom ekstern tilpasning og intern integrasjon som har fungert godt nok til å bli betraktet som en gyldig måte å løse problemer på. Derfor blir disse metodene lært bort som den korrekte måten og tenke, føle og sanse i relasjon til slike problemer, til nye medlemmer av gruppen.

På samme måte som personligheten vår veileder og begrenser oss i vår individuelle oppførsel, fungerer kulturen på den samme måten for en gruppe mennesker i en organisasjon gjennom deres delte normer. Altså kulturen til en gruppe, er som personligheten til et individ (Schein, E.H. 2010:14).

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik trekker fram i boken *Hvordan organisasjoner fungerer* (1997:126), at hovedgrunnen for at vi studerer organisasjonskultur er antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess.

Organisasjonskultur deles inn i tre nivåer. En kan tenke seg et isberg i havet der bare toppen er synlig. På samme måte vil bare en liten del av kulturen være synlig for utenforstående i gruppen eller organisasjonen. Desto mer integrert man er i organisasjonskulturen desto mer vil isberget vise av seg.



Figur 2.9 – Tre nivåer av kultur (Schein H,E., 2010:24)

Selve kjernen i kulturen er de underliggende antakelsene, disse er vanskelig å avdekke, men reflekteres i de verdier som er neste nivå. Det siste nivået er den observerbare kulturen, artefakter som for eksempel kan være kleskoder, logoer eller verbale uttrykk for kulturen.

2.3.1 Kulturelle typologier

Cameron K.S. og Quinn R.E. nevner i sin bok *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (2011:39), fire kulturelle typologier. De er beskrevet langs to dimensjoner; langs den ene akse finner man internt fokus og integrasjon mot eksternt fokus og mangfold, og langs den andre akse finner man fleksibilitet og frihet mot stabilitet og kontroll.

- Hierarki – Internt fokus og integrasjon / Stabilitet og kontroll: kontroll står i ledelsens fokus. Det man produserer skal være av god kvalitet, og det skal komme til avtalt tid. Effektiviteten skapes gjennom forutsigbare og stabile prosesser (Cameron K.S., og Quinn R.E. 2011:41).
- Marked – Eksternt fokus og mangfold / Stabilitet og kontroll: effektivitet er knyttet til markedsfokus og evnen til å konkurrere. Lederen driver det hele fram, og er sterkt konkurranseorientert. Det er «røffe» relasjoner mellom menneskene, og der finnes lite aksept for mennesker som ikke gjør sitt aller beste (Cameron K.S., og Quinn R.E. 2011:43).
- Klan – Internt fokus og integrasjon / Fleksibilitet og frihet: i denne typologien er samarbeid viktigst, effektivitet skapes gjennom dette tette samarbeidet og det gis frihet til den enkelte medarbeider. Delte verdier, samhold, deltakelse, fokus på individet og en sterk «oss» følelse er typiske tegn på en klan kultur (Cameron K.S., og Quinn R.E. 2011:46).
- Ad-hoc-krati – Eksternt fokus og mangfold / Fleksibilitet og frihet: her legges det vekt på innovasjon og finne nye måter å gjøre ting på. Ledelsen er entreprenøren med store visjoner for fremtiden. Kan finnes et høyt konfliktnivå, men dette er ønskelig i og med det ansees som bra for innovasjonen (Cameron K.S., og Quinn R.E. 2011:49).

2.3.2 Dysfunksjonalitet ved sterke kulturer

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik nevner i sin bok *Hvordan organisasjoner fungerer* (2013:144), noen svakheter som organisasjoner med sterke og enhetlige kulturer kan oppleve.

- **Styringsproblemer:** hvis kulturen er «sterkere» enn ledelsen er, kan de formelle styringsmekanismene svekkes ved at personene i denne kulturen motstrider seg det ledelsen gjør. Nettverk av sosiale relasjoner utvikles, på tvers av den formelle organisasjonsstrukturen. Dette fremmer gruppesolidaritet, noe som gir de ansatte kontroll over egen arbeidssituasjon.
- **Gruppetenkning:** gjennom kollektiv rasjonalisering, det vi gjør er riktig og best, dannes en felles illusjon om at gruppen er usårbar. Gruppen evner ikke, og har ikke vilje til å forstå motstridende synspunkter.
- **Lite innovasjon og nytenkning:** hvis alle ser virkeligheten på samme måte, som ovenfor, er sannsynligheten liten for at nytenkning skjer. Personer som er kritiske mot arbeidet i organisasjonen vil kunne bli utestengt av den sterke kulturen, og kanskje risikere å bli utsatt for sanksjoner. Dette gjør at de forlater flokken, og det er igjen mindre sjanse for at andre igjen tørr å tenke nytt.

Disse tre effektene gjør at en sterk og enhetlig kultur også kan være dårlig for en organisasjon (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:146).

2.3.4 Utvikling av organisasjonskultur

Et annet perspektiv på organisasjonskulturer, beskriver utvikling av kultur som styringsverktøy. Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. nevner to hovedretninger innenfor utvikling av kultur.

Disse to er kultur skapt i organisasjonen gjennom rekruttering og sosialisering, og kultur som noe skapt utenfor organisasjonen (2013:146).

Kultur skapt i organisasjonen: her pekes det på at bevisst rekruttering vil kunne bidra til at ledelsen kan skape den ønskede kulturen. Tanken her er at bare de menneskene med de «riktige» grunnleggende holdninger og verdier vil bli ansatt. Desto sterkere vekt en organisasjon legger vekt på å skape en enhetlig kultur, desto viktigere er kulturell egnethet ved ansettelse.

Etter ansettelse starter en slags organisasjonsspesifikk sosialisering. I denne prosessen eksponeres de nye, med mennesker som har vært i organisasjonen i lengre tid. Forskning peker på at kulturen til en viss grad kan skapes bevisst, men det kreves en nøye planlagt sosialiseringssprosess rundt de ansatte. Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., nevner seks tiltak for å lykkes med å skape en felles organisasjonskultur (2013:147).

- Felles opplæringsprogram.
- Skille ut de nyansatte fra den regulære organisasjonen i en viss periode.
- Klare faser gjennom sekvensiell tilnærming i løpet av en sosialiseringssperiode.
- En bestemt rekkefølge for hva som skal læres i sosialiseringssperioden.
- Den nyansatte får en erfaren ansatt som rollemodell i sosialiseringssperioden.
- Sosialiseringen bygger på, og bryter ikke ned, den ansattes særegne trekk.

Andre virkemidler kan også brukes for å sosialisere de ansatte i kulturen, blant annet: interne kurs, riter og seremonier, historiefortellinger samt språk og kommunikasjonsstrategi (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:148-149).

Kultur skapt utenfor organisasjonen: denne vinklingen bygger på at mennesker har utviklet et sett med grunnleggende antagelser og verdier før de ble ansatt i organisasjonen. Disse er mye styrt av den nasjonale kulturen, og den ansatte vil ta dette med seg inn i organisasjonen og på denne måten skapes organisasjonskulturen. Ved en undersøkelse av IBM ble det identifisert fem dimensjoner ved den nasjonale kulturen som påvirker organisasjonskulturen:

- Maktavstand: hvor stor aksept er det for maktavstand i nasjonen
- Individualisme mot kollektivism
- Maskulinitet mot feminitet
- Usikkerhetsvegring
- Tidsorientering

Forskningen viser også at en bedrift lett kan få dårlig omdømme hvis den strukturerer seg på en slik måte at makt og styring ikke samsvarer med den nasjonale kulturen. Det er ikke bare den nasjonale kulturen som påvirker organisasjonskulturen, men også bransjen organisasjonen finner seg i. Her pekes det på to forhold som kan ha stor innflytelse på bedriftens kultur.

- Graden av risiko forbundet med bedriftens virksomhet.
- Hvor raskt de ansatte får tilbakemelding på om beslutninger er vellykkede.

Ved liten risiko og treg tilbakemelding ble det identifisert en «prosesskultur», som er veldig lik «hierarkiet» nevnt ovenfor.

Ved stor risiko og rask tilbakemelding ble det identifisert en «tøff og dynamisk kultur», som er veldig lik «markedet» nevnt ovenfor.

Konklusjonen er at kulturen på mange måter er skapt av omgivelsene enn bevisste rekrutterings- og sosialiseringstrategier (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:151).

2.4 Endring i organisasjoner

En endring har funnet sted når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:385). Dette er en generell definisjon, og sett i lys av organisatorisk endring påpeker forfatterne fem forhold:

- Endring oppgave, mål eller strategi.
- Endring i organisasjonsstruktur.
- Endring organisasjonskultur.
- Endring i organisasjonens demografi.
- Endring i andre prosesser, herunder produksjon, kommunikasjon og læring.

2.4.1 Perspektiver på endring

Det er flere grunner til at en organisasjon endrer seg. Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., argumenterer for at en endring kan deles inn i følgende kategorier; planlagt og hierarkisk styrt, endring som følge av livssyklus, endring som følge av naturlig evolusjon eller endring som følge av tilfeldighet (2013:408-411).

Planlagt og hierarkisk styrt kommer av tanken om at ting ikke fungerer optimalt i dag, og må endres. Dette kan være grunnet forandringer i omgivelsene. Organisasjonsendringen betraktes her som en rasjonell beslutningsprosess (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:387).

Gjennom endring som livssyklus ser man på endringsprosessen som et resultat av at organisasjonen går gjennom en livssyklus på samme måte som levende organismer gjør. Fødsel, vekst, stabilitet og død er syklusene en organisasjon går igjennom, og for hver fase vil det komme en endring. Jacobsen og Thorsvik refererer også til Donaldson (1996) som viser til at organisasjoners størrelse ser ut til å tvinge fram spesielle strukturer. Vil man vokse må man velge den strukturen som er tilpasset størrelsen, hvis ikke vil bedre tilpassede organisasjoner ta over, og organisasjonen vil dø (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:409).

Fokuserer en på flere organisasjoner som grupper kan en sammenligne endringen med Darwins evolusjonsteori, bare den sterkeste kan overleve. Her blir organisasjoner sett på som lite endringsdyktige, mye på grunn av den motstanden som vil oppleves av de ansatte, men også fordi organisasjoner er i hovedsak innrettet mot stabilitet. Dette fører til at bare de best tilpassede organisasjonene vil overleve, de andre vil dø ut (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:410).

Tilfeldigheter kan også føre til endring, dette kan på grunn av tilfeldige sammenfall i tid, en konsekvens av utilsiktede konsekvenser eller at endring i en del av organisasjonen fører til en større endring for organisasjonen som helhet (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:411).

2.4.2 Strategier for endring

En sammenfatning av fire mulige strategier for endring er listet opp i tabellen under:

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

Tabell 2.3 – Strategier for endring av Jacobsen, D.I., og Thorsvik J. (2013:396)

Diktatorisk omforming brukes hvis organisasjonen skal posisjonere seg, eksempelvis ved inngangen i et nytt marked, ny struktur eller ny kultur. Omformingen skjer ved at ledelsen foretar en analyse av situasjonen, derfra utarbeides det strategiske mål og handlingsplaner, og til slutt analyserer man hvordan iverksettingen kan gjennomføres. Dette er altså en strategi som

er rasjonelt besluttet gjennom konsentrert makt. De ansatte på lavere nivåer vil mest sannsynlig reagere på fremgangsmåten til endringen, da det er lite åpenhet for synspunkter på endringen. Det er dog ikke sikkert at de reagerer på resultatet av endringen (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:397).

Hvis man har en karismatisk leder er det ikke sikkert at de ansatte vil reagere på endringen i samme grad. En karismatisk leder er beskrevet som en person som gjennom sine personlige trekk er slik at han eller hun fremstår som et forbilde for andre. Strategien går ut på først å skape en «dommedagsprofeti» for virksomheten, parallelt trekker den karismatiske lederen opp en visjon om hva som kan oppnås gjennom endring. Så ødelegges gamle strukturer og kulturer gjennom positivt engasjement og ved å opptre konsistent med det som hevdes. Ansatte blir også aktivt brukt i prosessen med veiledning fra den karismatiske lederen/ rollemodellen (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:399).

Tvungen utvikling vil si at endringen skjer i små steg av gangen, men alle disse er sammenhengende. Strategien baserer seg på at det utbedres forslag til endring på mange avgrensede områder samtidig. Målet er klart definert, men de ansatte får bestemme veien til målet. Dårlige forslag på strategien må «avlives», men ledelsen må også støtte tiltak man liker. Alle små endringer blir sammen store, og det virker for de ansatte som en mer naturlig evolusjon enn en ledelsesstyrt endring (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:400).

I deltakende utvikling er hovedpoenget at alle medarbeidere er viktige for organisasjonens utvikling. Alle må bidra i endringsprosessen, og det er derfor viktig at ledelsen delegerer beslutningsmyndighet og tiltak for å gjøre strategisk tenkning til en integrert prosess i den daglige virksomheten (Jacobsen, D.I., og Thorsvik J., 2013:401).

2.4.3 Motstand mot endring

Endring kan ofte skape stress og frustrasjon hos den enkelte arbeidstaker. Er man ikke forberedt på endring, kan følgende reaksjonsfase oppstå blant de ansatte. Først kommer sjokket, deretter benektelse, så kommer depresjon, etter hvert kommer motvillig aksept, nest sist kommer utprøving og tilslutt konsolidering. Jacobsen, D.I., og Thorsvik J. trekker fram følgende årsaker for at motstand til endring vil oppstå (2013:392):

- Frykt for det ukjente
- Brudd på psykologisk kontakt
- Tap av identitet
- Symbolsk orden endres
- Maktforhold endres
- Krav om nyinvesteringer
- Dobbeltarbeid
- Sosiale bånd brytes
- Utsikter til personlig tap
- Eksterne aktører ønsker stabilitet

Motstand mot endring trenger nødvendigvis ikke å være negativt, da det kan være forhold de som yter motstand ser som, endringslederne ikke ser. Motstanden vil også vise ledelsen hvilken måte de burde tilpasse endringsstrategien på.

2.5 Regnskapsanalyse

Regnskapsanalyse kan deles inn i tre hovedgrupper: lønnsomhets-, likviditets-, og soliditetsanalyser. Under hver av disse tre gruppene kan en benytte ulike kapitalstørrelser for å analysere lønnsomhet, likviditet eller soliditet. Viktigst er det at man benytter seg av relevante analyser for akkurat det en er ute etter. De punktene vi velger å dra fram under, er de vi synes er mest relevante for vår oppgave. Listen er altså ikke uttømmende for hva en regnskapsanalyse kan inneholde.

2.5.1 Lønnsomhet

Andre Tofteland i *Finansregnskap – Vurdering og analyse* (2014:189) beskriver lønnsomhet som selskapets underliggende verdiskapning. For lønnsomhetsanalysen finner vi det formålsmessig å benytte oss av følgende: total kapitalrentabilitet, egenkapitalrentabilitet og fortjenestemargin. Disse er størrelser som er lett å sammenligne på tvers av bransjer og selskaper.

Til lønnsomhetsanalyser brukes ofte resultatet som en del av likningen. John Christian Langli i *Årsregnskapet* (2012:684), definerer et selskaps rapporterte resultat som summen av permanent og midlertidig resultat. Med midlertidig resultat menes resultatposter som ledelsen ikke har noen innvirkning på, dette kan eksempelvis være nedskrivninger grunnet verdifall i et marked, eller gevinster og tap på finansielle instrumenter. Det er således det permanente resultatet en bør benytte seg av til analyseformål (Langli, J.C. 2012:685).

Totalkapitalrentabilitet

Dette forholdstallet sier noe om hvor stor inntjening virksomheten har hatt på sin totale kapital, uavhengig av finansieringsmetoder. Langli, J.C. (2014:687) definerer total kapitalrentabilitet slik:

$$\text{Total kapitalrentabilitet (TKR)} = \frac{\text{årsresultat før skatt} + \text{rentekostnader}}{\text{gjennomsnittlig total kapital}}$$

Egenkapitalrentabilitet

En kan finansiere driften gjennom enten gjeld eller egenkapital. En finansinstitusjon som låner ut penger til en bedrift vil få avkastning gjennom lånerenten de setter. En investor som investerer gjennom egenkapitalinstrumenter (gjerne aksjer) vil få en avkastning lik det bedriften klarer å prestere, i verste fall negativ avkastning uttrykt gjennom egenkapitalrentabiliteten (Tofteland, A. 2014:194). Egenkapitalrentabiliteten er definert som:

$$\text{Egenkapitalrentabilitet (EKR)} = \frac{\text{årsresultat før skatt}}{\text{gjennomsnittlig egenkapital}}$$

En kan bruke resultat før eller etter skatt, det viktigste er at man sammenligner med like tall. Ved å bruke årsresultat før skatt, slipper vi å justere for forskjellige skatteregler i EU/EØS og USA. Med gjennomsnittlig egenkapital menes gjennomsnittet av inngående og utgående balanse av regnskapsført egenkapital i regnskapsåret som analyseres.

Fortjenestemargin

Dette forholdstallet viser hvor mye av hver krone en bedrift omsetter som blir igjen i bedriften som overskudd. Eksempelvis vil en fortjenestemargin på 25% tilsvare at for hver krone som omsettes vil bedriften sitte igjen med 25 øre i fortjeneste.

$$\text{Fortjenestemargin} = \frac{(\text{salg} - \text{kostnad})}{\text{salg}}$$

2.5.2 Soliditet

Hvor solid et selskap er kan uttrykkes i blant annet gjelds- og rentedekningsgrad, samt egenkapitalandel. Soliditet viser hvor store tap et selskap kan påføres uten å havne i finansielle problemer (Tofteland, A. 2014:212). I all hovedsak vil vi benytte oss av egenkapitalandel, som viser hvor stor andel av selskapets total kapital (egenkapital + gjeld) er egenkapital. Et selskap med høy egenkapitalandel vil bære en mindre risiko for konkurs enn et selskap med liten egenkapitalandel.

$$\text{Egenkapitalandel} = \frac{\text{gjennomsnittlig egenkapital}}{\text{gjennomsnittlig total kapital}}$$

Gjennomsnittlig total- og egenkapital er gjennomsnittet av inngående og utgående balanse i regnskapsåret som analyseres (Tofteland, A. 2014:213).

2.5.3 Likviditet

Soliditet ser i hovedsak på evnen virksomheten har til å gjøre opp for sine forpliktelser i det lange løp (mer enn et år), mens likviditetsanalysen har et kortere perspektiv, mindre enn et år. Likviditetsgraden til et selskap kan uttrykkes som evnen de har til å kunne betale for sine kortsiktige forpliktelser på tid. Oftest benyttes likviditetsgrad 1 og 2, siden likviditetsgrad 1 gir et relativt grovt tall og burde sees i sammenheng med omløpshastigheten i varelageret, kundefordringer og leverandørgjeld, finner vi det mest formålmessig å benytte oss av likviditetsgrad 2.

$$\text{Likviditetsgrad 2} = \frac{\text{kotanter} + \text{finansielle omløpsmidler} + \text{kundefordringer}}{\text{kortsiktig gjeld}}$$

2.5.4 Bransjespesifikke analysetall

Innenfor luftfart er det vanlig at flyselskapene rapporterer noen veldig bransjespesifikke tall. Her er en gjennomgang av hva de er, og betyr. Stephen Holloway forklarer dette i boken *Straight and Level – Practical Airline Economics* følgende forholdstall (2008:543-545):

ASK

Forkortelsen står for available seat kilometre, eller tilgjengelige setekilometer. Dette tallet er et kapasitetsmål som beskriver hvor mange tilgjengelige setekilometer et flyselskap har hatt på markedet det siste året. Man kommer fram til dette ved å multiplisere antall flydde kilometer i løpet av året med antall tilgjengelige seter. Eksempel: et flyselskap har et fly med 200 seter, dette flyet flyr en rute på 500km. $ASK = 200 * 500 = 100\ 000$ ASK.

CASK

CASK står for cost per available seat kilometre, altså kostnaden per tilgjengelige setekilometer. Dette er et effektivitetsmål som forteller hvor mye snittkostnaden flyselskapet har for å fly et sete en kilometer. Hvis et flyselskap har en CASK på 0,5 NOK vil det si at det koster flyselskapet 50 øre å fly et sete, tomt eller ei, en kilometer. Desto lavere CASK, desto bedre er det for flyselskapet.

$$CASK = \frac{\textit{driftskostnader}}{ASK}$$

RASK

Revenue per available seat kilometre – RASK er et effektivitetsmål som forteller noe om hvor mye inntekter flyselskapet sitter igjen med per flydde setekilometer.

$$RASK = \frac{\textit{driftsinntekter}}{ASK}$$

Load factor

Fyllingsgraden måles i hvor mange av de tilgjengelige setene som er solgt på hver flygning. Flyselskapene rapporterer gjerne et gjennomsnitt av alle flygninger i løpet av regnskapsåret.

$$\textit{Load factor} = \frac{\textit{antall solgte seter}}{\textit{antall tilgjengelig seter}}$$

2.6 Forskningsresultater

Resultatene i Hansen, K.S. (2014: 54-55) forskning på om organisasjonskultur er en konkurransestrategi, kommer hun fram til følgende punkter:

Arbeidet med å oppnå en god organisasjonskultur er en stadig pågående prosess fra ledelsens side, fordi organisasjonskulturen stadig utsettes for påvirkning gjennom nye ansatte i bedriften, eller fra omgivelsene rundt. Ledelsen må sette inn tiltak og oppfatte organisasjonskulturen som verdifull for at den skal kunne fungere som et konkurransefortrinn. I tillegg til dette er en stabilitet i bedriften svært viktig.

I tillegg viste den empiriske undersøkelsen følgende:

En god organisasjonskultur er en konkurransestrategi. Dersom man trives på jobb gjør man en god jobb, og yter mer enn om man ikke trives.

Vi har også brukt forskningen til Kleiven, E.A. og Ørsnes, O. M. A. (2014), med tittelen; *Lavprisstrategi på langdistanseflygninger – En utredning om kostnadsfordeler for lavprisselskap kan overføres til langdistansemarkedet*, i vår oppgave. De har sammenliknet flere selskaper og tatt for seg både lavkostselskaper og fullserviceselskaper, og konkluderer med at det er mulig å lykkes med lavprisstrategi på langdistanseflygninger. De beskriver faktorer som bedre utnyttelse av flyflåten sin, lavere enhetskostnader og mulighet for lavere personalkostnader som gjør at lavkostselskapene kan lykkes med en satsing på langdistanseflygning. Ulempen til lavkostselskapene er knyttet til manglende volum for å få tilsvarende stordriftsfordeler som på kort- og mellomdistanseflygninger, i tillegg til at de stort sett har færre samarbeidspartnere enn fullserviceselskapene har. De konkluderer med følgende:

Med utgangspunkt i disse resultatene mener vi at lavprisselskap kan klare å oppnå lavere kostnader og dermed ha mulighet til å konkurrere på pris. Men på lengre sikt vil de være avhengig av å bygge opp volumet sitt, slik at de kan oppnå de stordriftsfordeler de har på kortere distanser.

2.7 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet tatt for oss teorier knyttet til strategi, organisasjonsstruktur, kultur og regnskapsanalyse, som er relevant for vår videre forskning. Vi har også tatt for oss forskningsresultater fra to andre oppgaver. I neste kapittel skal vi gjøre rede for metoden vi har brukt i denne oppgaven.

3.0 Metode

Ordet metode kommer fra det greske ordet *methodos*, og betyr å følge en bestemt vei mot et mål definert av Johannessen, A., Kristoffersen, L., og Tufte, P-A. i boken *Forskningsmetode* (2011:32). Vi skal i dette kapitlet gjøre rede for hvordan vi i denne oppgaven har kommet fram til vårt mål: besvare problemstillingen vår i denne oppgaven.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Samfunnsvitenskapelige fenomener er komplekse og det er umulig å ha fullstendig oversikt over virkeligheten. Gjennom innsamlings- og analyseprosessen skjer det to seleksjoner. Den første er selektiv registrering av data, og den andre er en selektiv tolkning av det registrerte datamaterialet som resulterer i en analyse. Gjennom hele oppgaven er det derfor viktig at vi som forskere er bevisste på at empirien vi har samlet inn er avhengig av både hvilket fokus vi har på datamaterialet og vår forståelse av dette (Johannessen et al., 2011:44-45).

Vår vitenskapsteoretiske forankring bygger blant annet på et fenomenologisk hermeneutisk perspektiv. Det fenomenologiske perspektivet bygger på våre informanternes beskrivelser og utsagn, mens det hermeneutiske tar for seg vår tolkning av det informantene sier, før det i andre omgang blir analysert i lys av relevant teori.

3.1.1 Fenomenologi

Med en fenomenologisk tilnærming i en kvalitativ studie vil forskeren utforske og beskrive menneskers erfaringer og forståelse av et fenomen. Forskeren prøver å forstå meningen med fenomenet sett gjennom flere menneskers øyne. Fenomenet må sees i lys av sammenhengen den fremkommer innenfor, når vi tolker betydningen av en handling eller det noen har sagt. Det er mennesket som konstituerer virkeligheten, og for å forstå verden, må vi forstå mennesket. Dette innebærer også at egne refleksjoner og tanker kan være med på å danne utgangspunkt for forskningen, derfor er det viktig å stille med et åpent sinn gjennom hele datainnsamlingen (Johannessen et al., 2011:80-81).

3.1.2 Hermeneutikk

I kvalitative metoder vil all fortolkning bestå i bevegelse mellom helhet og del. Det som skal fortolkes, for eksempel en tekst, avhenger av hvordan helheten skal fortolkes og helheten av-

henger igjen av hvordan konteksten fortolkes. For å forstå deler av teksten må en forstå helheten, og for å forstå helheten av teksten må en igjen forstå deler av den. Dette kalles for den hermeneutiske sirkel, fortolkninger viser altså hele tiden til andre fortolkninger og det er ingen vei ut av denne sirkelen (Johannessen et al., 2011:365). For vår del må vi prøve å overbevise leseren om at våre fortolkninger av både helheten og detaljene er valide.

3.2 Forskningsdesign

Ordet *design* har sin opprinnelse fra latin og betyr «tegn». Designere starter med en idé som så blir tegnet (Johannessen et al., 2011:73). Forskningsdesign går således ut på hvordan vi skal formgi vår forskning.

3.2.1 Casedesign

Et av flere kvalitative forskningsdesign er casesdesignet. Det innebærer en studie av et eller flere såkalte caser (fenomen) over tid, med et begrenset fokus og mest mulig inngående beskrivelse av caset eller casene. Datainnsamlingen er omfattende, og felles er at kildene er tid- og stedsavhengige. Yin sitert i Johannessen et al. (2011:84) mener at det med fordel kan benyttes flere forskjellige metoder for datainnsamling i casestudier. Med andre ord handler det om å innhente mest mulig data om et avgrenset fenomen, caset. I vårt forskningsprosjekt består casesdesignet av to caser som hver bygger på flere analyseenheter. Casene er i hovedsak deskriptive, men også eksplorerende.

3.3 En kvalitativ og dels kvantitativ tilnærming

Samfunnsvitenskapelig forskningsmetode skiller i hovedsak mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I en kvantitativ tilnærming er man opptatt av å telle opp fenomener, mens i en kvalitativ tilnærming er man på utkikk etter mer fyldige beskrivelser av virkeligheten. Johannessen et al. peker på at selv om disse metodene er ulike, er de ikke uforenelige, og man kan godt kombinere tilnærmingene i samme forskning (2011:37). Siden våre fenomener er lite forsket på, og vi var ute etter fyldige beskrivelser fra våre informanter, med supplement fra sekundærkildene, falt valget på en i hovedsakelig kvalitativ tilnærming. Vi har også benyttet oss av regnskapstall fra begge selskapene i perioden 2009 – 2017 og lagd en regnskapsanalyse for disse årene. Derfor vil tilnærmingen våres også til dels være kvantitativ.

«Den kvalitative forskningen har til hensikt å få fram fyldige beskrivelser av menneskers opplevelser til fenomenet som studeres. Det handler om å hente ut detaljert og nyansert informasjon om fenomener man ikke kjenner så godt» (Johannessen et al., 2011:37).

I en kvalitativ studie må vi som forskere være vare på de utfordringer det tette forholdet vi får til informantene medfører i denne type forskning. I møte med informantene får vi mulighet til å se nærmere på det vi studerer i en sosial kontekst, og vår påvirkningskraft kan være med å påvirke informantenes svar. Siden vi i tillegg begge jobber som flygere i bransjen vi beskriver, vil vi være tilknyttet forskningen på et sosialt plan som også kan påvirke oss. Fordelen er at vi sitter med en god del kunnskaper og forutsetninger som gjør at vi bedre kan forstå konteksten. Derfor er det viktig at vi finner en balansegang som gjør at vi bruker den kunnskapen vi sitter med fra før, men samtidig ikke lar den påvirke forskningen. Datainnsamlingen består av få intervjuer sammenlignet med det antallet mennesker som faktisk jobber i de to bedriftene vi har valgt å studere. Det gjør at informantene kan skille seg ut i en spesiell retning, og derfor får vi ingen motvekt til det de sier. I så fall vil vår forskning være en forenkling av virkeligheten.

«Kvantitative data er tilrettelagt slik at kvalitetene ved et fenomen kan telles opp» (Johannessen, et al., 2011:363). Tallenes tale er klare, men det er samtidig viktig å huske på at dette er historiske data vi har benyttet oss av, og således sier de lite om fremtiden. Vi har som sagt gjort en regnskapsanalyse av årene 2009 – 2017 for begge selskapene. Årene representerer et fåtall driftsår for begge selskapene, men vi mener disse årene gir best representativitet i forhold til vårt forskningsformål. Med bakgrunn i dette vil vi derfor påstå at vår tilnærming til forskningen er i hovedsak kvalitativ, med et innslag av kvantitative data.

3.4 Intervju- en semistrukturert tilnærming

Johannessen et al (2011:141), referer til Kvale (1997) som igjen karakteriserer intervjuet som en samtale med både struktur og mål. Med struktur menes at intervjueren stiller spørsmål, og på den måten kontrollerer situasjonen, der målet for intervjueren er å få svar på det han eller hun lurer på. Det legges stor vekt på å få fram beskrivelser av informantenes hverdagsverden, for så å kunne fortolke betydningen av fenomenene. Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert. I et strukturert intervju har forskerne allerede valgt både tema og spørsmålsformuleringer, mens et ustrukturert intervju er mer uformelt tilpasset med et gitt

tema der spørsmålene tilpasses intervjusituasjonen. Som en mellomting har en det semi-strukturerte intervjuet der man i utgangspunktet følger en intervjuguide, men spørsmål, tema og rekkefølge varierer fra gang til gang (Johannessen et al., 2011:143).

I vår forskning har vi valgt å benytte oss av det semi-strukturerte intervjuet, siden vi mener det gir oss den balansen vi behøver mellom struktur og fleksibilitet for å få mest mulig ut av informantene. Dermed kunne vi lett velge å gå inn på nye temaer hvis informantene anså det som relevant for sitt svar.

3.4.1 Utforming av intervjuguide

Til det semi-strukturerte intervjuet benyttes det en intervjuguide som inneholder de temaene og generelle spørsmålene forskeren har tenkt å stille under intervjuet (Johannessen et al., 2011:145). Under våre temaer strategi, struktur og kultur ble det utformet tre til fire spørsmål, dette for å prøve å få informantene til å snakke om det samme temaet gjennom et annet perspektiv slik at vi kunne få mer nyanserte svar.

Det ble utformet tre forskjellige intervjuguider, en til utenforstående, en til informantene i Norwegian og en for informantene i Southwest. Alle fikk i hovedsak de samme spørsmålene, men i og med at historieforløpet i selskapene er forskjellige og vi ønsket svar på personer som har opplevd disse hendelsen, måtte vi utforme noen «selskaps-spesifikke» spørsmål også.

3.4.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Når intervjuguiden er ferdig utformet må man ta stilling til hvem som skal intervjues, hvor mange som skal intervjues og hvilke kriterier de skal velges ut ifra.

I utgangspunktet var det lett for oss å få tak i informanter, da dette er to forholdsvis store selskaper med mange ansatte. Siden vi har ønsket å sammenligne to selskapene, der det ene selskapet har vært gjennom store forandringer de siste årene, var et av kravene at informantene i Norwegian måtte vært ansatt gjennom denne endringsprosessen. I Southwest har vi fått to informanter som har vært med i selskapet i mange år, og for å nyansere bildet har vi også fått tak i en ekstra informant som kom inn i Southwest gjennom fusjonen med AirTran LLC. I tillegg har vi også intervjuet en transportforsker, dette også for å nyansere datamaterialet. Vi har altså benyttet oss av en kriteriebasert utvelgelse. Snøballmetoden ble også benyttet for å finne

informantene i Southwest (Johannessen et al., 2011:112). Da disse informantene er amerikanske, ble vi satt i kontakt med dem gjennom personer vi kjenner i bransjen. Det ble også forsøkt å få tak i informanter fra ledelsen i Norwegian, men uten hell.

Utvelgelsesprosessen resulterte som nevnt i seks informanter. En med doktorgrad innenfor transportforskning. To flyvere fra Norwegian, som begge har vært igjennom endringsprosessen til selskapet de senere år. Tre flyvere fra Southwest, der to har jobbet i lengre tid i selskapet og den siste som har jobbet flere år i AirTran LLC, før de ble kjøpt opp av Southwest. Av hensyn til informantene går vi ikke nærmere inn på dem, og har i oppgaven valgt å navngi dem henholdsvis: E1, N1, N2, S1, S2 og S3.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Hvert intervju tok mellom 30 – 60 minutter å gjennomføre. Informantene E1, N1 og N2 ble intervjuet personlig, men grunnet avstand ble informantene S1-3 intervjuet gjennom videokonferanser.

Vi begynte intervjuene med å presentere oss selv, og fortalte dem om deres rettigheter og muligheten til å kunne trekke seg når som helst. Deretter brukte vi litt tid på småprat for å lette på stemningen, skape en relasjon og dermed forhåpentligvis også tillit. De fikk så utdelt samtykkeerklæringen som de fikk tid til å lese igjennom før de signerte. Alle informantene aksepterte at vi tok opp samtalene. Siden vi var to om intervjuet kunne den ene notere mens den andre kunne fokusere helt og holdent på informantene.

Intervjuguiden ble brukt som en mal gjennom hele intervjuet, og der informantene «sporet av» på temaer vi mente kunne utvikle seg til noe interessant for oppgaven, lot vi dem snakke seg ferdige før vi begynte på neste spørsmål. Det hendte seg også at vi kom med oppfølgings-spørsmål hvis noe var uklart, eller vi ønsket et mer utdypende svar. Repetisjon av enkelt ord ble også brukt som «hint» for at informantene skulle utdype svaret noe mer. Å være observant på eget og informantens kroppsspråk er også viktig under et intervju. Vi prøvde å unngå å for eksempel nikke på hodet som et bekræftende ja slik at informantene ikke skulle få inntrykk av at vi var enige i det de fortalte (Johannessen et al., 2011:149).

3.4.4 Transkripsjon

Datamaterialet fra informantene ble under intervjuet tatt opp på telefonen og datamaskin. Prosessen med å skrive det ned i tekstbehandlingsprogram kalles for transkripsjon, og på denne måten klargjør man datamaterialet for analyse (Johannessen et al., 2011:160). Intervjuene ble transkribert straks etter intervjuene var utført, ordrett. Det ble brukt mye tid på å gå fram og tilbake i lydfilene for å være sikker på at alle detaljene var kommet med.

3.4.5 Analyse og kategorisering

I følge Johannessen, et al. er analyse mer enn ren koding. Den består også av å identifisere mønstre, sammenhenger og prosesser som kan fortettes og gi en beskrivelse på et høyere abstraksjonsnivå (2011:192).

Vår tilnærming i analysen kan beskrives som en ad-hoc meningsgenerering der vi både har benyttet oss av meningskategorisering, meningsstrukturering og meningstolkning. Meningsstrukturering vil være en rekonstruksjon av små fortellinger vi finner, og i meningstolkning er man mer forsiktig med å tolke meningen direkte slik den blir fortalt, samtidig som man leter etter skjulte intensjoner, Kvale (2001) i Johannessen et al. (2011:198). Vi mener denne metoden ville gi oss en mer perspektivisk subjektivitet, og på den måten styrke vår forskning.

Det transkriberte datamaterialet ble analysert og satt i kategorier opp mot temaene i vår oppgave, meningskategorisering. Vi benyttet oss ikke av noe analyseprogram, men har gjorde analysen selv. Uttalelser fra informantene av de forskjellige temaene, strategi, struktur og kultur ble farget henholdsvis rødt, gult og grønt i teksten etter hvert som analysen foregikk. Vi tok for oss ett og ett intervju, og markerte relevante utsagn og avsnitt i fargekodene nevnt ovenfor. Etter å ha gjennomgått all data fra intervjuene, tok vi for oss dataene på nytt for å være sikre på at vi verken hadde kodet feil, eller glemt noe.

Etter at materialet ble kategorisert, ble det også sortert etter historier som sammen kunne fortelle en rikere og mer helhetlig informasjon. Gjennom hele prosessen ble også informantens sitater forsøkt tolket med et mer åpent sinn for å se om der lå noe mer eller annet bak det informantene sa. Dette ble gjort for å unngå partisk subjektivitet. Sitatene er ikke redigerte etter transkriberingen, og står slik informantene fortalte dem.

3.5 Innsamling og analyse av kvantitativ data

Årsregnskapene vi har benyttet oss av for å lage regnskapsanalysen ble hentet fra selskapenes hjemmesider, der de ligger fritt tilgjengelig for offentligheten. Disse ble lastet ned, og så ble dataene fra disse importert manuelt av oss til Microsoft Excel. For å sikre at dataene ble riktig importert ble det lagd summerings formler under eksempelvis: driftsresultat, resultat før skatt, balansesummer etc. Hvis dataene ble korrekt importert vil summen tilsvare summen som står i årsregnskapet.

Etterpå ble det konstruert en tabell for hvert selskap, radene bestod av årene 2009 til 2017, og kolonnene av regnskapsmessige forholdstall som: totalkapitalrentabilitet, egenkapitalrentabilitet osv. Av disse tabellene ble det igjen lagd grafer med graffunksjonen i Excel, som igjen ble benyttet som datamaterialet i oppgaven. Formlene ble dobbeltsjekket for feil av den personen som ikke gjorde utregningen til å begynne med.

3.6 Etiske betraktninger

Gjennom hele prosjektet er det viktig at vi som forskere er bevisste på de etiske betraktninger rundt det. Da forskningen vår direkte berører mennesker, da spesielt i forbindelse med data-innsamlingen, kan etiske problemstillinger oppstå. Derfor er det viktig at vi tar etiske hensyn slik at temaene våre kan belyses uten at disse problemene oppstår. Nerdrum (1998) referert til i Johannessen et al. (2011:93) viser til tre særlige hensyn vi som forskere må tenke igjennom, disse er:

- Retten til selvbestemmelse og autonomi
- Respekt for privatliv
- Unngå skade

Dette har vi gjort ved at alle våre informanter har fått beskjed om at deltakelse er frivillig, og at de når som helst kan trekke seg, også etter fullført intervju. Alle opplysninger om dem er i oppgaven anonymiserte og alt datamateriale vil etter innlevering bli slettet.

Nord universitet plikter å følge de nasjonale forskningsetiske retningslinjene som er utformet av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap, jus og humaniora (NESH).

Som studenter her, plikter vi å følge disse retningslinjene. Siden vårt forskningsprosjekt inne-

holder sensitive personopplysninger, er det sendt inn meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Siden NSD vurderte oppgaven til å være meldepliktig ble det også utarbeidet en samtykkeerklæring. Denne ble forelagt informantene og ble signert, alle informantene ønsket å være anonyme. Tilbakemeldingen fra NSD er vedlagt oppgaven, som appendiks 2 og et eksempel på samtykkeerklæringen som appendiks 3.

3.7 Kvalitetssikring

Begrepene troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet brukes alle som begreper på kvalitet i kvantitative forskningsopplegg (Johannessen et al., 2011:227).

3.7.1 Troverdighet (intern validitet)

Dette begrepet dreier seg om vår forskning faktisk undersøker det den har til hensikt å undersøke, og om våre funn representerer virkeligheten. I dette står tillit sentralt da vi ønsker at informantene våre stoler på oss, og dermed forteller oss sannheten. I intervjuene våre har vi tatt utgangspunkt i at informantene har fortalt oss sannheten. I tillegg kan vi for å styrke troverdigheten bruke metodetriangulering og tilbakeføring av resultater (Johannessen et al., 2011:228). Vi har benyttet oss av begge metoder da vi har brukt både primærkilder og sekundærkilder, samt gjennom intervjuene bedt informantene bekrefte det de sier.

3.7.2 Pålitelighet (reliabilitet)

Det er viktig at datamaterialet som benyttes i forskningen er pålitelig. Innenfor kvalitativ forskning er det vanskelig å sette krav til reliabilitet på samme måte som ved kvantitativ forskningsprosjekter. Dette begrunner Johannessen et al (2011:228) med at dataene er verdiladede og kontekststavige. Det er umulig å duplisere forskningen, da ingen andre har samme bakgrunn som forskeren selv og at andre derfor vil kunne tolke dataene forskjellig. Påliteligheten kan styrkes ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten, samt gi en åpen og detaljert framstilling av hele forskningsprosessen.

3.7.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

I kvalitativ forskning er det vanlig å snakke om overføring av kunnskap, og ikke generalisering. Det handler om å danne beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttig i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2011:229). Derimot er det viktig å

huske på at kunnskap om mennesket alltid vil befinne seg i en kontekst, kunnskapen vil også være dynamisk i den forstand at verden og menneskene utvikler seg hele tiden.

3.7.4 Bekreftbarhet

Funnene i forskningen er bekreftbar om de er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive meninger og holdninger. Derfor må vi i oppgaven beskrive alle beslutninger som er tatt, slik at leseren har mulighet til å vurdere disse. Bekreftbarheten kan styrkes gjennom støtte av fortolkninger via andre informanter, eller annen litteratur. Det er også viktig at vi som forskere er selvkritiske til gjennomføring av forskningen, samt kommentere skjevheter, avvik, fordommer, oppfatninger, og tidligere erfaringer som står i fare for å påvirke vår tolkning og tilnærming til prosjektet (Johannessen et al., 2011:230).

4.0 Empiriske funn

Her presenteres våre funn om selskapene Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA. Gjennom vår analyse, beskrevet i forrige kapittel, har vi kommet fram til tre hovedkategorier, eller egenskaper, som vi ønsker å studere nærmere i disse selskapene. Disse tre er: strategi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Under hver egenskap vil vi beskrive hva vi har funnet hos begge selskapene gjennom både primær- og sekundærdata. Tilslutt kommer en regnskapsanalyse basert på data fra regnskapene til selskapene. Disse funnene skal videre drøftes opp mot teorien i neste kapittel. Først tar vi for oss egenskapen strategi hos selskapene.

4.1 Strategi

Vi skal her ta nærmere for oss Southwest sin strategiske intensjon, fremvekst og strategiske valg underveis, før vi gjør det samme med Norwegian og til slutt sammenlikner disse. Funnene våre bygger på primærdata gjennom intervjuene våre, samt sekundærdata. Vi har aktivt brukt årsrapportene til Southwest i perioden 1971 – 2017 og for Norwegian perioden 2002 – 2017, i tillegg til annen aktuell litteratur om selskapene.

4.1.1 Southwest

Southwest ble opprettet 15. mars 1967 i Texas, USA, av Rollin King og Herb Kelleher. Selskapet het til å begynne med Air Southwest, men byttet i 1971 navn til Southwest Airlines Co. Selskapet kom ikke umiddelbart på vingene da de ble tatt til retten av konkurrerende flyselskap som hevdet at det ikke var nok etterspørsel i markedet for enda en aktør. En høyesterettsavgjørelse i 1970 avgjorde at selskapet fikk fly innenfor staten Texas. På dette tidspunktet var det sterke føringer på hvem som fikk fly i mellom ulike stater i USA, men det var ikke de samme føringene på flyging innenfor samme stat (Southwest Airlines Co., 1971:4).

Southwest hadde sin første flyging 18. juni 1971, da med Lamar Muse som CEO. På grunn av daværende lovgivning fløy de til å begynne med kun innenfor staten Texas med base på Dallas Love Field, 10 km fra Dallas. Hovedflyplassen Dallas-Fort Worth International lå 35 km fra byen. I motsetning til de tradisjonelle nettverksselskapene, konsentrerte Southwest seg om å fly korte avstander fra avgangssted til ankomststed, med høye frekvenser og konkurrerte dermed i større grad med bakketransport enn med nettverksselskapene. Da nye regler om deregulering av innenlands flytrafikk i USA kom i 1978, kunne Southwest utvide rutene sine til

utenfor Texas. Dette har de gjort forsiktig og gradvis, og stadig lett etter markeder med ruter og flyplasser der ingen eller få andre opererer. Fordelen med mindre og mindre brukte flyplasser er at de ofte er mer effektive å operere fra, og at flyselskapene gjerne får fremforhandlet mer gunstige avtaler enn på de store flyplassene som allerede har mange aktører. Southwest flyr likevel til flyplasser i nærheten av storbyer, og har også gradvis inntatt enkelte hovedflyplasser som for eksempel Atlanta, Denver og Los Angeles.

Strategisk intensjon

Southwest startet opp med følgende enkle, men tydelige visjon:

«The only short haul, low fare, high frequency, point-to-point carrier in America»

(Advance Business Consulting, 2009).

Visjonen deres var altså å oppnå markedsandeler ved å være det eneste kortdistanseselskapet i USA med lave priser, høy frekvens og som fløy direkte fra en destinasjon til en annen. De startet nye ruter med så lave billettpriser at etterspørselen ofte økte mer enn kapasiteten, og fyllingsgrad på flysetene derfor ble høy. Lave billettpriser muliggjorde at flere enn tidligere hadde råd til å reise med fly, og gav anledning til blant annet jobbpendling med fly i større grad enn tidligere. De lave billettprisene innebar at man måtte betale for alle tilleggstenester utover selve flybilletten, som ekstra bagasje og mat om bord, og at selskapet til å begynne med heller ikke tilbød bonusordninger for de som reiste ofte. De ble senere første flyselskapet med et «frequent flyer» program som gav poeng per flyreise og ikke per fløyet distanse (Carter, D. et al 2004:2).

Rollin King og Herb Kelleher startet i 1971 Southwest opp med følgende strategi:

«If you get your passengers to their destinations when they want to get there, on time, at the lowest possible fares, and make darn sure they have a good time doing it, people will fly your airline» (Carter, D. et al 2004:2).

Dette har tydeligvis vært nøkkelen til suksess. I 1997 mottok de for femte året på rad prisen «Triple Crown» Department of Transportation for beste punktlighet, bagasjehåndtering og færrest kundeklager av alle de store flyselskapene i USA (Carter, D. Et al 2004:2).

Southwest var fra oppstarten av et lekent og utradisjonelt flyselskap. Flotte flyvertinner i hot-pants skulle være trekkplaster i oppstartsfasen. Uniformene ble senere modifisert, men det er

fortsatt stort fokus på passasjerer som trives og ansatte som har det gøy på jobben. De ansatte blir motivert til å ta eierskap i bedriften og løse oppgavene på sin måte. Selskapet har tidligere uttalt følgende: «Southwest really don't care how people get their job done» (Melhus, J.M et al., 2011:14).

Visjonen og strategien deres har gjennom årenes løp forandret ordlyd, men mye av essensen er den samme. De har i dag både uttalt forretningsidé, visjon, verdier, misjon og strategi (Proven Business Strategy), og beskriver følgende (Southwest Airlines Co., 2018):

Forretningsidéen deres er: «Connect People to what's important in their lives through friendly, reliable, and low-cost air travel».

Deres visjon deres er: «To become the world's most loved, most flown, and most profitable airline».

Om misjonen sin sier de følgende: «The mission of Southwest Airlines is dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit».

Verdiene deres er følgende:

- **Living the Southwest Way**
 - Warrior Spirit
 - Servant's Heart
 - Fun-LUving Attitude
- **Work the Southwest Way**
 - Safety and Reliability
 - Friendly Customer Service
 - Low Costs

Southwest skriver også i sin «Proven Business Strategy» følgende (Southwest Airlines Co., 2018):

Southwest believes in a sustainable future where there will be a balance in our business model between Shareholders, Employees, Customers, and other Stakeholders. In order to protect our world for future generations and uphold our commitments, we will

strive to sustain our unmatched profitability record in the industry, efficiency that conserves natural resources, fostering a creative and innovative workforce, and giving back to the communities in which we work and live.

I visjonen deres ser vi at de ønsker å være verdens mest elskede, fløyet og profitable flyselskap, mens de i verdiene sine, formidler sine forventninger til de ansatte gjennom; «living the Southwest way» og «working the Southwest way». Vi spurte våre informanter fra Southwest hva de la i uttrykket «living the Southwest way», og fikk følgende svar:

S1: «Enjoying your job. Appreciating customers and co-workers. Motivated to be the best».

S2: «Treat each person whether internal or external with kindness, professionalism, and always do what's needed».

S3: «Employees still lookout for each other and seem to personally care for the customers».

Vi ser også at «FunLUVing» er et ordspill, da Southwest er registrert på den amerikanske børsen med LUV som ticker, samtidig som LUV er slang for å elske. I «Proven Business Strategy» formidler selskapet at de ønsker å fordele godene mellom ansatte, kunder, aksjonærer og interessenter. De formidler at for å være levedyktige i fremtiden ønsker de å både opprettholde lønnsomheten, samtidig som de bidrar til kreative og innovative ansatte, som dermed gir noe tilbake til lokalsamfunnet. Med dette har de også formidlet at de viser et samfunnsansvar i tillegg til mål om å være profitable.

Operative fordeler

For å kunne tilby billige flybilletter og fortsatt gå med overskudd, var selskapet avhengig av lave enhetskostnader i forhold til inntekter. I tillegg til tidligere beskrevne tiltak, satset derfor også selskapet på en enhetlig flyflåte med kun Boeing 737 (Doganis 206:154), noe som gjorde det enkelt i forhold til opplæring, kunnskap om materiell og bruk av personell og rimeligere vedlikehold. Southwest startet med 737-200 og leaset en kort periode 727-200, som senere ble erstattet med 737-300. De var launch customer 737-500, 737-700 og 737 MAX, og operer i dag med 737-700, 737-800 og 737 MAX. Da Southwest startet opp i 1971, opererte de med en klasse reisende om bord i flyet som gjorde det mulig å sette inn litt flere stoler ombord, dermed flere passasjerer per fly og høyere inntekt. Begrenset med catering om bord og en klasse reisende istedenfor to, gjorde også at Southwest kunne operere med tre ansatte i kabinen istedenfor fire på sine 737-300 maskiner (Doganis 2006:155).

Southwest opererer i dag med tre billettclasser: Biz Select, Anytime, Wanna Get Away, (Southwest Airlines Co., 2018:5), avhengig av passasjerenes behov og hva de er villig til å betale for billetten. Passasjerene deles så inn i tre boarding grupper, avhengig av billetttype; A (Biz Select), B (Anytime), og C (Wanna Get Away). Det er ingen setereservasjon, men man får et nummer i sin gruppe avhengig når man får gå om bord, der gruppe A går ombord først, deretter B, så C.

Southwest fant også tidlig ut av det var mange penger å spare på snu flyene raskt på bakken og ha dem mest mulig i luften. Da Southwest i 1972 måtte selge et av sine fire fly, regnet de ut at ved å snu flyet på bakken i løpet av 20 minutter, kunne de opprettholde alle de samme rutene med ett fly mindre ved at alle inkludert kabin og cockpit, hjalp til å rydde og kaste søppel. Dermed fikk de et stort konkurransefortrinn, ved at de klarte å generere flere timer i luften enn noen andre amerikanske flyselskaper. I følge Melhus J.M. et al. (2011:16) trengte de 35 færre fly enn konkurrenter med tilsvarende rutenett, og hadde en årlige besparelser på flere hundre millioner kroner sammenliknet med konkurrentene. I dag har selskapet en gjennomsnittlig snu tid på 15-20 minutter, noe som fortsatt er raskt for den størrelse fly (Dognais 2006:155).

Tekniske løsninger

Salg av billetter har også bidratt til å holde kostnadene nede. I stedet for å benytte seg av store distributører av bookingsystem som Sabre og Galileo, har Southwest distribuert flybillettene sine selv, og en liten andel via agenter reisebyråer som i følge Doganis sparer dem for over 3 USD i booking kostnader per booking (Doganis 2006:155). En av våre informanter, S2 hevdet likevel følgende; «Southwest is behind in technology. We are working diligently to catch up i.e. computer systems, booking systems, etc.» Vi ser at Southwest i 2017, gjorde helomvending i forhold til tidligere filosofi, og ble kunde av den verdensomspennende GDSen Amadeus Altéa, med en forventet besparelse på 500 millioner USD per år (Amadeus, 2017). GDS står for Global Distribution System, og Amadeus er en IT-løsning for reiseselskaper over hele verden, som står for bestilling av billetter, billettering og fakturering. Southwest ble også det første amerikanske flyselskapet som tilbød online booking av flybilletter, og billett-løs reise.

Drivstoffkostnader og Fuel Hedging

Drivstoffkostnadene for Southwest stod i 2017 for 22% av selskapets driftskostnader. (Southwest Airlines Co., 2018:25). Da drivstoffprisene er noe flyselskapene har liten kontroll over, med mindre de inngår avtaler fast pris på drivstoff, såkalt fuel hedging. Tidligere direktør for Corporate Finance i Southwest Airlines, Scott Topping, uttalte i 2001 følgende: «If we don't hedge jet fuel price risk, we are speculating. It is our fiduciary duty to try and hedge this risk» (Carter 2004:1). De hadde da avtaler på nærmere 80% av drivstoffet sitt, og dro god nytte av det da drivstoffprisene også økte på begynnelsen av 2000-tallet, sammenliknet med konkurrenter som hadde hedget mindre drivstoff. De siste årene har det vært en nedgang i drivstoffpriser, og Southwest har tapt penger i forhåndsavtaler. De har derfor redusert forhåndsavtaler på drivstoffet sitt noe, og hadde ved utgangen av 2017 avtale på nærmere 63% av drivstoffet sitt. (Southwest Airlines Co., 2018)

Personalkostnader

Personalkostnader er en faktor selskapet i større grad enn drivstoffkostnadene kan påvirke selv, men også her påvirkes kostnaden av svingninger i bransjen. I følge Doganis kostet et Southwest flightcrew på en Boeing 737-300 i 2004, 353 USD per blokk-time, mens et gjennomsnittlig amerikansk flighcrew kostet 501USD per blokk-time. Dette forklares med høyere innsatsvilje til en lavere lønn. Pilotene i Southwest signerte også i 1994 en tiårig kontrakt med lønnsfrys i 5 år etterfulgt av en årlig lønnsvekst på 3%, noe som bidro til å gjøre dem rimeligere enn andre piloter i bransjen, og var en medvirkende faktor på den lave blokkprisen i sammenlikningen beskrevet over (Doganis 2006:154). Vi ser likevel at dagens piloter i Southwest har en gjennomsnittlig god inntekt sammenliknet med andre amerikanske flyselskaper med en gjennomsnittlig lønn på 235,92 USD per time, noe som er det fjerde beste betalte selskapet i USA, ikke langt etter United Airlines, American Airlines og Delta Air Lines (Airline Pilot Central, 2017). I følge samme kilde har også Southwest forpliktet seg til en årlig lønnsøkning på 3% per år frem til 2020. Southwest har en kollektivavtale med sine ansatte, som innebærer helseforsikring, livsforsikring og synsforsikring, i tillegg til ulike ansatt-rabatter. I følge samme kilde ser vi også at en gjennomsnittlig Southwest-pilot tjener 105 328 USD per år, tilsvarende 842 624 NOK med en kurs på 8 kr/USD. En kabinansatt har en gjennomsnittlig lønn på 50 627 USD per år, tilsvarende 405 016 NOK, mens en flymekaniker har en gjennomsnittlig lønn på 85 894 USD per år, tilsvarende 687 152 NOK (Indeed, 2018). Personalkostnadene utgjorde i 2017 41% av Southwest sine driftskostnader (Southwest Airlines Co., 2018:25).

Selskapsskatten har de siste årene ligget på 35%, men etter en skatteendring som ble undertegnet i desember 2017, har skattesatsen til flyselskapene gått ned med 14% til en ny sats på 21%. Dette er mange penger spart for flyselskapene, og både Southwest Airlines og American Airlines annonserte like etter at de på grunn av skatteletten kom til å gi alle sine ansatte en bonus på 1000 USD (Reuters, 2018).

Konkurransesituasjon

Southwest skriver i sin årsrapport for 2017 at de i dag opplever konkurranse på omtrent samtlige av sine ruter. Såkalte ULCC (Ultra Low-Cost Carriers), som Spirit og Frontier, har tatt lavkostkonseptet enda et steg videre, og tar i dag stadig større andeler av markedet. I tillegg konkurrerer de med fullserviceselskaper som American Airlines, United Airlines og Delta Air Lines. Southwest hevder selv at de har en konkurransefordel ved at de skiller seg fra andre flyselskaper ved å ikke ta ekstra betalt for tilleggstjenester som snacks, valg av sete, endring av flybilletten, inn til to innsjekkede bagasje per passasjer og telefonreservasjon. De fokuserer nettverksstrukturen sin på punkt til punkt flyging, og har per i dag ikke noe samarbeid med andre flyselskap (Southwest Airlines Co., 2018:19, 25).

Southwest ved utgangen av 2017

Southwest startet i 1971 med en flyflåte på 4 Boeing 737-200 og en bemanning på 195 ansatte (Southwest 1971:5). De har hatt en gradvis ekspansjon til en flyflåte på 706 Boeing 737 og over 56 110 ansatte ved utgangen av 2017 (Southwest Airlines Co., 2018). De har gått med overskudd siden 1973, etter kun to års drift og frem til i dag. I 2003 ble det de største innenriksselskapet i USA og har vært det siden. Southwest er per i dag også det største lavkostselskapet i verden.

4.1.2 Norwegian

Historien til Norwegian Air Shuttle starter som en underleverandør til Braathens SAFE, og regionalflyging av Vestlandsruter med Fokker 50 mellom 1993 og 2002, etter Busy Bees konkurs. I 2002 ble Braathens kjøpt opp av SAS, og SAS sa opp avtalen med Norwegian, halvannet år før den løp ut. Eier og gründer Bjørn Kjos, sto med ni års erfaring med å drifte flyginger på det norske rutenettet, og hadde god motivasjon for å fortsette blant annet for å redde investeringene, verdiene og organisasjonen Norwegian. Han hadde også ifølge Krohn-Fagervoll (2013:105), fulgt nøye med på utviklingen til lavkostaktørene i Europa og mente at dette kunne fungere i konkurranse med SAS, som på det tidspunktet var den eneste større aktøren

på det norske markedet. I følge Krohn-Fagervoll (2013:106) konkluderte styret og ledelsen i Norwegian med at en rekke forhold ga grønt lys for oppstart av en lavkostnadsoperasjon. Et attraktivt flymarked med høye priser som var underbetjent for operasjonen (type Boeing 737-300 med 145 seter), god tilgang på piloter og kabinansatte. En leverandørindustri som hadde vokst frem, hvor tjenester i langt større grad enn tidligere kunne kjøpes i stedet for å bygges og drives selv. Ledig kapasitet på hovedflyplassen Gardermoen i de tidene da folk flyr mest var også en medvirkende faktor. Internett hadde blitt en etablert salgs- og markedsføringskanal som ville gjøre kontaktene med, og formidlingen av reiser til kundene uavhengig av reisebyråene. Sist men ikke minst, politiske signaler og et konkurranselovverk som pekte i retning av at myndighetene hadde både viljen og evnen til å spille en proaktiv rolle i å sikre konkurransemessige like forhold for aktørene i norsk luftfart.

Strategisk intensjon

Da Norwegian startet opp formidlet de at hensikten og visjonen var følgende: «Gjennom effektiv drift og lave priser skal gi alle folk som bor i Norge muligheten til å reise med fly» (Krohn-Fagervoll 2013:130). Etter hvert som Norwegian har ekspandert utenfor Norges landegrensar har de endret visjonen sin til: «Alle skal ha råd til å fly». På sine hjemmesider står det videre: «For å realisere visjonen om å gi alle mulighet til å fly, tilbyr vi spennende destinasjoner og god service til konkurransedyktige, lave priser». Norwegian har følgende uttalte verdier: «*Direkte, relevante, enkelt*» og deres uttalte driftsprioriteringer er: «Sikkerhet, service og enkelhet». Om mål skriver Norwegian følgende: «Norwegian har til hensikt å være det foretrukne flyselskap i utvalgte markeder, samt skape utbytte og lønnsomhet for våre aksjonærer» (Norwegian Air Shuttle, 2018). I sin årsrapport fra 2017, sier selskapet følgende om sine strategier: «The Group's strategy going forward is to maintain the short-haul position within Europe, grow medium to long-haul routes between Europe and the rest of the world and open up new/underserved markets». De beskriver videre følgende nøkkelementer for å lykkes med dette (Norwegian Air Shuttle, 2018:09):

- Tiltrekke kunder ved å tilby konkurransedyktige priser.
- Tilby kundene friheten til å velge tilleggstjenester.
- Fokuserer på punkt til punkt flyging for fritidsreisende.
- Bygge et sterkt merkenavn for å kunne øke inntjeningen ytterligere.

- Sikre en optimal operasjonell modell i alle deler av operasjonen for å takle ekspansjonen i selskapet og sikre tilgang til aktuelle markeder.
- Være innovative og tenke utenfor boksen for å kunne utforske nye globale muligheter.
- Ha en positiv og effektiv entreprenør organisasjon hvor alle har muligheten til å gjøre en forskjell.

Ut ifra visjonen, verdiene og strategien til Norwegian, fremkommer det et tydelig budskap om at de ønsker å være det foretrukne lavkostselskapet i utvalgte markeder, og at de ønsker å lykkes i form av å være kostnadseffektive og innovative. Det fremkommer også av strategien deres at de ønsker å satse på både kortdistanse, mellomdistanse og langdistanseflygning, først og fremst for fritidsreisende.

Fremveksten av Norwegian

Norwegian startet opp høsten 2002, da verdens nettverksselskap gjennomgikk sin verste økonomiske krise i historien. Antall flyreisende over Atlanteren var nærmest halvert blant annet på grunn av terrorangrepet 11. september 2001. Kollapsen i flymarkedet førte til at mange fly ble satt på bakken. Vinteren 2002 stod det parkert rundt 500 Boeing 737-300 i Mojaveørkenen i USA. Leieprisen på tilsvarende fem til åtte år gamle fly hadde også mer enn halvert seg fra ca. \$350 000 til \$150 000 per måned (Krohn-Fagervoll, 2013:110). Det sies at det er i nedgangstider man skal investere, og for Norwegian sitt tilfelle kan det se ut til at god timing bidro til flere fordelaktige faktorer i oppstartsfasen. Konkurransetilsynet var også interessert i få enda en aktør på banen, men SAS sin ordning med Eurobonus ville bli en ulempe for en ny utfordrer. Det ble dermed vedtatt et forbud mot opptjening av bonuspoeng på innenlands flyvninger, som skulle vare i 11 år, før det i 2013 ble opphevet. I følge Krohn-Fagervoll (2013:108), var dette mye takket være Victor D. Norman. Han satt som arbeids- og administrasjonsminister fra 2001 til 2004, og som var en aktiv pådriver for å endre tildelingsbetingelsene for storkundeavtalene. Norwegian fikk også i «oppstarts gave» at alle statsansatte skulle fly med Norwegian dersom de var billigst.

Norwegian startet opp med en hensikt å fly innenlandsruter som et lavkostselskap. 1. september 2002 hadde de seks Boeing 737-300-maskiner med 148 seter i hvert fly. De hadde da cirka 300 ansatte (Norwegian Air Shuttle, 2002:2). De første lavkostruten gikk fra Oslo til Bergen, Trondheim, Stavanger og Tromsø. Året etter fløy de sine første utenriksruter, fra Oslo til Faro, Málaga og Murcia. I 2003 hadde Norwegian åtte fly, men var fortsatt i en sårbar

posisjon, og ønsket å ekspandere og videreutvikle selskapet. De gikk fra å være et privat til offentlig selskap, da de ble registrert på Oslo Børs 18. desember 2003. Det ble da gjennomført en emisjon som tilførte selskapet 250 millioner kroner og aksjen til Norwegian var da verdt 32 kroner. Både forbudet mot bonusopptjening innenlands og beslutningen om å fjerne flyplassavgiften i 2002, førte til lavere billettpriser. I tillegg senket SAS prisene sine i konkurranse mot Norwegian, og priskrigen mellom disse to aktørene var i gang. I følge Krohn-Fagervoll (2013:111) lå prisene på flyreiser i Norge i 2004, 40% lavere enn da SAS rådet alene. Bjørn Kjos uttalte også til media at dersom myndighetene ikke satte en stopper for det han hevdet var ulovlig prising av flyreiser av SAS, ville Norwegian gå konkurs. I juni 2004 raidet konkurransetilsynet kontorene til SAS Braathens på Fornebu. Dette medførte bøter fra tilsynet til SAS for prisdumping og ulovlig industrispionasje. Prisene på flybilletter begynte så smått å øke igjen og Norwegian fikk «være i fred», mens SAS måtte fokusere på omstrukturering for å redde sitt eget selskap som også var økonomisk dårlig stilt. Året 2005 ble første året Norwegian gikk med overskudd. De to finanskrisene i 2008 og 2011 bidro til høye oljepriser, og tilhørende drivstoffutgifter. Den Islandske vulkanen Eyjafjellajökulls utbrudd og stengte luftrom våren 2010, pådro en direkte og indirekte kostnad på nærmere 200 millioner kroner, i følge Norwegian selv (NRK, 2010). Likevel fortsatte de med overskudd og videre ekspansjon.

Norwegian har fra starten av vært offensive når det gjelder å finne og utnytte muligheter i markedet. I 2004 inngikk de samarbeidsavtale med FlyNordic og Sterling. I 2006 opprettet de base i Polen, der de fløy fra Warszawa til fem europeiske byer. Den ble lagt ned i 2010 på grunn av avkjøling av arbeidsmarkedet i Europa ifølge Norwegian. I 2007 kjøpte Norwegian opp det svenske datterselskapet til Finnair, FlyNordic, som de allerede hadde et samarbeid med, og etablerte en ny base på Arlanda utenfor Stockholm. De bestilte også 42 Boeing 737-800 der de første flyene ble levert allerede året etter. De nye flyene skulle redusere drivstofforbruket med over 20% og øke setekapasiteten fra 148 til 186/189, noe som gav økt kostnadsbesparelse og inntjening. Norwegian åpnet i 2008 base på København og tok over mange av rutene til Sterling som var gått konkurs november året før. Norwegian utvidet i 2009 driften i Danmark ved å lansere 39 nye ruter. Norwegian startet i 2008 også base på Rygge Sivile Lufthavn, som hadde åpnet året før. Kanskje grunnet færre fly enn konkurrenten Ryanair som fikk base på Rygge i 2009, hadde Norwegian en dårligere avtale med flyplassen enn konkurrenten, noe de var mindre fornøyd med (Moss Avis, 2010). Passasjergrunnlaget var heller ikke tilstrekkelig, og i 2011 valgte Norwegian å legge ned basen på Rygge. I 2010 fikk også svenske og danske helter plass på Norwegianers halefinner, i tillegg til de norske som hadde

prydet halefinnene fra oppstarten i 2002. Norwegian bestilte også samme året 15 nye Boeing 737-800. I 2011 åpnet Norwegian base i Helsinki og, la inn enda en bestilling på 15 Boeing 737-800.

Langdistansesatsing

Norwegian inngikk også i 2011 avtale om å kjøpe tre Boeing 787-8 Dreamlinere til langdistansesatsingen sin. I 2012 signerte Norwegian en avtale om å leie ytterlige to Boeing 787-8 til langdistanserutene sine. Da hadde idéen om langdistansesatsing allerede vært et par år på tegnebordet. Norwegian opprettet i 2012 datterselskapet Norwegian Long Haul og de første flygingene fant sted i 2013, da fra Oslo og Stockholm til New York og Bangkok. Oppstarten ble ikke helt som planlagt, da det var mye barnesykdommer med Dreamlinerene og leveransene var forsinket. Rutene ble til å begynne med fløyet med innleide Airbus 340-300. Flere barnesykdommer skulle prege oppstarten med langdistanseflyene til Norwegian, og uten reservekapasitet og samarbeidende partnere å kunne overføre langveisfarende passasjerene til, ble uttrykket «Kjos-fast» et kjent begrep i norske tabloider.

Ytterligere ekspansjon og omstrukturering

Norwegian signerte også i 2012 den største avtalen i Europeisk luftfartshistorie: 22 Boeing 737-800, 100 Boeing 737 MAX-8 og 100 Airbus 320 Neo, tilsammen 222 fly og med en opsjon på 150 fly til. Bakgrunnen for flykjøpet var å sikre tilstrekkelig tilgang på ny flykapasitet. I følge Krohn-Fagervoll (2013:209), var en av grunnene at Norwegian løftet blikket og utvidet planhorisontene til 2025. Nye kostnadseffektive fly med ytterligere drivstoffbesparelse på 10-15% og en besparelse på totale kostnader på 3-6% var en viktig ressurs å ha kontroll over for Norwegian. Dermed kunne gamle fly byttes ut med nye, og med nye fly ville man ha et konkurransefortrinn både i etablerte og nye markeder. Krohn-Fagervoll (2013:208) skriver også at om Norwegian skulle være i stand til å overleve i den fremtidige konkurransen og oppleve fortsatt god vekst og lønnsomhet. Ledelsen var av den oppfatning at selskapet må bevege seg fra «overlevelsessone» til «komfortsone» hvor sjansen for suksess var større, og at dette måtte medføre en ytterligere kostnadsreduksjon på 15-20%. For å gjennomføre dette hadde ledelsen konkludert med at ytterligere ekspansjon var nødvendig, og med basis i land som ikke var kostnadsledende. Dermed skulle ytterligere oppbemanning skje på baser utenfor Skandinavia. Baser ble opprettet i Spania; Las Palmas og Malaga, og på London Gatwick i 2015. Norwegian signerte også i 2015 en avtale på ytterligere 19 Boeing 787-9 og året etter 2

til av samme maskin. Norwegian etablerte ytterligere baser i Roma, Italia i 2016 og i Argentina i 2017, der de har fått konsesjon på å fly hele 152 ulike ruter (Norwegian, 2018:8).

Norwegian hadde ved utgangen av 2017 149 fly med flytypene Boeing 737-800, Boeing 737 8 Max, Boeing 787, Airbus 320 Neo, og Airbus 321 Long Range. 250 fly til er under bestilling og flyflåten har en gjennomsnittsalder på 3,6 år, som gjør at flyselskapet kan hevde de har blant den yngste og grønneste flyflåten i verden (Norwegian, 2018). Norwegian finansierer flykjøpene sine hovedsakelig gjennom låneopptak.

Vår informant N1, trekker nettopp frem innovasjon, aggressivitet og beslutningsdyktige om styrkene til Norwegian:

Ehmm styrker ja hva skal man si, ja de er jo ganske beslutningsdyktige vil jeg påstå eh og aggressive i markedet. De er dynamiske og de er innovative i forhold til det å implementere nye løsninger på ting som eh der hvor ting ikke fungerer sett i et økonomisk perspektiv. Ehmm jeg er ganske sikker på at de er veldig kostnadseffektive også eller kostnadsbevisste vil jeg si. Det er styrker som vil gi konkurransefordeler i forhold til andre mer inngrodde selskaper som har litt vanskeligere for å omstille seg.

Tekniske løsninger

Norwegian har fra oppstarten av sin 737 operasjon i 2002, brukt GDSen Amadeus. For å få et godt samspill mellom alle de komplekse operasjonene som kreves for å drive et flyselskap, utviklet Norwegian IT-plattformen «Norwegian Business Bus» som ifølge Krohn-Fagervoll (2013:157) er «hovedåren for transport og lagring av informasjon, og frakter informasjon frem og tilbake mellom de enkelte løsninger og applikasjoner som koples til». Norwegian implementerte også datasystemet SAP i 2004-2006, et system for virksomhetsstyring, som skulle gi ledelsen operasjonell og finansiell informasjon om driften samt resultatoppnåelse (Krohn-Fagervoll 2013:195).

Ved oppstarten av Norwegian var flybransjen fortsatt ikke billettløs og over halvparten av salget foregikk gjennom reisebyråer. Etter hvert har gradvis salg og distribusjon av flybilletter blitt digitalisert. Norwegian laserte våren 2003 selv-ut-printende billetter med strekkode, og i 2007 ble det mulig å ta i bruk mobiltelefonen som billett. I følge Krohn-Fagervoll (2013:161),

reduerte Norwegian sine systemkostnader med 75%, fra 1 kr til 25 øre for hver tjeneste utført, tilsvarende over 20 kr spart per solgte reise. I desember 2014 innførte Norwegian sin lavpriskalender. I følge Karl Philip Lund (Stammen, 2012) som skrev *Norwegians lavpriskalender-en suksesshistorie på nett*, økte internettandelen av solgte billetter fra 63% til 87% på få uker. Lavpriskalenderen ga folk en god oversikt over laveste priser til alle dager, og gav dem dermed bedre forutsetning for å planlegge reisene sine med Norwegian til en billigst mulig penge om de kunne være fleksible på reisedager. Per 2018 operer Norwegian med følgende tre ulike billettclasser på alle rutene sine: LowFare, LowFare+ og Flex. På de internasjonale langdistanserutene sine operer de i tillegg med Premium og PremiumFlex (Norwegian, 2018).

I 2011 lanserte Norwegian WIFI-om bord på flyene sine. Muligheten for passasjerene å surfe gratis ombord på flyturene var en stor suksess. De ble i 2014 anerkjent for sine bevegelige kart på Boeing 787, og i 2015 lanserte de som første flyselskap i Europa TV om bord.

Flere ben å stå på

I tillegg til langdistansesatsingen, ser vi at Norwegian ikke nødvendigvis følger den tradisjonelle lavkosttankegangen ved kun å satse på det man er god på; flydrift som kjernevirksomhet. I 2007 lanserte Norwegian sin egen bank; Bank Norwegian. Den ble lansert som heleid datterselskap under navnet Norwegian Finans Holding, og med kombinert kredittkort og fordelskort, Norwegian Reward, skulle de sikre lojale kunder til Norwegian, tilsvarende SAS sitt Eurobonus-program. I tillegg tilbyr Bank Norwegian forbrukslån og innskudd til personkunder i Norden gjennom internett. Fra Bank Norwegian ble startet i 2007 med allerede da over 30 000 kunder, har de i følge årsrapport for Bank Norwegian AS fra 2017, 1.233.000 kunder. I følge samme årsrapport hadde de et totalresultat på 443,5 millioner kroner i fjerde kvartal, en økning på 8,9 millioner fra 3. kvartal samme år. Vi ser også en god generell trend på aksjene siden oppstarten i 2007. I følge samme årsrapport fra 2017, er Norwegian Air Shuttle ASA største eier, men en eierandel på 16.4% ved utgangen av 2017.

Mobilselskapet Call Norwegian ble opprettet i 2008, men lyktes ikke og ble lagt ned i 2013 (E24, 2013). I 2013 ble også datterselskapene Norwegian Brand, Norwegian Cargo og Norwegian Holidays opprettet. Vi kommer tilbake til disse under organisasjonsstruktur.

Drivstoffkostnader og fuel hedging

Vi har tidligere beskrevet drivstoffkostnader og personalkostnader som de to største faste kostnadene til et flyselskap. I 2017 stod drivstoffkostnadene for 31% av de totale driftskostnadene i 2017 (Norwegian Air Shuttle, 2017:35). Det fremkommer av selskapets årsrapporter at deres fuel hedging var på rundt beskjedne 10% frem til 2014. Deretter har den økt gradvis og de forventer å ha en fuel hedging på 25% av totaldrivstoffet i 2018 (Norwegian Air Shuttle ASA, 2018:33). Økningen i fuel hedging gjør at drivstoffutgiftene i avtaleperioden blir mer forutsigbare, samtidig som selskapet blir mindre sårbar om oljeprisen skulle øke.

Personalkostnader

Lønnskostnadene til Norwegian utgjorde i 2017, 22% av de totale driftskostnadene til selskapet (Norwegian Air Shuttle, 2018:35). I følge Norwegian var gjennomsnittslønnen for en norsk styrmann i 2015 på nærmere 744 000 NOK, gjennomsnittslønn til en norsk kaptein var på nærmere 1 142 000 NOK, og gjennomsnittlig kabinlønn lå på nærmere 488 000 NOK. Til sammenlikning ser vi at Styrmenn med base Spania, England, USA og Thailand lå i gjennomsnitt cirka 120 000 NOK lavere i lønn, tilsvarende kapteiner cirka 70 000 NOK lavere i lønn. Kabinen hadde den største variasjon i lønninger, der de i England lå cirka 170 000 NOK under norske lønninger, i USA og Thailand lå cirka 200 000 NOK under norske lønninger, og i Spania 290 000 NOK under norske lønninger (Nettavisen, 2015). Det kommer ikke frem av lønnstabellen om dette er de faktiske kostnadene selskapet har per ansatt inkludert avgifter, eller om det er beløpet den enkelte får utbetalt i lønn.

Lønns- og arbeidsbetingelsene ved oppstarten av Norwegian må også betegnes som gode, men usikkerhet i forhold til arbeidsvilkår har de senere årene skapt turbulens for selskapet. Norwegian hadde til å begynne ansatte på fast kontrakt og norske vilkår i moderselskapet Norwegian Air Shuttle. I 2014 gjennomførte selskapet en enorm omstrukturering fra en mer tradisjonell organisasjonsstruktur, til en struktur som liknet mer på en konsernmodell med et morselskap og mange datterselskap som innebar mer fleksibilitet for operasjonen deres. Etter omstruktureringen, har det blitt større uro mellom ledelse og de ansatte. En av strategiene til selskapet for å holde lønnskostnadene nede, har vært å opprette utenlands baser og ansette personell gjennom bemmanningsbyråer som blant annet norske OSM Aviation. Dette har bidratt til at selskapet får mindre faste kostnader i form av lønnskostnader, og mer fleksibilitet i forhold til bemanning, behov og sesongvariasjon. Norwegian sparer også penger på å slippe å

betale norsk arbeidsgiveravgift. Irske selskaper betaler som tidligere nevnt kun 12,5% i selskapskatt mot 28% i Norge. Samtidig medfører det en tilsvarende usikkerhet hos arbeidstakerne. På slutten av 2013 ble samtlige crew som tidligere hadde vært ansatt i morselskapet Norwegian Air Shuttle overført til datterselskapet Norwegian Air Norway (NAN), som skulle ha det reelle arbeidsgiveransvaret. Dette falt i dårlig jord hos de ansatte. I 2014 unngikk selskapet så vidt streik med sine kabinansatte. 28 februar 2015 gikk i midlertidig pilotene til streik, da de ikke kom til enighet med selskapet om lønns- og arbeidsvilkår. Det viktigste punktet i forhandlingene var nettopp retten å fortsatt være ansatt i moderselskapet Norwegian og ikke datterselskapet NAN. Ledelsen i Norwegian hevdet at dette var en ordning de ikke hadde råd til på grunn av høye kostnader med utvidelse av selskapet, og at Norwegian Air Shuttle skulle være et rent holdingselskap. Partene kom til enighet etter 11 dager med streik, og resultatet ble at pilotene gikk med på å ha ansettelsesforhold i NAN, med tre års jobbgaranti. Midt under streiken ble NAN videre delt opp 6. Mars 2015 i Pilot Services Norway, Pilot Services Sweden og Pilot Services Denmark. Norske piloter ble da reelt ansatt i Pilot Services Norway og norske kabinansatte i Cabin Services Norway. Samme året stevnet åtte piloter og seks kabinansatte Norwegian for retten for det de mente var ulovlig innleie av ansatte. Norwegian derimot mente at det ikke var ulovlig fordi det dekket et fast behov med permanent innleie (Frifagbevegelse, 2016). Selskapet tapte dommen i Asker og Bærum tingrett i juni 2016, men anket og ble frifunnet i Borgarting lagmannsrett i januar (Borgarting lagmannsrett – LB-2016-169045, 2018).

Arbeidstakerorganisasjonen Parat varslet så at de ville anke denne dommen videre til høyesterett for sine medlemmer. Anken ble godkjent våren 2018, og skal tas videre i høyesterett (Parat, 2018). Spanske kabinansatte truet også i 2017 med å gå til streik av samme grunn, da de mente at deres ansettelse i bemanningsselskapet Norwegian Air Resources Spain (NAR ES) heller ikke var forenelig med arbeidslovgivingen (Hegnar, 2017).

Mangel på crew førte til at Norwegian måtte kansellere flere flygninger sommeren 2016 og 2017, og benytte seg av innleide fly og crew i større grad enn ønsket. Forsinkelsene og kanselleringene har også ført til endel klager fra passasjerer som er misfornøyde med kundebehandlingen til selskapet. Transportklagenemnda fikk I 2017 inn 305 klagesaker fra misfornøyde passasjerer som mente de ikke fikk den kompensasjonen de hadde krav på i forbindelse med forsinkelser og kanselleringer. Dette stod for nesten halvparten av behandlede saker som

omhandlet flytransport i Norge i 2017 (E24, 2018). Vi ser likevel at Norwegian i 2017 ble kåret til «Beste lavprisselskap i Europa» for femte året på rad og «Verdens beste lavprisselskap for langdistanseflyvinger» av Skytrax World Airline Awards for tredje året på rad.

Norwegian i utgangen av 2017

Vi ser at Norwegian har hatt en formidabel vekst på de 16 årene de har operert, siden oppstarten av 737-operasjonen i 2002, på innenriksrutene i Norge og med en flyflåte på seks fly og cirka 300 ansatte, til i dag med global satsing med 149 fly og nærmere 9000 ansatte. Norwegian er i dag det 3. største lavkostselskapet i Europa og det 7. største lavkostselskapet i verden (Norwegian Air Shuttle, 2018:11).

I 2017 satte Norwegian passasjerrekord med over 33 millioner passasjerer, en økning på 3,8 millioner tilsvarende 13% mot året før, og 500 ruter til ulike reisemål i Europa, Nord-Afrika, Midtøsten, Thailand, Karibia og USA (Norwegian Air Shuttle, 2018). Til tross for passasjerrekord, viste driftsresultatet for 2017 et underskudd på 2 milliarder NOK. Et resultat som ikke er holdbart i lengden, men som i stor grad kan skyldes den voldsomme ekspansjonen deres, noe vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

Da årsresultat til Norwegian for 2017 ble lagt frem, viste det seg at de gikk med større underskudd enn forventet, og det ble i mars 2018 bestemt at Norwegian skulle hente inn frisk egenkapital gjennom en emisjon på 1,5 milliarder kroner (Norwegian Air Shuttle, 2018). Det ble i april 2018 kjent at IAG (International Airlines Group) hadde kjøpt opp 4,6% av aksjene i Norwegian, og det spekuleres i skrivende stund om denne gruppen, som eier blant annet British Airways, kan ha interesse av å kjøpe opp Norwegian (Hegnar, 2018). Uansett, viser dette at Norwegian er attraktive i markedet og kan uansett, oppkjøp eller ikke, åpne for fremtidig samarbeid med andre flyselskap for Norwegian.

4.1.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian

Både Southwest og Norwegian startet opp som lavkostselskaper; Southwest i staten Texas, USA på begynnelsen av 1971 og Norwegian i Norge på begynnelsen av 2002. Southwest bestod i 2017 av 705 fly og 56 110 ansatte, mens Norwegian bestod av 149 fly og 9 000 ansatte. Mens Southwest i mindre grad gikk i direkte konkurranse med daværende aktører, fløy Norwegian ved oppstarten i større grad i direkte konkurranse med SAS. Vi ser at Southwest har ekspandert sakte i løpet av de 47 årene de har drevet, men likevel vokst seg til å bli det største

innelandsselskapet i USA og verdens største lavkostselskap. Norwegian har ekspandert raskt, og har på de 16 årene de har drevet vokst seg til å bli det 7. største lavkostselskapet i verden, med satsing på både kortdistanse, mellomdistanse og langdistanseflygning. Begge selskapene har et rutenett som i dag i større grad utsetter dem for større konkurranse med andre flyselskap, og kan ikke nødvendigvis bare konkurrere på pris, noe vi kommer tilbake til i drøftingen.

Vi ser av de strategiske intensjonene at begge selskapene ønsker å stimulere folks reiselyst gjennom lave billettpriser, i form av selskapsdrift med lave kostnader. Vi ser likevel at Southwest legger mer vekt på de ansatte og trivsel hos passasjerene for å lykkes, mens Norwegian i større grad legger vekt på innovasjon for å lykkes. Begge selskapene har dog vært innovative i å ta i bruk ny teknologi, som bestilling på internett og billettløse reiser. Begge selskapene har også utvidet rutenettene sine betraktelig, til også å inkludere mellom- og langdistanser. Vi ser at Norwegian også satser globalt på langdistanseflygning etter lavkostmodellen. Begge selskapene tilbyr i dag også flere tilleggstjenester, som blant annet flere billettklasser og bonusordninger enn de gjorde ved oppstarten. Dermed likner begge selskapene i dag mer en hybrid mellom et lavkostselskap og fullprisselskap, noe vi kommer tilbake til i drøftingen.

Mens Southwest i større grad har valgt å satse etter tradisjonelle lavkostprinsipper, som tidligere beskrevet, ser vi at Norwegian er mer innovative, og ser etter stadig nye muligheter i markedet, også utenfor selve kjernevirksomheten; å fly folk fra A til B. Southwest har gjennom sine 47 år med drift valgt å satse på nettopp kjernevirksomhet, og å beholde sin organisasjonsstruktur. Norwegian har heller, blant annet på grunn av sin kraftige ekspansjon, valgt å omstrukturere selskapet til et konsern. Vi skal se nærmere på dette i neste delkapittel; organisasjonsstruktur.

4.2 Organisasjonsstruktur

Den neste egenskapen til selskapene vi har valgt å analysere er flyselskapenes organisasjonsstruktur. Vi har tatt for oss organisasjonsstrukturen til selskapene i vår sammenligning, fordi vi så at Norwegian gjennom de årene de har drevet, har endret sin organisasjonsstruktur betraktelig. Våre funn her viser at Southwest siden oppstarten mer eller mindre har holdt på samme organisasjonsstruktur, en struktur som best minner om en funksjonelt inndelt struktur.

Norwegian har gått en annen vei og dannet et stort konsern med flere datterselskaper som fungerer som ressurselskaper til morselskapet.

Funnene våre bygger på sekundærdata gjennom analyse av årsregnskapene til selskapene. I tillegg har vi også innhentet primærdata gjennom intervjuer som vi har gjort. Dette har hjulpet oss å bygge en bredere forståelse av våre funn i årsrapportene. For å få en god forståelse av hvordan selskapene har valgt å strukturere seg har vi analysert de fleste av årsrapportene siden selskapene kom på vingene med sine lavkostoperasjoner. For Southwest gjelder dette perioden 1971 – 2017, og for Norwegian perioden 2002 – 2017. Vi velger først å presentere våre funn om Southwest sin organisasjonsstruktur, før vi skal gjøre det samme med Norwegian.

4.2.1 Southwest

Southwest Airlines Co. er et nesten 50 år gammelt flyselskap med sin opprinnelse i Texas, USA. Gjennom sakte og kontrollert vekst siden 1971 har selskapet ekspandert fra fire Boeing 737 til 706 stk., samtidig som mer eller mindre har beholdt sin opprinnelige organisasjonsstruktur, en struktur der all aktivitet befinner seg i samme selskap.

Strukturell konfigurasjon

Gjennom vår analyse av årsregnskapene til Southwest finner vi blant annet følgende (Southwest Airlines Co. 1971:2, 2016:2):

Southwest Airlines Co. (the «Company») operates Southwest Airlines, a major domestic airline. The Consolidated Financial Statements include the accounts of the Company and its wholly owned subsidiaries, which include AirTran Holdings, LLC. The Company owns all of the outstanding equity of AirTran Holdings, Inc. («AirTran Holdings»).

«Consolidated Financial Statement» kan best oversettes med konsernregnskap. Vi merker oss at Southwest innrapporterer et konsernregnskap til amerikanske myndigheter bestående av flere datterselskaper, inklusive AirTran Holdings LLC. AirTran var et flyselskap som i 2011 ble oppkjøpt av Southwest. AirTran ble etter oppkjøpet strukturert som et datterselskap, men er i dag en del av Southwest. Dette stemmer med hva de selv uttalte i en pressemelding. AirTran skal fullt ut fusjoneres med morselskapet, men dette kan ta flere år. Dette er med andre

ord en midlertidig form for organisering. Southwest beskriver det slik i sin årsrapport for 2011 (Southwest Airlines Co., 2011):

Southwest plans to integrate AirTran into Southwest Airlines over time by transitioning the AirTran fleet to the Southwest Airlines livery, developing a consistent Customer Experience, and transitioning the operations of the two carriers onto a Single Operating Certificate. Southwest currently expects it will obtain a SOC in the first quarter of 2012 and estimates it will take several years to fully transition AirTran into Southwest Airlines to become one airline.

Amerikanske selskaper har strenge rapporteringskrav til myndighetene og deriblant SEC – Security and Exchange Commission. Dette tilsynet har ansvaret for handelen av verdipapirer i landet. Southwest har også innrapporteringsplikt til disse, da aksjen handles på den amerikanske børsen. Et av innrapporteringskravene er Exhibit 21 – Subsidiaries of the company, eller datterselskaper.

EX-21 3 d480533dex21.htm SUBSIDIARIES OF THE COMPANY

Exhibit 21

Southwest Airlines Co. Subsidiaries	
Name	State or Other Jurisdiction of Incorporation or Organization
AirTran Airways 717 Leasing Corporation	Delaware
AirTran Airways, Inc.	Delaware
AirTran Fuel Services, Inc.	Delaware
AirTran Holdings, LLC	Texas
AirTran Risk Management, Inc.	Delaware
API Terminal, Inc.	Texas
Southwest ABQ Res Center, Inc.	Texas
Southwest Jet Fuel Co.	Texas
Triple Crown Insurance Co., Ltd.	Bermuda

Figur 4.1 – Datterselskaper av Southwest 2012 (Sec.gov, 2013)

EX-21 3 dex21.htm SUBSIDIARIES OF THE COMPANY

Exhibit 21

Southwest Airlines Co. Subsidiaries	
Name	State or Other Jurisdiction of Incorporation or Organization
API Terminal, Inc.	Texas
Southwest ABQ Res Center, Inc.	Texas
Southwest Jet Fuel Co.	Texas
Triple Crown Insurance Co., Ltd.	Bermuda

Figur 4.2 – Datterselskaper av Southwest 2017 (Sec.gov, 2018)

Av disse figurene ser vi at i 2012 var AirTran LLC et av flere datterselskaper til Southwest. Innrapporteringen av Exhibit 21 i 2017 viser nå at AirTran LLC ikke lengre er ett datterselskap, men fullt integrert i morselskapet. Dette stemmer også med det Southwest uttalte i sin årsrapport for 2011, AirTran LLC. skal med tid og stund bort som datterselskap, og integreres

i morselskapet (Southwest Airlines Co., 2012:6). Southwest skriver ikke noe om sine andre datterselskaper i sine årsrapporter, og dermed er det vanskelig å finne noe informasjon om disse. Likevel mener vi at vi med ganske stor sikkerhet kan si at all drift ligger i morselskapet. Denne antagelsen blir også forsterket ved at vi ser at Southwest har valgt å fusjonere alle AirTran datterselskaper inn i morselskapet med tiden.

Våre informanter er også enige i denne konklusjonen, S1: «While I was there nothing was contracted out. Everyone involved in maintaining, supplying, supporting, and flying was a Southwest employee». Alle informantene i Southwest svarte også nei på spørsmålet om de visste av noen datterselskaper av Southwest. I regnskapene behandles kostnaden med oppkjøpet og integreringen som en ekstraordinær kostnad, og ligger under posten «Acquisition and integration» (Southwest Airlines Co., 2012:86). Av regnskapene ser vi at denne posten bare er inkludert i årene 2011 – 2015, samtidig som selskapet i sin årsrapport for 2015 skriver at integreringen nå er fullført (Southwest 2016:46). I og med at ingen av informantene våre vet at AirTran LLC faktisk er ett datterselskap tyder dette på at de ikke oppfatter det som et. Dette bekrefter våre antakelser om at all drift nå ligger under Southwest-paraplyen. Derfor vil vi senere i oppgaven bare behandle morselskapet Southwest Airlines Co.

E1 er også av den oppfatning av at Southwest drifter alt gjennom morselskapet. Vi siterer hans svar på hvordan organisasjonsstrukturen i Southwest er «...som jeg oppfatter som veldig insourcing og har kontroll på det meste. Det er jo veldig motsatt det Southwest og Norwegian gjør».

Funksjonsbasert gruppering

Når vi nå har sett at all drift befinner seg i et selskap, skal vi se litt nærmere på hvilken måte Southwest har valgt å gruppere funksjonene i selskapet. Det finnes lite datamateriale om dette. Vi spurte våre informanter, og de visste lite eller ingen ting om grupperingen. På forespørsel til Southwest på epost, ble vi bare henvist til siden <http://www.swamedia.com>. Her finnes litt data om grupperingene, og det kommer ikke helt tydelig fram hvordan de ulike funksjonene er satt opp i forhold til hverandre, men en god del informasjon har vi likevel innhentet herfra.

Den strategiske toppledelsen består etter alt å dømme av tre personer: Gary C. Kelly, Tom Nealon og Mike Van de Ven. Disse er henholdsvis Chief Executive Officer (CEO), President

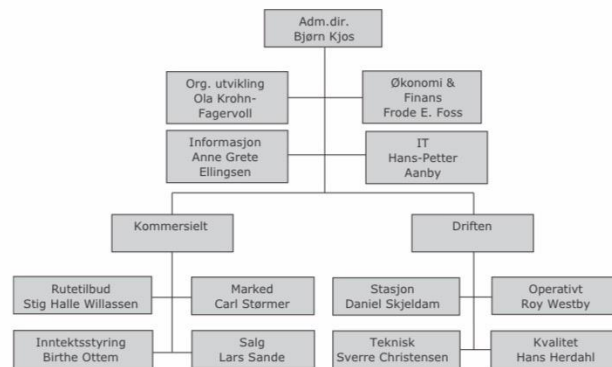
og Chief Operating Officer (COO). Mellomledelsen består av Senior Vice Presidents, Vice Presidents og Managing Directors. Noen av disse kan være, og er mest sannsynlig også en del av tekno- og støttestrukturen. Det kommer veldig klart fram gjennom dette at Southwest er en funksjonsinndelt og ikke en markedsinndelt organisasjon. Alle ledere og mellomledere har ansvar for hver sin funksjon i selskapet, eksempelvis: Manager Director Operations Control, sjef for operasjonssentralen (Steve Hozdulick) og Managing Director Ground Operations (Chris Johnson), sjef for alle bakkeoperasjoner (Swamedia, u.å.).

4.2.2 Norwegian

Norwegian Air Shuttle startet opp sin virksomhet i 1993 med flytypen Fokker 50, de begynte ikke operasjonen med Boeing 737 før i 2002. Norwegian har vokst raskt siden 2002 og gjennom årsrapportene deres ser vi at organisasjonsstrukturen deres er veldig dynamisk.

Strukturell konfigurasjon

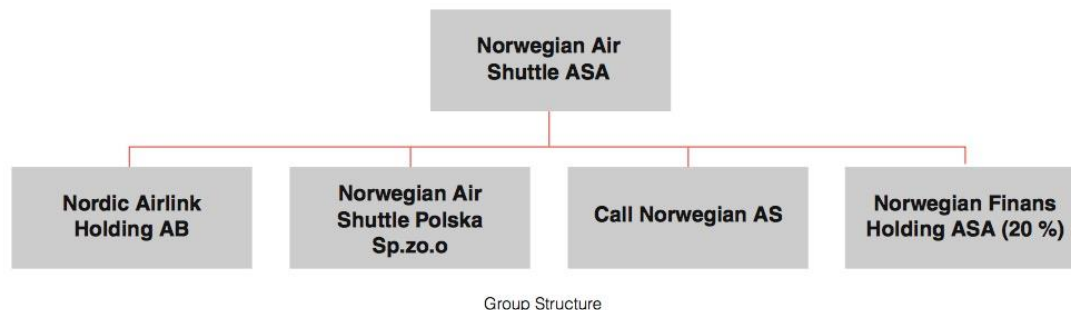
Norwegian har siden oppstarten av lavkostosatsingen i 2002 vokst raskt, og organisasjonsstrukturen deres ser veldig annerledes i dag enn den gjorde i begynnelsen. Flyselskapets årsrapport for 2003 viser en enkel organisasjonsstruktur som best kan sammenlignes med Mintzberg maskinbyråkrati.



Figur 4.3 – Norwegian organisasjonstruktur 2003 (Norwegian Air Shuttle, 2004:4)

I 2006 ble den første utenlandske basen for Norwegian, i Warszawa, Polen etablert. Basen ble etablert som en egen avdeling i samme selskap, og strukturen ble med andre ord ikke endret på grunn av den nye basen (Norwegian Air Shuttle, 2006:7).

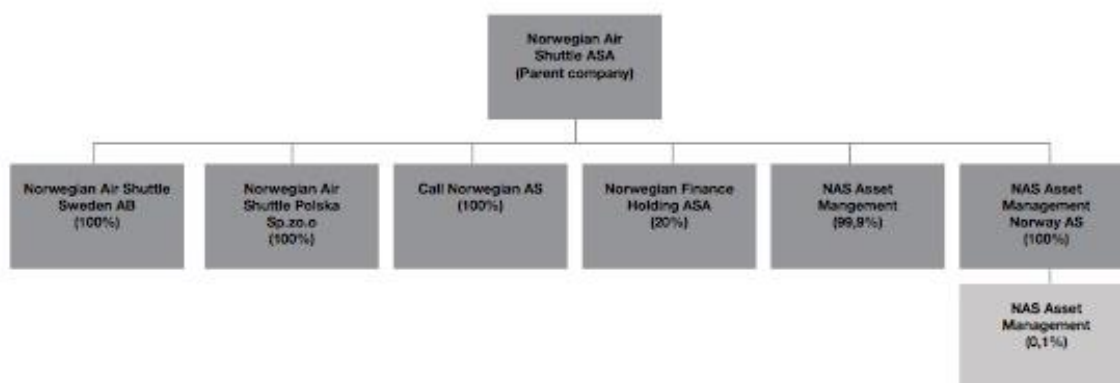
I 2007 gjennomgikk organisasjonsstrukturen en større endring. Det ble etablert en konsernstruktur, der Norwegian Air Shuttle nå fungerte som morselskap, med fire datterselskap som vist i figuren under.



Figur 4.4 – Norwegian organisasjonsstruktur 2007 (Norwegian Air Shuttle, 2007:6)

Nordic Airlink Holding AB var restene av FlyNordic som Norwegian kjøpte opp i 2007 (Norwegian Air Shuttle, 2007:58). Norwegian Air Shuttle Polska Sp.zo.o var deres operasjon i Warszawa, og ble dette året skilt ut som et eget datterselskap i konsernet. Bank Norwegian ble opprettet under Norwegian Finans Holding ASA, og Call Norwegian AS ble opprettet som Norwegians eget mobiltelefonselskap. Dette viser at selskapet allerede i ung alder diversifiserte og prøvde å utnytte andre markeder for å tjene penger.

Ekspansjonen stoppet ikke, og i 2008 ble både Norwegian Asset Management Irland og Norway etablert som datterselskaper i konsernet.

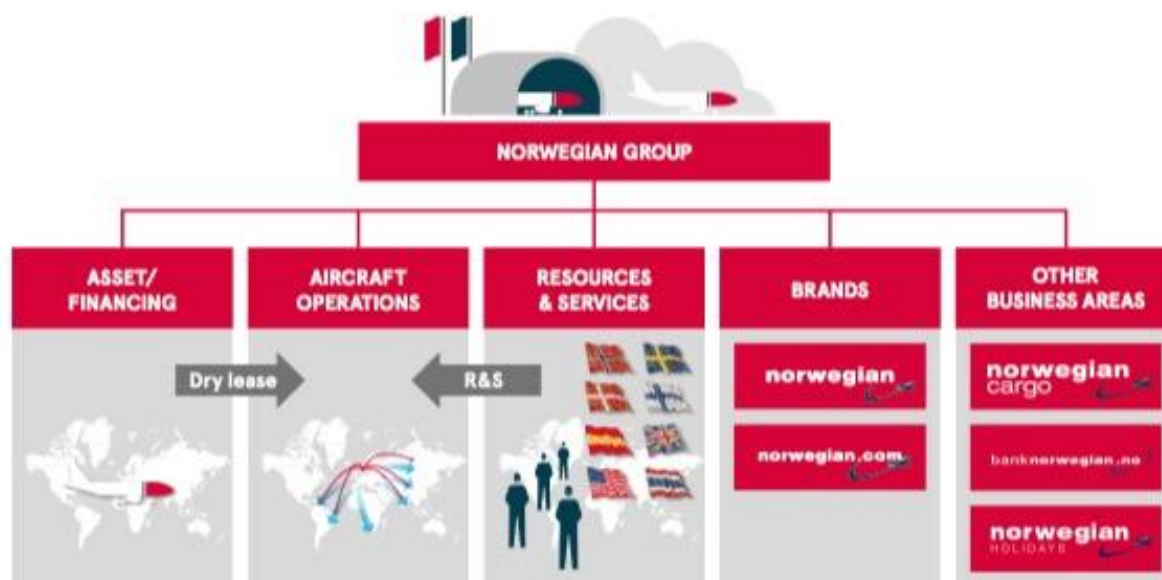


Figur 4.5 – Norwegian organisasjonsstruktur 2008 (Norwegian Air Shuttle, 2008:10)

I årene fram til 2013 var organisasjonsstrukturen lik figuren ovenfor. En større restrukturering skjedde i 2013, samtidig som det ble åpnet nye crew-baser i Spania og deres første langdistanse flygning tok av. AOC holderene (flyselskapene) Norwegian Air Norway og Norwegian Air International, et henholdsvis norsk og irsk selskap ble etablert og fikk tildelt driftstillatelser fra sine respektive luftfartsmyndigheter. Dette ble gjort for å kunne opprettholde fleksibiliteten de trengte, samt for å oppnå rettigheter til å fly ruter som en ikke kan gjøre med en Norsk AOC (Norwegian Air Shuttle 2013:2). Dette bekrefter Norwegian i sin årsrapport for 2013.

The background for the restructuring is to optimize the airline operation, and set a new corporate structure in order to position the company for further international growth. Two fully owned subsidiaries will be established, each with their own air operator's certificate (AOC) – one in Norway and one in the EU.

Samtidig ble også Norwegian Brand, Norwegian Cargo og Norwegian Holidays etablert. Figuren under viser organisasjonsstrukturen slik selskapet ble strukturert i 2013 og fortsatt var i 2014.



Figur 4.6 – Norwegian organisasjonsstruktur 2013-14 (Norwegian Air Shuttle, 2016:12)

Under «Asset / Financing» finner vi blant annet det heleide datterselskapet Artic Aviation Asset Ltd. registrert i Irland. Flesteparten av flyene eies av dette selskapet, som igjen leaser de ut (dry lease) til AOCene. Fly som selskapet har bestilt og som ikke er tenkt brukt i selskapet, skal leases ut til andre flyselskap. 12 stk. Airbus A320 NEO ble leaset ut til flyselskapet HK Express i 2015 (Norwegian Air Shuttle, 2016:11).

Under Aircraft operations finner vi kjerneaktiviteten i organisasjonen; flyselskapene eller AOCene. Ved utgangen av 2017 hadde Norwegian fem driftstillatelser (AOCer); Morselskapet Norwegian Air Shuttle (NAS) og datterselskapene Norwegian Air Norway (NAN), som driver ruter fra selskapets baser i Skandinavia, Norwegian Air International Limited (NAI) med base i Irland, Norwegian UK (NUK) med base i London og britisk driftstillatelse, og nylig opprettet Norwegian Air Argentina (NAA) med driftstillatelse i Argentina (Norwegian Air Shuttle 2018:15).

«Resources & Services» – Ressursselskaper ble etablert i alle land der selskapet hadde crew-baser. I oppstarten var crewet ansatt hos morselskapet Norwegian Air Shuttle (NAS), men har etter hvert blitt flyttet over i ressurselskapene. NARH – Norwegian Air Resources Holding kjøpte i 2015 50% av bemanningsselskapet OSM Aviation (Norwegian Air Shuttle 2016:11).

I forbindelse med dette peker N1 på et operasjonelt forhold, som har skapt litt problemer for selskapet. Regelverket i de forskjellige landene der selskapet har AOC, setter en midlertidig stopper for selskapets tenkte fleksibilitet med den divisjonaliserte strukturen.

Så ser man jo at det ennå er juridiske hindre der, og man vet også at det juridiske hindre i forhold til de nasjonale myndighetene som utsteder AOCene. Det her med shared services det er, ja norske myndigheter har godkjent det mellom Norwegian og NAN. Irske og Engelske myndigheter jobber nå med å sammenstille sånn at de får det samme mellom NAI og NUK, ehh og planen på sikt er jo at de skal klare det mellom de britiske øyene og Norge også slik at AOCene og SOP og ehhm prosedyrer er så likt som mulig slik at det eneste som trengs er et Norwegian kurs så kan du operere på et hvilket som helst AOC, det er jo klart det hadde jo medført en enorm fleksibilitet for selskapet hvis de hadde klart å utnytte det.

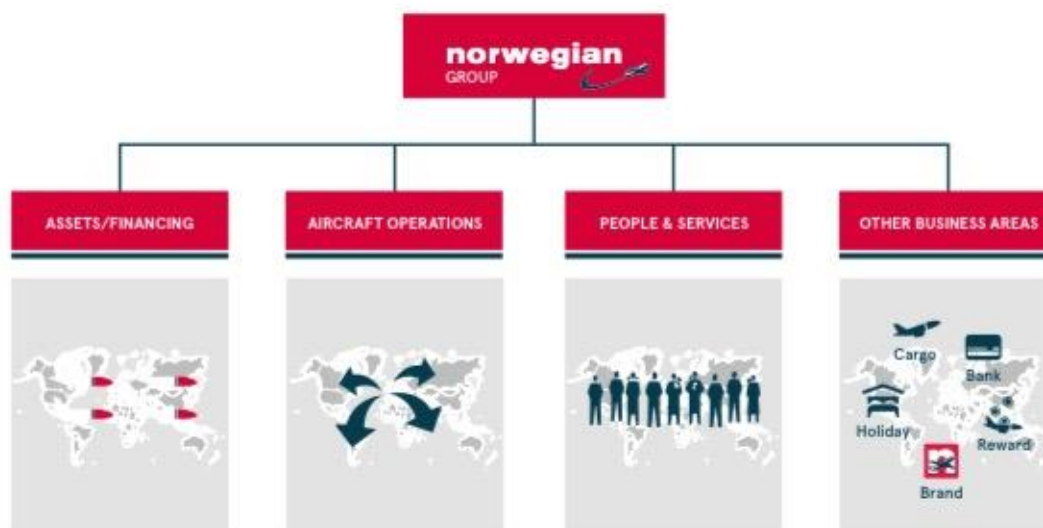
Samme informant tar også opp dobbelt funksjoner som kan være en ekstra kostnad for selskapet ved etableringen av flyselskaper/AOCer i mange land, istedenfor å bare holde seg til ett flyselskap i konsernet.

...så er det jo masse dobbeltfunksjoner i og med at alle de flyselskapene er lovpålagt å ha visse spesifikke interne funksjoner. Det er nominated postholders og, you name it, og hvordan en hel AOC struktur egentlig ser ut, det er mange funksjoner der som når man eier flere flyselskaper kunne vært koordinert og gjort felles og helt sikkert mye billigere enn det er gjort i dag.

Brands har som formål å utvikle og vedlikeholde selskapets merkevare i alle forretningsområder.

Other business areas består av datterselskapet Norwegian Cargo som fungerer som flyselskapets eget cargo selskap. Bank Norwegian eller Norwegian Finance Holding, driver primært med bankdrift gjennom forbrukslån og innskuddskontoer. Norwegian Reward drifter selskapets eget fordelsprogram. Norwegian Holidays selger pakkereiser gjennom deres internettside (Norwegian Air Shuttle, 2014:12).

Årsrapporten for 2015 og 2016 viser et ganske likt bilde av strukturen som tidligere visst. Den er noe omgjort med navn, men i all hovedsak er funksjonene lik de beskrevet ovenfor (Norwegian Air Shuttle, 2017:11).



Figur 4.7 – Norwegian organisasjonsstruktur 2016 (Norwegian Air Shuttle, 2017:11)

Funksjonell og markedsbasert gruppering

Norwegian virker å ha gruppert både etter funksjon og etter marked. Primæraktiviteten til Norwegian er å fly passasjerer, for å gjennomføre dette har de valgt å dele de forskjellige funksjonene som trengs i datterselskaper. Flyene ligger i ett datterselskap, det samme gjør det man kan kalle selve flyselskapet (AOC-holderen), og her har selskapet flere. Crew ligger i et tredje selskap, og til sammen utgjør dette primæraktiviteten. Som et supplement til denne driften har de også opprettet et cargoselskap, ett selskap som drifter deres lojalitetsprogram og ett selskap som drives som reisebyrå. Dette er altså en funksjonsinndelt gruppering. De har også ett datterselskap som driver bankvirksomhet. Skiller man mellom selve flydriften og bankdriften kan man også si at disse to delene er gruppert etter hvert sitt marked.

4.2.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian

I og med at Southwest fortsatt eier noen datterselskaper er det mest riktig å klassifisere selskapet som et konsern, altså en divisjonalisert struktur. Likevel driftes alt gjennom morselskapet, som tyder å være veldig likt et maskinbyråkrati som er funksjonsinndelt. Det tyder på at de også ønsker å holde på denne type struktur i framtiden, i og med at AirTran er blitt tatt inn i morselskapet med tiden. Southwest er med andre ord en slags hybrid mellom den divisjonaliserte strukturen og maskinbyråkratiet.

Norwegian på sin side har valgt en mer «rendyrket» divisjonalisert struktur. All drift var tidligere i morselskapet, men har etter hvert blitt fisjonert ut i datterselskaper. Morselskapet står

nå som et rent «holdingselskap», og all drift skjer nå i forskjellige datterselskaper. Disse er både funksjonelt og markedsbasert inndelt.

4.3 Organisasjonskultur

Det siste vi har tatt for oss er organisasjonskulturen til selskapene. Southwest Airlines Co. er utad allmenn kjent for sin gode selskapskultur, og derfor ønsket vi å analysere kulturen deres, for å se om inntrykket vi hadde virkelig stemte. Analysen består av både hva selskapet selv sier om kulturen og hva andre skriver om den, samt å spørre informantene våre om de kjente seg igjen i den kulturen som blir beskrevet. Like viktig blir det å få et bilde av kulturen i Norwegian Air Shuttle ASA, slik at vi til slutt kan se hva selskapene gjør likt og ulikt her også.

Slik som i forrige delkapittel bygger funnene våre på både primær- og sekundærdata. Primærdataene er innhentet fra intervjuer med informanter i de respektive selskapene, samt en utenforstående transportforsker. I tillegg har vi benyttet oss av sekundærdata, herunder beskrivelser selskapene selv kommer med om sin kultur og litteratur andre har skrevet om dem.

4.3.1 Southwest

Som tidligere nevnt er Southwest allment kjent utad for sin gode organisasjonskultur. Et kjent sitat fra tidligere direktør i Southwest Herb Kelleher er: «The business of business is people, yesterday, today and forever» (Business of business is people: Herb Kelleher, 2008). En klar tale om at han setter både sine ansatte og kunder i fremste rekke. I boken *Management for Professionals* (2017:175) beskriver forfatterne Buliga, Michl og Vogt kulturen i Southwest som uformell, munter, morsom men likevel hardtarbeidende. «... the culture was informal, cheerful, fun-loving and yet hard-working. Customers found it easy to understand and relate to the message behind Southwest, which brought it a crucial competitive advantage. » Southwest har selv valgt å definere ordet kultur på sine sider slik: «The development, improvement, and refinement of the originality, individuality, identity and personality of a given people». De legger vekt på enkeltmennesket og dets identitet, originalitet og personlighet i sin definisjon. Videre skriver de at de følger «den gyldne regel» om at man skal behandle andre slik man selv vil bli behandlet. Dette operasjonaliserer de gjennom det de kaller «Living the Southwest way» (Southwest, 2018).

Hitt, Hoskinson og Ireland beskriver kulturen i Southwest på lignende måte i boken *Strategic management – Competitiveness & Globalization* (2017:C219). I boken gjenforteller de historier om ansatte i selskapet som gjør det lille ekstra for jobben. En av historiene er om en passasjer som ikke hadde riktig hundebur med seg på flyplassen, noe som resulterte i at hunden ikke fikk være med. Den ansatte i Southwest som sjekket inn mannen på flyplassen den dagen, tilbød seg da å passe hunden til passasjeren de to ukene han var på reise. Det skrives også om en flyvertinne som tilbød en passasjer å bo hjemme hos seg mens han var på behandling for kreft på et sykehus i en by der han ikke hadde noen kjente. Kabinansatte blir av selskapet oppfordret til å komme med vitser og synge sanger under ombordstigningen, som av selskapet blir kalt for POS – Positively Outrageous Service.

Forfatterene beskriver også litt om hvordan denne kulturen blir skapt i selskapet gjennom blant annet rekruttering «The Southwest Spirit as exhibited by enthusiasm and extroverted personalities, was an important element in employee screening conducted by Southwest's people Department» (Hitt, et al., 2017:C219). Miles, J.S. og Mangfold, G.W. nevner også i deres artikkel at Southwest ikke ansetter folk som ikke er i tråd med selskapets filosofi «For instance, Southwest does not hire applicants who are not viewed as team players; those uncomfortable with the company's values are encouraged to self-elect out of the recruitment process» (2005:540). På rekrutteringssidene til Southwest ligger det blant annet en video der kunder forteller sin «POS» historier, vi anser dette som en måte å fortelle de som søker jobb hvilke typer mennesker de er ute etter: de som er villige til å gjøre det lille ekstra for kunden (Southwest Airlines: Our Purpose and Vision, 2013). De som får jobb etter rekrutteringen går gjennom et mentorprogram kalt «CoHearts» for å bli inkorporert i organisasjonskulturen. I tillegg blir de nyansatte møtt med det selskapet kaller for «New hire celebration», der personene blir møtt med ulike typer «game-shows», skattejakter og blir presentert videoer av selskapet (Hitt, et al., 2017:C220).

Personer som har vært ansatt i selskapet i lengre tid blir også tilbudt trening gjennom University of People i Dallas. Her kan de velge temaer som, teambuilding, lederskap og kulturell diversitet. Hver avdeling i selskapet har også sin egen treningsavdeling, der de ansatte har muligheten til å bruke en arbeidsdag på å gjøre jobbene til sine kollegaer gjennom programmet «Walk-a-Mile-day» (Hitt, et al., 2017:C219).

I slutten av kapittelet: «The Southwest Spirit» siteres Herb Kelleher på følgende utsagn: «You have to recognize that people are still the most important. How you treat them determines how they treat people on the outside...» (Hitt, et al., 2017:C220).

På spørsmål til våre informanter om hvordan de beskriver kulturen i Southwest, svarer S1 følgende: «Great while I was there... Most employees were motivated and liked their jobs. I Felt Southwest was looking out for them and they could count on leaders and co-workers support» likevel svarer S1 følgende på spørsmål om selskapets svakheter: «Becoming too big and impersonal for employees. Do you know what I mean? It's becoming just another job for many». S2 bekrefter sekundærdataene våre med sitt utsagn: «Ehmm, I would say it's a combination of fun loving, hardworking, and great customer service». S3 stiller seg litt annerledes og når vi stiller spørsmålet sier han først «Deteriorating». Han blir bedt om å utdype det litt og sier så «Well... culture is still important, but with the Airtran employees and new hires, it sure is deteriorating. The larger Southwest becomes, the weaker the culture gets».

Vi fortalte informantene at mesteparten av sekundærdataen slår fast at Southwest har hovedfokus på sine ansatte og kundene, og dermed lurte vi på om det føltes slik i jobbhverdagen. S1 svarer bekreftende: «Yes, I felt that way while employed. Herb obviously knew customers were primary, but he realized the way to customers' hearts was through the employees». S2 svarte bare bekreftende ja, mens S3 mente at det hadde sklidd litt ut i de senere år: «There has been a huge change in the 16 years I've been here. Gary's focus seems to be all numbers and profit driven and not people driven. But our Chief Pilots and middle management still seem people and employee driven».

Videre spurte vi de hva de la i begrepet «Living the Southwest way», S2 beskrev det slik «Treat each person whether internal or external with kindness, professionalism, and always do what's needed», og S3 slik «For me it means that employees still lookout for each other and seem to personally care for the customers». For S1 betyr det «Through appreciating customers and co-workers, and in that way, we are motivated to be the best». Alle tre legger vekt på både det å ta vare kundene og kollegaene. De forteller oss at Southwest med stor sannsynlighet har lyktes med å integrere den gyldne regel i sin kultur.

Herb Kelleher tidligere CEO, som også var med og grunnla selskapet blir ofte referert til som organisasjonskulturens stamfar (Hitt, et al., 2017:C219). Vi spurte informantene om de kunne

fortelle oss litt om de forskjellige CEO selskapet har hatt gjennom årene, og hvordan de oppfattet at de har utviklet organisasjonskulturen. S3 tenker seg litt om og forteller:

I mean Herb truly understood people and created a workforce that would follow him into a fire. Jim Parker was only CEO for a short term. I feel he was put in place to be a hatchet man, make a few unpopular changes. Then they transitioned to Gary. I feel this was there long-term plan right from the beginning when it was time for Herb to step down. Gary is really focused on cost. Most employees feel he cares more about profits than employees. He talks the talk but he doesn't deliver.

S2 har bare vært ansatt i Southwest i tre år og jobbet derfor ikke i selskapet mens Herb var leder, men han støtter likevel seg på andres utsagn:

I was not employed under Herb. Only Gary. People who were all say the same thing. Herb was much more of a people person. Gary is much more a traditional airline type. I have only met Gary. I was blown away that he took the time to really speak with me. No one at any other airline I worked for, would ever do that.

S1 peker også på at Gary C. Kelly har en litt annen lederstil enn va Herb Kelleher la til grunn:

When Kelly took over it seemed we began to worry more about the possible legal implications of an airline and how much trouble we could get into. Somehow the atmosphere slowly gravitated from «this works, let's do it this way» to «this works, how can we get into trouble doing it this way?» More of what you can't do and less of what you can do.

Han nevner også kort Jim Parker i en bisetning: «... Jim Parker, he did not last very long and I noticed no difference in his style from Herb's. Nothing really changed until Kelly took over».

S1 er ikke helt enig med hva S3 sier om endringen som kom. S3 mener Jim Parker ble satt inn for å gjøre endringer, noe de visste han ville bli dårlig likt for. S1 mener derimot at endringen kom med Gary C. Kelly. Alle er uansett enige om at Herb Kelleher var mer personorientert i

sin ledelsesstil. Selv om informantene trekker fram at kulturen er selskapets styrke, er de samtidig alle redde for at den skal endres til det dårligere.

4.3.2 Norwegian

Norwegians organisasjonskultur virker å ha gått fra å være god til en periode med litt dårligere stemning, men det virker nå til at det muligens løsner litt. Vi skal her se på hvordan organisasjonskulturen i Norwegian har utviklet seg gjennom årene, men med fokus på hvordan den er i skrivende stund.

Norwegian var i begynnelsen preget av «dugnadsånd». Det var tilsynelatende en god organisasjonskultur, og alle dro lasset i samme retning (Mikalsen, K-E., 2015). N1 har jobbet i selskapet i siden 2010 og kan relatere seg til dette. «Tidligere var det litt mer «spirit», alle var «happy» og stod på, uansett når det måtte være». Med årene har dette forandret seg litt, og vi skal se nærmere på hva som har skjedd under.

Norwegian skriver på sine nettsider at: «Alle som jobber i Norwegian har ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø og å utvikle en sunn bedriftskultur der åpenhet og toleranse står i høysetet» (Norwegian, u.å.). Vi spurte informantene våre om de kunne kjenne seg igjen i dette utsagnet om organisasjonskulturen i selskapet. N2 svarer på påstanden: «Noen er helt sikkert uenig med meg. Men jeg mener toleranse er noe de klarer å vise. Alt annet du nevner her er fremmedord på min arbeidsplass.» Han bes om å utdype dette litt, hvem er de og hva med arbeidshverdagen. «Med de mener jeg ledelsen. Ute på line er det flott.». N1 svarer slik på samme spørsmål:

Det gjelder vel alle utenom de på ledernivå. Dette oppfatter jeg som en formaning uten gode eksempler videre opp i systemet. Åpenhet/ærlighet gjelder kun dersom «pakka» er godt nok pakket inn. Når det derimot gjelder det daglige om bord stemmer nok dette innad i de forskjellige besetningene.

N1 jobber som flykaptein i selskapet og er av den oppfatning at det selskapet ytrer om sin organisasjonskultur kjenner han igjen i arbeidshverdagen hos sine kollegaer, hovedsakelig hos flyvende personell. Derimot er han ikke enig i at ledelsen i selskapet går foran som et godt eksempel til denne kulturen. N2 er av samme oppfatning.

For å få et litt mer utdypende svar på hvordan de mente organisasjonskulturen var i selskapet, ble et direkte spørsmål om det stilt etterpå. N1 forklarer at han en stund synets at selskapet var drevet av en fryktkultur, men i senere tid endret seg til det bedre. «...den var litt preget av «management by fear» en periode». Dette måtte følges opp og vi ba han utdype hva han mente med dette. «Nei altså... flere personer ble kalt inn på møter med ledelsen for at de hadde uttrykt seg kritiske til restruktureringen som foregikk på selskapets intranett. Men dette ser det nå ut til å at de har sluttet med, møtene altså». N2 er ikke like direkte i sitt svar, men bekrefter N1s oppfatning om at stemningen tidligere var dårligere, og at den med tiden har blitt bedre.

Det har jo vært gode og dårlige tider, men nå er det egentlig ganske bra stemming. Jeg har for så vidt ikke så veldig mange andre flyselskaper å sammenligne med. Ikke i samme grad i hvert fall. I dårlige tider ble det gjort dårlige, nei upopulære avgjørelser og da var det dårlig stemming.

Begge to svarer også på hvorfor de mener at kulturen har vært slik tidligere, men nå blitt bedre. N1 tror at dette kan sees opp mot tilgangen på piloter i markedet, som i den siste tiden har blitt dårligere. «...dette synes jeg å ha endret seg i senere tid. Særlig sett i lys av pilotmangelen vi har sett den siste tiden». N2 mener også at det er pilotmangelen som har vist seg den siste tiden som har fått kulturen til å endre retning, og presiserer at han ikke tror det er endringen i strukturen som har ført til det.

Jeg tror det er mer at det er farget av det, altså gode og dårlige tider for pilotene generelt, mer enn endringen i strukturen. Men sånn som nå er det gode tider for pilotene, det er mindre tilgang på det og lønna går opp da er det god stemming. Men det er jo fordi det er gode tider, for piloter og for bransjen.

N1 peker også på et stemningsskifte i Norwegians organisasjonskultur sett i lys av de organisatoriske endringene som har vært.

...og en positiv effekt man kanskje ser er det at man får litt mer nærhet til de lokale lederne og sånn som nå har jo vi Lars Rønnov som har kommet inn som et friskt pust og virker å være entusiastisk og ha forståelse for vår situasjon og synes å jobbe litt for at den enkelte skal ha det bedre. Og det er kanskje en positiv effekt av det igjen for jeg

tror Bjørn som sitter som konsernleder han har nok veldig mye mer ting å tenke på enn akkurat det.

4.3.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian

I de to selskapene verserer det to helt ulike organisasjonskulturer. Southwest har gjennom mange år bygget en sterk organisasjonskultur, mens i Norwegian virker det som om kulturen har stått for fall under oppbyggingen av selskapet. Det virker likevel til, ut fra det våre informanter forteller, at kulturen i Norwegian nå sakte men sikkert er på vei til å bli bedre. Transportforskeren kom også innpå de forskjellige organisasjonskulturene til selskapene, og beskriver likhetene og ulikhetene slik:

Det er klart når de gjør det sånn så får jo de ansatte et annet eierskap til selskapet og til egen arbeidsplass. Og det har man jo sett i Norwegian når man snakker om trusler og sånn at den her outsourcingen, og det ser man jo spesielt med pilotene om bemanningsselskaper og sånn, det har jo ført til mye konflikter, og turbulens og misnøye, og du får ikke det eierskapet til bedriften. Da blir du på en måte en sånn kasteball i systemet som du er nærmest leid inn for å fly, så det er på en måte ikke «mitt selskap». Så det er klart det er to vidt forskjellige modeller og det er jo... Den her eierskapsfølelsen, hvor viktig den er, det er vanskelig å si, men det er rart med det, at hvis du si eier et hus selv, så bevarer du det kanskje bedre enn om du bare leier.

De forholdene han peker på er veldig interessante med tanke på hvor mye denne eierskapsfølelsen som en god kultur kan bære med seg, faktisk har å si for hvor godt et selskap klarer å prestere økonomisk.

4.4 Regnskapsanalyse

Regnskapstall sier lite om framtiden, men de kan si noe om fortiden. De kan altså gi et kvantitativt svar på om den iverksatte strategien til selskapene har fungert eller ikke. Regnskapsanalysen er gjort ved å importere resultatregnskapene og balansen til selskapene for hvert år i Excel, og brukt dette til å utarbeide nøkkeltallene vi her skal presentere.

Oppbyggingen av dette delkapittelet vil være litt annerledes en de tre foregående. Der har vi presentert Southwest og Norwegian hver for seg, mens i dette kapittelet vil vi presentere de

samtidig nøkkeltall for nøkkeltall. Dette fordi vi mener det blir lettere for leseren å sammenligne de forskjellige analysene når selskapene presenteres i lag.

I vår oppgave har vi valgt å fokusere på perioden 2009 – 2017, dette på grunn av:

- Norwegian er et relativt ungt selskap sammenlignet med Southwest. Fra 2009 og utover har de kommet seg godt igjennom oppstartsfasen.
- Perioden 2009 - 2013 viser «det gamle» Norwegian før den største omstruktureringen startet og starten på langdistanseflygninger.
- Perioden 2009 -2011 viser «det gamle» Southwest før fusjonen med AirTran.
- Det gir oss nok data, slik at sammenlikningsgrunnlaget blir godt.

Gjennom data fra årsrapportene til de respektive selskapene har vi valgt å analysere følgende nøkkeltall. Alle nøkkeltallene er konserntall, og nærmere utredet i teorikapittelet:

- Vekst i ASK og antall fly (Vekst)
- Totalkapitalrentabilitet (Lønnsomhet)
- Egenkapitalrentabilitet (Lønnsomhet)
- Fortjenestemargin (Lønnsomhet)
- Egenkapitalandel (Soliditet)
- Likviditetsgrad 2 (Likviditet)
- RASK, CASK og Load factor

4.4.1 Vekst

Vi vil gjerne innlede dette kapitlet med å se raskt på veksten til begge selskapene i analyseperioden. Vi har valgt oss to mål for vekst, den ene er ASK (i millioner kilometer), og det andre målet er antall fly. Siden tilgjengelige setekilometer (ASK) er en funksjon av rutelengde og antall seter om bord, vil ikke den prosentvise forandringen være lik forandringen i antall fly.

I tabellen under er tilgjengelig setekilometer (ASK) oppgitt for hvert år. Tallet er oppgitt i millioner kilometer. Siden Southwest oppgir tallene i engelske mil og ikke kilometer er de ganget med en faktor på 1,609 for å få likt sammenlikningsgrunnlag

Vekst (ASK)				
År	Southwest	Endring	Norwegian	Endring
2009	157 684 494		13 555	
2010	158 385 281	0,44 %	17 804	31,35 %
2011	194 011 186	22,49 %	21 958	23,33 %
2012	206 172 610	6,27 %	25 920	18,04 %
2013	209 723 612	1,72 %	34 318	32,40 %
2014	210 785 367	0,51 %	46 479	35,44 %
2015	226 066 767	7,25 %	49 028	5,48 %
2016	238 971 980	5,71 %	57 910	18,12 %
2017	247 482 015	3,56 %	72 341	24,92 %

Tabell 4.1 – Vekst (ASK) Southwest og Norwegian

Vekst (antall fly)				
År	Southwest	Endring	Norwegian	Endring
2009	537		46	
2010	548	2,05 %	57	23,91 %
2011	698	27,37 %	62	8,77 %
2012	694	-0,57 %	68	9,68 %
2013	681	-1,87 %	85	25,00 %
2014	665	-2,35 %	95	11,76 %
2015	704	5,86 %	99	4,21 %
2016	723	2,70 %	118	19,19 %
2017	706	-2,35 %	145	22,88 %

Tabell 4.2 – Vekst (antall fly) Southwest og Norwegian

Southwest har i løpet av årene hatt en relativt rolig vekst, sett bort fra 2011 da de økte ASK med 22,5% denne økningen kommer av oppkjøpet av AirTran LLC (Southwest Airlines Co., 2012:1). Når det gjelder antall fly ser vi det samme for 2011, en vekst på 140 fly. Samtidig ser

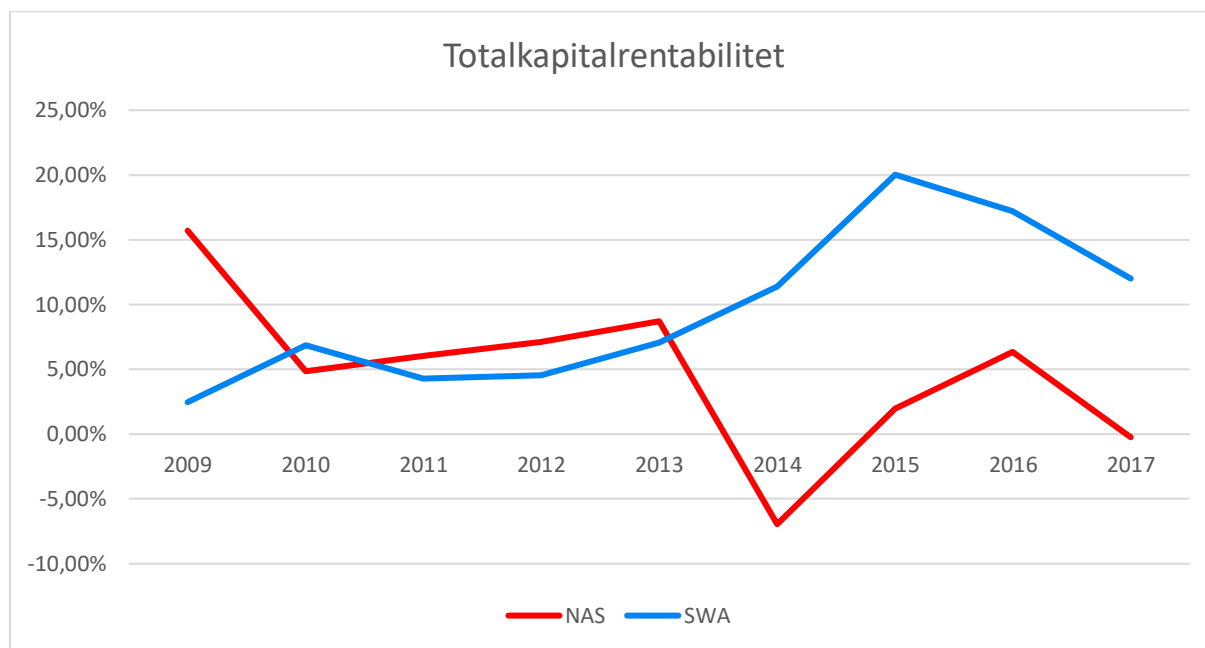
vi at de noen år har hatt negativ vekst i antall fly, noe som kommer av utfasing av eldre 737-300 og -500 modeller (Southwest Airlines Co., 2015:7). Selv om de tidvis har hatt negativ vekst i antall fly ser vi at ASK øker, det vil si at de utnytter flyene bedre gjennom enten lengre ruter, flere daglige sektorer eller en kombinasjon av disse. Norwegian ser vi har hatt en mye kraftigere vekst, noe som også er forventet da der er et selskap i vekst, og som stadig kjemper om nye markedsandeler. Deres ASK øker ganske mye år for år sammen med antall fly. Norwegian startet langdistanse ruter i 2013, og dette gjør ganske store utslag på ASK.

4.4.2 Totalkapitalrentabilitet (TKR)

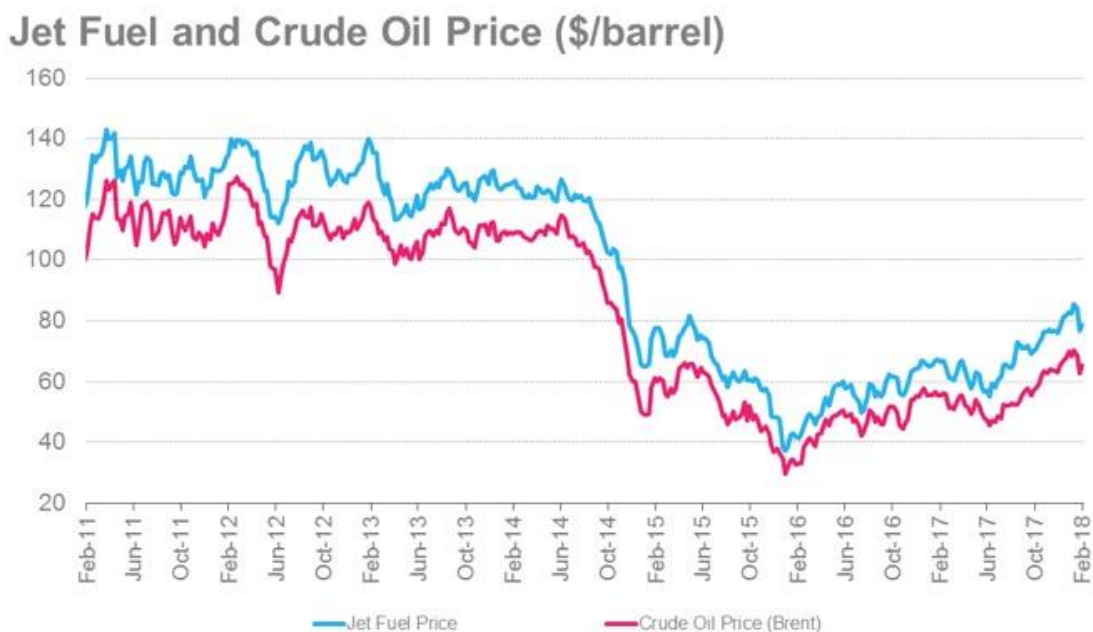
Som tidligere nevnt er TKR et mål på avkastningen selskapet har hatt på den totale kapitalen. Southwest TKR har siden 2009 steget jevnt fra 2,5% i 2009 til en topp på 20% i 2015, og i 2017 var den på 12%. Det er nærliggende å tro at den relativt lave total kapitalrentabiliteten for Southwest i 2009 skyldes etterslep av finanskrisen i USA i 2008, Southwest beskriver også 2009 som et av de vanskeligste årene på lenge på grunn av krisen. De skriver også at fuelprisen på dette tidspunktet var langt over det langsiktige gjennomsnittet, selv om den hadde gått litt ned siden 2008 (Southwest 2010:24). Southwest beskriver også 2011 som et vanskelig år, mye på grunn av den høye fuelprisen også dette året, se figur 4.9 (Southwest 2012:45). Etter det har TKR vist seg stadig bedre og bedre. For 2015 beskriver Southwest at de dette året opplevde de en større etterspørsel etter reiser, samt en vekst på 7,2% i kapasitet i forhold til forrige år. På kostnadssiden er de tjent med at fuelprisen har gått ned en god del. Effektene av dette sammen med at de nå begynner å se effekten av integrasjonen av AirTran gjør 2015 til et meget bra år (Southwest 2016:46). Dette viser også total kapitalrentabiliteten som i 2015 når 20% slik vi ser i figur 4.8. I årene etter har TKR falt litt for Southwest, med 17% i 2016 og 12% i 2017. Southwest beskriver i årsrapporten for 2016 at selv om de har møtt økt etterspørsel og kapasitetsvekst som har ført til god inntjening, så har noe av dette gått bort i økte kostnader på personellsiden (Southwest 2017:42).

For Norwegian sin del ser vi av figur 4.8 at de hadde en topp i lønnsomheten, men siden den gang har total kapitalrentabiliteten forverret seg. Årene 2010 – 2013 hadde de en relativt grei lønnsomhet, mens 2014 var et dårlig år for selskapet. Av årsregnskapet ser vi at for 2014 har inntektene økt med 26%, mens de operasjonelle kostnadene har økt med 43,4%. På grunn av dette har egenkapitalen svekket seg med 23%, og for å gjøre opp for dette har langsiktige- og kortsiktige lån økt med henholdsvis 73,4% og 333,4%. De neste to årene klarer de å holde kontroll på kostnadene før vi i 2017 igjen ser at lønnsomheten faller, og vi får nok en

gang negativ TKR. Utfordringene til Norwegian for årene 2014 og 2017 kommer av forskjellige grunner. I 2014 ser vi kanskje effekter av omstruktureringen, og problemene de hadde i oppstarten av langdistanseflygingene, mens i 2017 kommer utfordringene av kraftig ekspansjon (økning på 25% i ASK) samtidig som de ikke hadde nok piloter, og kompensere tiltak måtte settes inn. Dette førte til høye operasjonelle kostnader herunder inkludert wetlease.



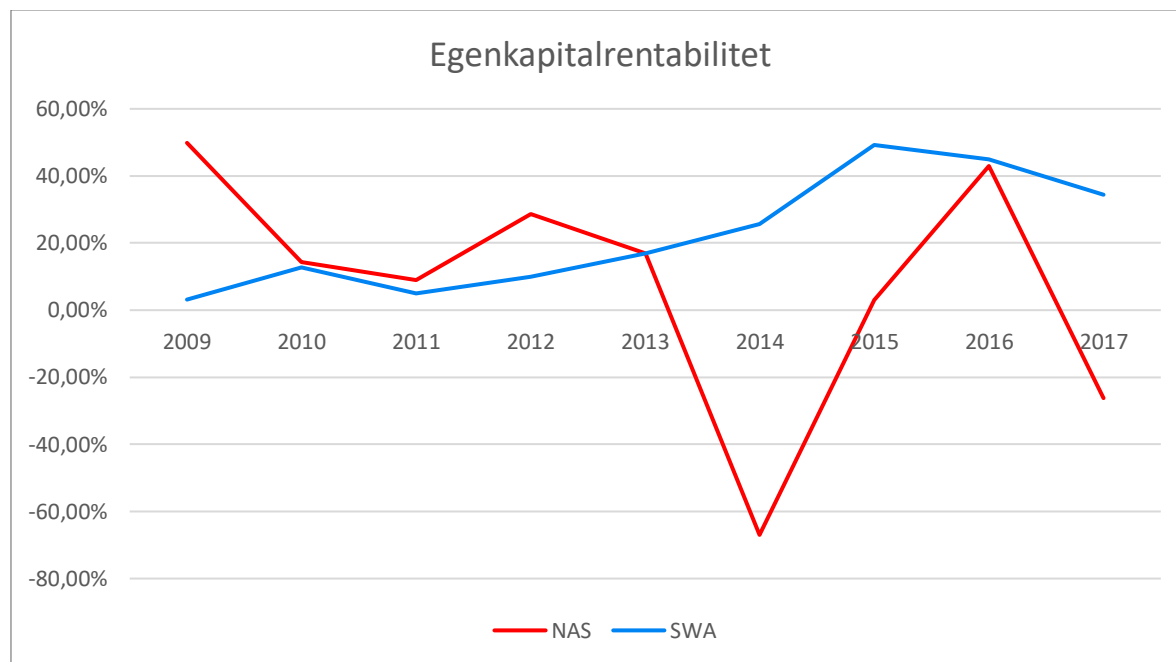
Figur 4.8 – Totalkapitalrentabilitet Southwest og Norwegian



Figur 4.9 – Priser på jetfuel 2011 – 2018 (IATA, 2018).

4.4.3 Egenkapitalrentabilitet (EKR)

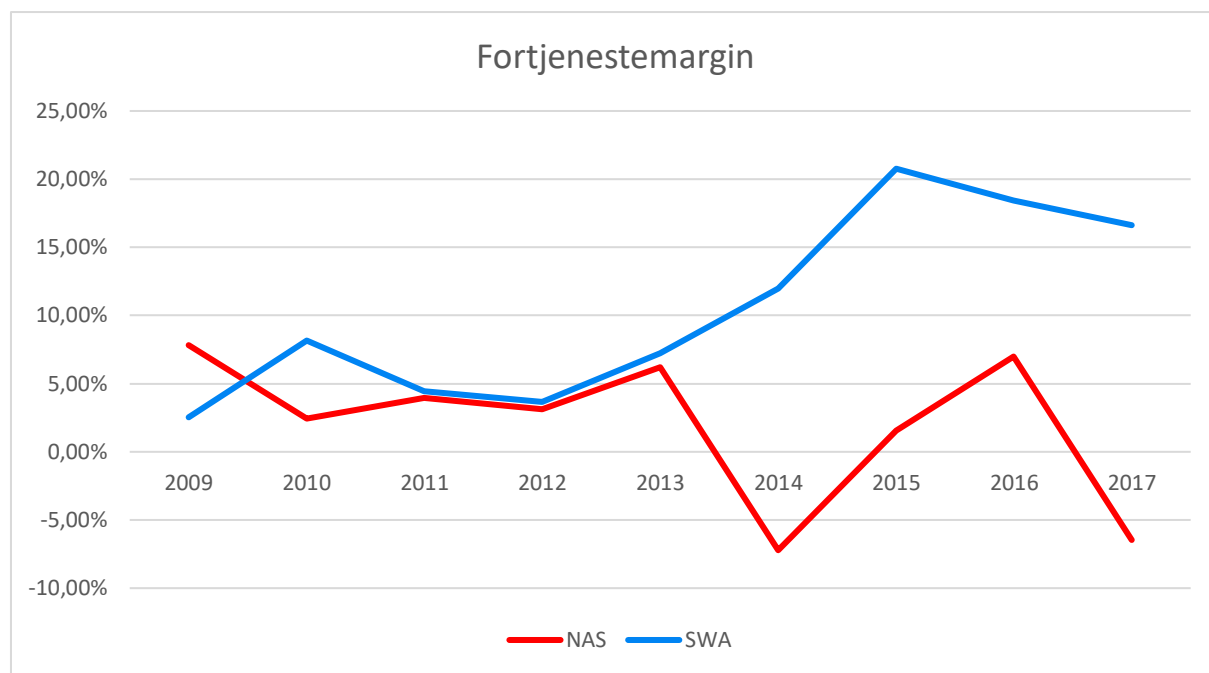
Forskjellen på TKR og EKR er at EKR viser avkastningen eierne har hatt på egenkapitalen gjennom året, mens TKR viser avkastningen på gjeld og egenkapital samlet. En dårlig investering kan blant annet karakteriseres av et selskap som viser til en høy TKR og lav EKR. I dette tilfellet vil eierne sitte igjen med lav avkastning, mens bankene får høy avkastning (gjennom høye lånerenter) på sin utlånte kapital til selskapet. Årsaken bak tallene som presenteres her, er noenlunde det samme som vi refererer vi til diskusjonen ovenfor om total Kapitalrentabilitet, da de begge er forholdstall av som inkluderer resultatet i telleren. Det er likevel noen poeng som vi føler må nevnes hva angår egenkapitalrentabiliteten til selskapene. For Southwest stiger egenkapitalrentabiliteten i takt med total Kapitalrentabiliteten, men den stiger også mer. Dette viser at selskapet har en sunn finansiering og drift av selskapet. I Norwegian har også egenkapitalen forrentet seg høyere enn total Kapitalrentabiliteten i årene med positivt resultat. I periodene med negativ inntjening ser vi for Norwegians del at egenkapitalrentabiliteten har større negativ avkastning enn total Kapitalrentabiliteten. Det viser at eierne i selskapet har måttet ta en større del av tapet enn det bankene har gjort.



Figur 4.10 – Egenkapitalrentabilitet Southwest og Norwegian

4.4.4 Fortjenestemargin

Vi har sammenlignet selskapenes fortjenestemargin på driften. Det vil si at vi har benyttet driftsinntekter og driftskostnader i sammenligningen, og dermed holdt finansinntekter og -kostnader utenfor.

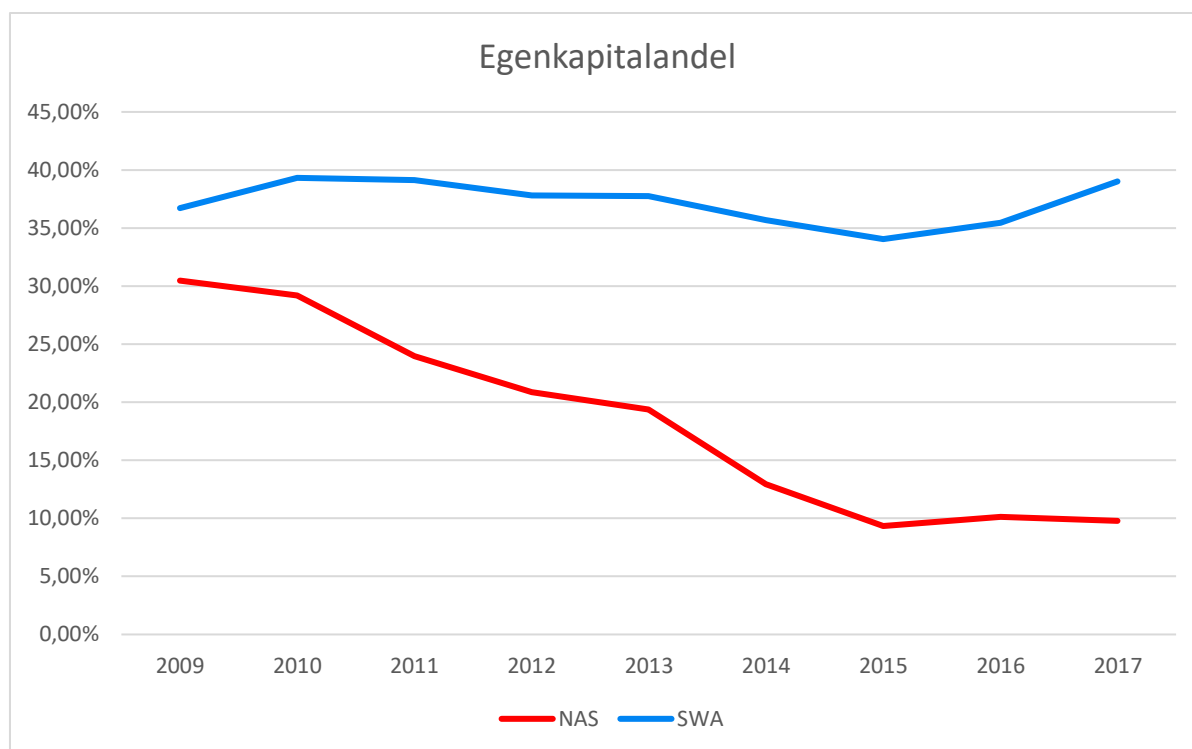


Figur 4.12 – Fortjenestemargin Southwest og Norwegian

Som vi nevnte innledningsvis i oppgaven ligger den gjennomsnittlige fortjenestemarginen for flyselskap på verdensbasis på rundt 3%. Med unntak av 2009 ser vi at Southwest ligger godt over dette gjennomsnittet og topper seg med hele 20,8% i 2015, noe som vi anser som ekstremt bra for et flyselskap. Fortjenestemarginen til Norwegian var best i 2009, med 7,8% og har siden da ligget rundt gjennomsnittet på verdensbasis på rundt 3%. I 2014 ser vi at selskapet taper penger før de henter seg litt inn igjen i 2015 og 2016, 2017 endte i midlertidig også med tap for selskapet på driften.

4.4.5 Egenkapitalandel

En bedrift kan finansiere driften gjennom enten egen- eller fremmedkapital (lån). Egenkapitalandelen sier noe om hvor stor andel egenkapital i forhold til totalkapitalen (egen- plus fremmedkapital) selskapet har. Dette kan brukes til et mål på hvor stor evne virksomheten har til å tåle tap, dess større egenkapitalandel dess større tap kan bedriften tåle.

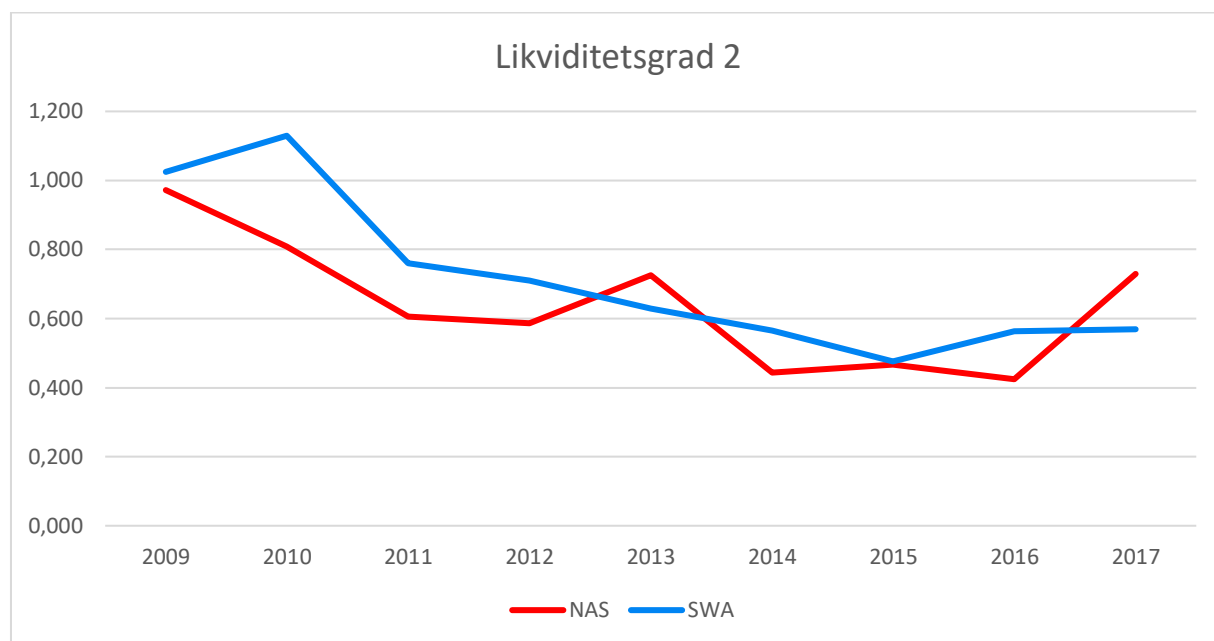


Figur 4.11 – Egenkapitalandel Southwest og Norwegian

Southwest ligger jevnt på en egenkapitalandel mellom 35% - 40% i analyseårene. For et flyselskap er dette veldig bra, og de kan følgelig tåle ganske store tap før egenkapitalen er spist opp. Norwegian viser motsatt trend, andelen av egenkapital har gjennom årene tapt seg, og for 2017 er de nå nede i 9,75%. Selskapet har ved årsslutt 2017 bare litt over 4,0 milliarder i egenkapital av en total kapital på nesten 45,7 milliarder, i tillegg har finanstilsynet i Norge opprettet en sak mot Norwegian der de i skrivende stund ikke er enige i bokføringen Norwegian har gjort ved salg av aksjer i datterselskapet Norwegian Finance Holding ASA (Bank Norwegian, 2018). Får finanstilsynet det slik de ønsker, vil egenkapitalen til Norwegian måtte nedskrives med nesten 2,0 milliarder slik at Norwegian regnskapsteknisk sitter med en egenkapitalandel på rundt 4,5% (Norwegian Air Shuttle ASA 2018:15). Hvis dette får følger for selskapet er vår subjektive mening da at Norwegian farlig begynner å nærme seg grensen for forsvarlig egenkapital satt i allmennaksjelovens §3-4 (1997), sett ut fra risikoen selskapet bærer. Norwegian innkalte i april 2018 til ekstraordinær generalforsamling med mål om å gjøre en rettet emisjon pålydende 1,3 milliarder med en påfølgende reparasjonsemisjon pålydende 200 millioner, altså totalt 1,5 milliarder. Referatet viser at vedtaket ble enstemmig vedtatt (Norwegian Air Shuttle, 2018).

4.4.6 Likviditetsgrad 2

Et annet mål på hvor solid en bedrift er, og dets evne til å tåle tap kan måles gjennom likviditetsgrad 2. Vi har valgt å bruke dette forholdstallet, og ikke likviditetsgrad 1 da forskjellen er at dette tallet inneholder de mest likvide omløpsmidler i telleren, mens likviditetsgrad 1 omfatter alle omløpsmidler. Vi mener derfor likviditetsgrad 2 gir et bedre bilde på hvor god likviditet selskapet har. Teorien sier at dette tallet bør være større enn 1.



Figur 4.13 – Likviditetsgrad 2 Southwest og Norwegian

Begge selskapene har i analyseperioden synkende likviditetsgrad, med unntak av Norwegian som har hentet seg godt inn på slutten. Gjennom vår analyse av årsregnskapene ser vi at grunnen til den synkende likviditeten i Southwest kommer av at den kortsiktige gjelden har økt mer enn de mest likvide omløpsmidlene. Kortsiktig gjeld i Southwest har økt fra USD 2,806 milliarder til USD 6,905 milliarder (146%), og likvide omløpsmidler har økt med fra USD 2,012 milliarder til USD 3,935 milliarder (95,6%). Vi ser samme hendelsesforløp hos Norwegian, kortsiktig gjeld har økt fra 1,655 milliarder NOK til 16,581 milliarder NOK (902%), samtidig har de likvide omløpsmidlene bare styrket seg fra 1,504 milliarder NOK til 12,094 milliarder NOK (685%). Vi legger også merke til at siste år har likviditeten styrket seg fra 0,4 til 0,73. Dette skyldes det tidligere nevnte aksjesalget av aksjer i Bank Norwegian, noe som økte kontantbeholdningen til Norwegian med nesten 2 milliarder NOK. Det skal også nevnes

at allmennaksjeloven §3-4 (1997) ikke bare nevner at selskapet skal ha en forsvarlig egenkapitalandel, men også forsvarlig likviditet. Korrigerer vi bort dette aksjesalget ville Norwegian hatt en likviditetsgrad 2 på rundt 0,4.

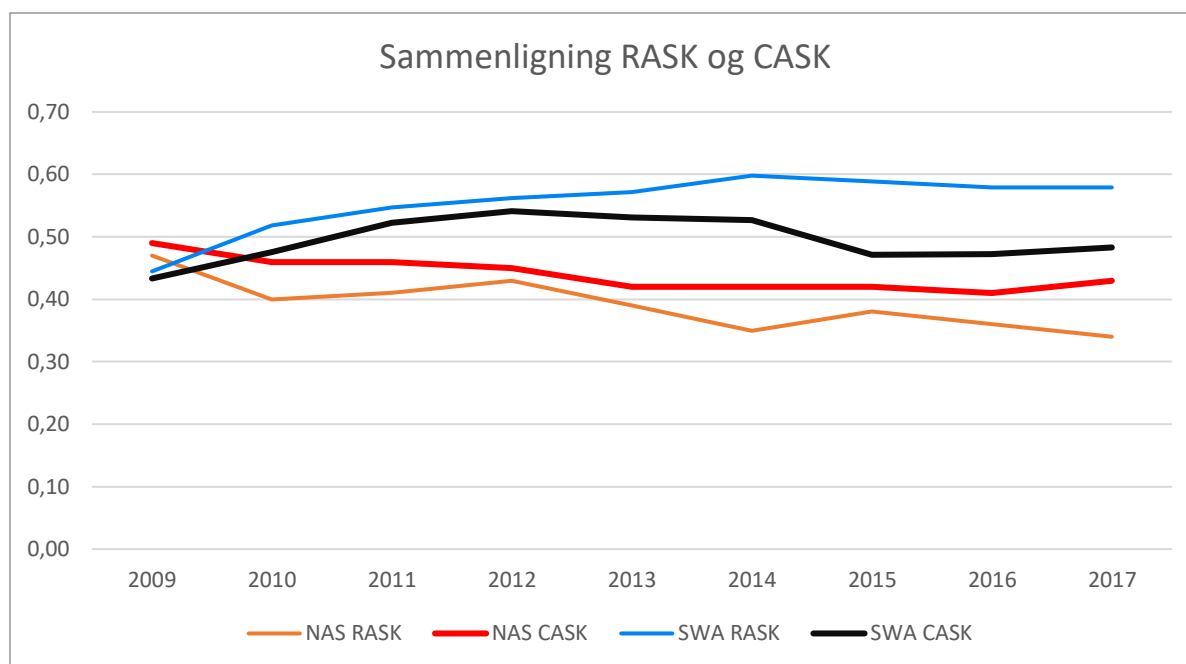
4.4.7 RASK, CASK og Load factor

RASK og CASK står for revenue available seat kilometres og cost available seat kilometres. Eller med andre ord hvor stor inntjening og kostnader flyselskapet har per tilgjengelige setekilometer. Southwest rapporterer ikke RASK og CASK, men RASM og CASM som er det samme bare i engelske mil og ikke kilometer. Tallet blir også oppgitt i amerikanske cent, mens Norwegian rapporterer i Norske øre. For å få ett likt sammenlikningsgrunnlag har vi måttet konvertere RASM og CASM til RASK og CASK. Dette har vi gjort ved hjelp av følgende formel:

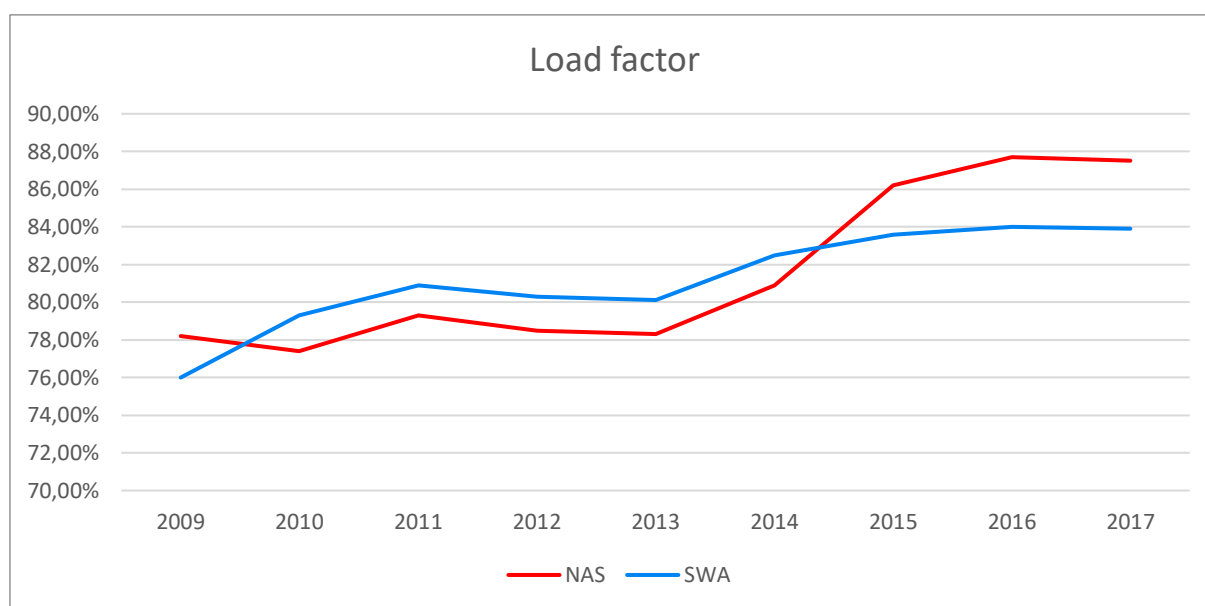
$$CASK = \frac{\frac{CASM}{100} * \text{dollarkurs}}{1,609}$$

Vi deler CASM med 100 for å få cent til hundredeler og ganger deretter dette med dollarkursen. For dollarkursen har vi brukt gjennomsnittet av USD/NOK oppgitt av Norges Bank pr 31.12 hvert år for alle årene i analyseperioden, denne ble da 6,78. Tilslutt deler vi på 1,609 for å konvertere til kilometer. I og med at dollarkursen er en variabel her, vil ikke vår konverterte CASK bli 100% nøyaktig, men vi anser det som godt nok for vårt formål.

Load factor viser gjennomsnittlig prosentandel av hvor mange av setene flyselskapet klarer å fylle per tur.



Figur 4.14 – RASK/CASK Southwest og Norwegian



Figur 4.15 – Load factor Southwest og Norwegian

Både Southwest og Norwegian klarer å fylle flyene relativt godt, og vi ser til og med en økende trend for begge flyselskapene. Southwest klarer å fylle flyene og holde stabil/øke RASK samtidig som CASK også de siste årene ligger stabilt på rundt 0,47 – 0,48 øre, noe som er bra fordi det betyr større bunnlinje for selskapet. Kombinasjonen vi ser hos Norwegian er litt mer urovekkende. De har klart å øke load factoren, men det har gått på bekostning av

inntjeningen. RASK for Norwegian viser en nedadgående trend samtidig som load factor øker, det vil si at de har solgt billige billetter for å fylle flyene, noe som igjen har gått ut over inntjeningen. CASK har også hos dem vært noenlunde stabil på et litt lavere nivå enn Southwest, rundt 0,41 – 0,43 øre, noe som er bra i lengden hvis de klarer å holde samme kostnadsnivå samtidig som de øker inntjeningen. Grunnen til at CASK er større enn RASK for Norwegian er at de bare rapporterer billettinntekter i RASK og ikke det de kaller for ancillary revenues, eller bi-inntekter i forholdstallet. Dette er ekstraintekter ved for eksempel salg om bord, kjøp av ekstra bagasje, overvekt på bagasje osv. Derimot viser det at selskapet er helt avhengige av disse ekstraintektene for at driften skal gå i pluss.

4.5 Oppsummering

Vi har i empirien tatt for oss de to selskapene Southwest og Norwegian, og følgende drivere: strategi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Vi har i tillegg sammenliknet noen regnskapstall av selskapene for de ni siste årene. Som vi ser av strategien til de to selskapene, har Southwest de senere årene hatt en mer konservativ vekst, mens Norwegian satser globalt og ekspanderer kraftig, noe som per 2017 gav selskapet voksesmerter i form av blant annet høye lån og kostnader forbundet med opplæring av personell.

Vi ser i hovedsak at Southwest, til tross for sin enorme størrelse, på 56 110 ansatte, har valgt å beholde en enkel organisasjonsstruktur, som minner mest om et maskinbyråkrati som er funksjonelt inndelt, der alt personell, fly, bakketjenester, it, operasjonskontroll osv. er underlagt morselskapet. Norwegian bygger etter omorganiseringen i 2013 på en konsernmodell. Morselskapet fungerer som holdingsselskap, og driften ligger i alle datterselskapene.

Under organisasjonskultur viser funnene våre at Southwest har brukt mye ressurser på kulturbygging gjennom flere år, noe som har vist seg å kanskje være et av deres største konkurransefortrinn. Informantene i Norwegian gjenkjenner i liten grad det selskapet formidler utad om sin organisasjonskultur. De beskriver en tidligere fryktbasert kultur, men som er med tiden er blitt bedre.

Under regnskapsanalyse for de ni siste årene ser vi også at Southwest med unntak av oppkjøpet av AirTran LLC. i 2011, har hatt en konservativ ekspansjon med god likviditet. Vi ser at

Norwegian ekspanderer i større grad, noe som de senere årene har påvirket lønnsomheten negativt.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet skal vi nå knytte opp teorien med våre empiriske funn. Vi belyser her vår problemstilling gjennom egne tolkninger, refleksjoner og teoretisk forankring.

5.1 Strategi

Som tidligere beskrevet ser ofte et selskap dagens lys fordi man ser et udekket behov i markedet. Vi ser at ut ifra hensikten eller formålet til et selskap og fremtidig mål, formulerer selskapet en visjon. Ved hjelp av en eller flere analyser kan man danne seg et bilde av konkurransesituasjonen før man velger en strategi man ønsker å implementere som bør være etterfulgt av kontroll og evaluering. Samtidig har vi sett at disse prosessene ikke nødvendigvis er kronologiske, og i en dynamisk bransje som flyselskapene opererer i, må selskapene stadig gjøre tilpasninger slik at veien blir til mens man går. Vi skal konsentrere oss om det vi mener er selskapenes viktigste strategiske valg og posisjon markedet. Dette skal vi gjøre ved å drøfte hvert selskap sin strategiske intensjon sett i lys av ressursbasert strategi og konkurransestrategi ved hjelp av Porters fem konkurransekrefter og strategiklokken. Vi oppsummerer så hvert selskap ved hjelp av SWOT-analysen, selskapenes styrker, svakheter, trusler og muligheter, før vi til slutt kommer med en sammenlikning av selskapene.

5.1.1 Southwest

Som tidligere beskrevet blir Southwest omtalt som lavkostselskapenes mor, etter at de kom på vingene i 1971 med effektiv drift og lave billettpriser til kundene. De har definitivt lyktes økonomisk, med solid overskudd de siste 45 årene og i posisjon som det største flyselskapet i USA i dag, og verdens største lavkostselskap. Vi skal her drøfte selskapets strategiske valg og posisjon sett i lys av tidligere beskrevet teori og empiri.

Strategisk intensjon sett i lys av ressursbasert strategi

Ut ifra forretningsidéen, visjonen og verdiene til Southwest, ser vi at de i tillegg til visjonen om å være verdens mest lønnsomme flyselskap, har stort fokus på mellommenneskelige verdier både for kundene sine og sine ansatte. Fokus på kundene ser vi gjennom forretningsidéen deres: «Connect People to what's important in their lives through friendly, reliable, and low-cost air travel». og visjonen: «To become the world's most loved, most flown, and most profitable airline». Vi tør påstå at Southwest i stor grad ser på menneskelige ressurser i form av sine ansatte som en unik ressurs i sin strategi om å bli verdens mest lønnsomme flyselskap.

De ansatte er som tidligere beskrevet sammen med drivstoffutgifter en av de to største utgiftspostene et flyselskap har. Selskapet kan likevel få mer valuta for pengene med fornøyde ansatte som yter det lille ekstra, noe vi også ser av forskningen til Hansen (2014:55) som konkluderer med; «Dersom man trives på jobb, gjør man en god jobb, og yter mer enn om man ikke trives». Ut ifra Southwest sin formidling av visjon og verdier, kan det dermed se ut til at også de har konkludert med at trivsel blant de ansatte bidrar til økt kundeservice, som bidrar til fornøyde passasjerer som ønsker å bruke selskapet flere ganger, og dermed økt inntjening. Vi ser samtidig at Southwest med 56 110 ansatte, kan bli for stort og upersonlig, noe vår informant S1 peker på når vi spurte om selskapets svakheter; «Becoming too big and impersonal for employees. Becoming just another job to many.» Det vil for et selskap på størrelse med Southwest der det er stor avstand mellom ledelsen og den enkelte, bli desto viktigere å formidle nettopp dette budskapet, både gjennom visjon og verdier, men ikke minst å bygge en gjennomgående god kultur i bedriften, noe vi kommer tilbake til under delkapittelet organisasjonskultur. Southwest formidler i sin «Proven Business Strategy» at de tror på en bærekraftig fremtid med balanse i forretningsmodellen mellom aksjonærer, ansatte, kunder og interessenter. Dermed formidler de i tillegg til å være et lønnsomt selskap også et samfunnsansvar der de økonomiske godene fordeles.

Med andre ord mener vi at Southwest benytter seg av de menneskelige ressursene slik som Jacobsen og Thorsvik peker på, og samtidig slik Erichsen et al. nevner, bruker selskapet disse menneskelige ressursene optimalt i alle aktiviteter selskapet bedriver. Dette for å oppnå konkurransemessige fordeler. En nærmere redegjørelse av dette kommer vi tilbake til under delkapittelet organisasjonskultur.

Konkurransestrategi sett i lys av Porters fem konkurransekrefter og strategiklokken

Vi skal nå se på Southwest i lys av Porters fem konkurransekrefter, som oppsummeres fint i figur 2.1. Vi begynner med konkurrerende virksomheter. Her anser vi både fullprisselskaper og ultra-lavkostselskaper som konkurrenter, og har derfor i mindre grad vektlagt potensielle nye aktører i bransjen og substitutter. Vi ser ved hjelp av Porters modell at Southwest i hovedtrekk ikke gikk i direkte konkurranse med eksisterende flyselskaper, men heller dannet et nytt marked for passasjerer, da de startet opp i 1971, og grunnet datidens regelverk kun fikk fly innenfor staten Texas. Ved hjelp av korte flygninger, hyppige frekvenser punkt til punkt på sekundærplasser ble med billige billettpriser heller et substitutt til bakketransport. På denne måten tør vi å påstå at Southwest fant et uoppdaget marked, et såkalt «blue ocean» etter Kim og

Mauborgne. Som tidligere beskrevet, var også Southwest tidlig ute med tekniske løsninger, som bestilling av billetter på internett, noe som gav dem en midlertidig konkurransefordel, før konkurrentene også kom på banen med tilsvarende produkt. Southwest har i løpet av de 47 årene de har drevet, hatt en kontrollert ekspansjon. I 2003 ble de det største innenriksselskapet i USA og de har i dag et rutenett som spenner over hele USA og flygninger til Karibien. Som det nå ledende innenriksselskapet med direkteruter i hele USA, bruker de i dag også hovedflyplasser og konkurrerer i dag i større grad med andre amerikanske innenriksselskaper, som American, Delta og United. De har også konkurranse av såkalte ultra-lavkostselskaper, som Spirit og Frontier. Mot disse vil ikke Southwest nødvendigvis klare å være kostnadsledende, men må heller konkurrere på service.

På leverandørsiden skal vi ta for oss flyprodusent, drivstoff og bemanning. Southwest har i all hovedsak forholdt seg til flyprodusenten Boeing og typen 737 i ulike varianter. Dette er med på å holde kostnader på opplæring av personell lave samtidig som selskapet kan oppnå gode stordriftsavtaler med flyprodusenten. På den andre siden kan det hende at Southwest kunne forhandlet seg frem til en bedre pris om de forhandlet med ulike flyprodusenter.

En gjennomsnittsalder på flyflåten deres på 11 år gir dem en høyere kostnad enn tilsvarende konkurrenter, med nyere flyflåte gjør effektiv drift av selskapet med sakte ekspansjon at de lykkes med en drift som gir positive resultater år etter år. Drivstoffutgiftene til Southwest utgjorde i 2017, 21 % av de totale driftskostnadene. Dette er lavt, til tross for en relativt høy gjennomsnittsalder på flyflåten, og kan blant annet skyldes forhåndsavtale på kjøp av drivstoff, såkalt fuel hedging på hele 63%. Vi har også valgt å ta med bemanning under leverandører, da disse også leverer en tjeneste til selskapene i form av arbeidskraft. Vi har tidligere beskrevet at selv om selskapene i større grad enn drivstoffutgifter kan styre lønnskostnadene selv, ser vi også at lønnskostnader er et resultat av tilgang på personell, altså tilbud og etterspørsmål. Personalutgifter utgjorde i 2017 så mye som 41% av de totale driftskostnadene til Southwest. Vi beskrev tidligere at de ansatte i Southwest er godt betalt sammenliknet med andre amerikanske flyselskap, noe som vil gjøre et utslag i personalutgiftene til selskapet. Samtidig kan lønningene til de ansatte sees i tråd med selskapets «Proven Business Strategy», der selskapet beskriver at de ønsker å fordele overskuddet og godene mellom både eiere, aksjonærer, ansatte og kunder. Vi har også beskrevet Southwest som en stor organisasjon, der det også nødvendigvis krever en stor administrasjon. I tillegg beskrev vi i empirien at Southwest ikke leier inn tjenester som teknisk vedlikehold og bakketjenester, men drifter

dette selv. Selv om dette medfører flere faste kostnader enn for selskap enn om de leier inn disse tjenestene, vil synergiene ved en slik drift gjøre at dette lønner seg for selskapet.

Som tidligere beskrevet ser vi at Southwest sin strategi for å kapre kunder og holde på dem, er å tilby billige flybilletter og god kundeservice, noe de definitivt ser ut til å ha lykkes med som det største innenriksselskapet i USA og verdens største lavkostselskap. Fra å starte som et lavkostselskap med en billettklasse for å gjøre det enklere og billigere for seg selv, ser vi at Southwest i dag operer med tre ulike billetttyper til ulik pris, avhengig av passasjerens behov. Som tidligere beskrevet hevder de selv også at de har en konkurransefordel ved at de skiller seg fra andre flyselskaper ved å ikke ta ekstra betalt for tilleggstenester som snacks, valg av sete, endring av flybilletten, inntil to innsjekket bagasje per passasjer og telefonreservasjon. Kundene betaler dermed den billettprisen som er forespeilet, det kommer ikke diverse tilleggsutgifter på toppen. For kunden kan det oppleves at han i mindre grad føler seg lurt, noe som kan være med å bidra til et godt renommé for selskapet. I tillegg har Southwest sitt fordelsprogram og bonusordning, som også er med og bidrar til å holde på kundene. Med sine serviceelementer, vil vi dermed hevde, sett i lys av strategiklokken i figur 2.2 at selv om Southwest kaller seg et lavkostselskap, kan de kategoriseres som en hybrid mellom lavkost- og fullprismodellen.

Southwest oppsummert i SWOT- analyse

Vi vil hevde at Southwest sin største styrke er service og volum. Ut ifra vår empiri vil vi også påstå at selskapet anser sine ansatte som en viktig ressurs for å få fornøyde, og dermed trofaste kunder. Dette er en krevende jobb for et selskap med 56 110 ansatte, noe en av våre informanter påpekte. Vi ser at selskapet blant annet bruker sin strategiske intensjon for å få frem verdien av sine ansatte, noe vi kommer nærmere tilbake til under delkapittelet om kultur.

Samtidig som Southwest har en konkurransefordel i form av stort volum, kan størrelsen på selskapet medføre svakhet i form av en tung organisasjon dårlig, rigget for innovasjon, der det tar tid å gjennomføre endringer. På den andre siden har de mange ressurser med kjennskap til organisasjonen. Selskapet har også bygget seg erfaring og kunnskap over lang tid, og de vil allerede kunne ha opparbeidet prosedyrer for endring som nyere selskaper må opparbeide seg på andre måter. Som vi så av Porters fem konkurransekrefter, var restriksjoner i regelverket en av de store utfordringene da Southwest startet opp i 1971. Etter dereguleringen i 1978, gav dette selskapet muligheter til å utvide rutenettet utenfor staten Texas, samtidig som dette gav

dem økt konkurranse fra flere flyselskap. Med inntog av Ultra-lavkostselskapene, har vi dermed sett at Southwest ikke lenger har fordel av å være kostnadsledende, men må være konkurransedyktig på andre områder som nevnt under styrker. Dette er nok deres største trussel i dag. Under muligheter, har vi sett at de amerikanske myndighetene fra desember 2017 vedtok å redusere selskapsskatten til flyselskapene fra 35% til 21%, noe som vil gi positivt utslag i 2018. Vi har også sett at Southwest sakte men sikkert har utvidet rutenettet sitt, og dermed ikke bare flyr korte distanser, men også mellomdistanser. Dette gjør at selv om de fortsatt kun satser på kjernevirksomheten som er å fly folk fra A til B, har de inntatt nye markeder, og har mye større spillerom, enn da de kun fløy innenfor staten Texas.

5.1.2 Norwegian

Som tidligere beskrevet har Norwegian fra oppstarten i 2002 til 2017 vokst seg til å bli et lavkostselskap med 149 fly og 9000 ansatte. De har hele veien hatt en fremtidsrettet visjon om å vokse seg større for å danne seg et solid fundament og oppnå stordriftsfordeler for å overleve. Vi ser at den voldsomme ekspansjonen deres ikke har vært uten risiko, og de har tatt opp store lån for å få til satsingen sin. Årsresultatet for 2017, viser til tross for økt setekapasitet og omsetning et driftsunderskudd på nærmere 2 milliarder NOK, noe som ikke er holdbart i lengden. Vi skal nå se på selskapets strategiske intensjon i lys av ressursbasert strategi, før vi tar for oss konkurransestrategien beskrevet ved hjelp av Porters fem konkurransekrefter.

Strategisk intensjon sett i lys av ressursbasert strategi

Vi ser av visjonen til Norwegian at «Alle skal ha råd til å fly». Norwegian beskriver verdiene sine som «direkte, relevant og enkelt» og formidler mål om «å ha til hensikt å være det foretrukne selskaper i utvalgte markeder samt skape utbytte og lønnsomhet for våre aksjonærer». For å få til dette har de videre formidlet noen konkrete strategier for å utvikle selskapet, ivareta kundene, og som vi ser i målsettingen, utbytte til aksjonærene. Selskapet har derimot lite fokus på de ansatte, både i visjon, verdier, målsetting og strategier. Om man har god tilgang på arbeidskraft, vil den kunne kjøpes i de land der den er rimeligst om regelverket tillater dette, og en nyansatt vil koste mindre enn en arbeidstaker som har vært i bedriften i mange år. Samtidig er det en kostnad i opplæring av personell og i tider med dårligere tilgang på arbeidskraft blir selskapene nødvendigvis nødt til å forbedre lønns- og arbeidsvilkår for sine ansatte, da de ansatte ikke nødvendigvis føler noe eierforhold til selskapet de jobber i og dermed kan finne på å bytte til konkurrerende selskaper med bedre lønns- og arbeidsvilkår. Som vi

skal gå nærmere inn på i senere delkapitler har Norwegian gjort store endringer organisatorisk i form av omstrukturering til konsernmodell, noe som skal gjøre selskapet fleksibelt i forhold til endringer. Samtidig ser vi at det har vært visse utfordringer knyttet til å ta med seg de ansatte i prosessen, noe vi kommer tilbake til under delkapittelet om organisasjonskultur. I form av fysiske ressurser, har Norwegian gjort gigantinvesteringer i nye kostnadseffektive fly, som skal gi dem et midlertidig konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. Samtidig gjør dette at de nå sitter med liten egenkapital og gjeldsgiringen er høy. Vi vil derfor påstå at selskapet tar høy risiko, der de økonomisk sett har små marginer til uforutsette hendelser, samtidig kan de opparbeide seg store markeder og stort volum om de lykkes med satsingen sin, noe vi skal se nærmere på under konkurransestrategi.

Fokuset på ressursbasert strategi ligger i Norwegian mer i fysiske ressurser enn i menneskelige eller organisatoriske ressurser. Slik som Erichsen et al. peker på vil det å klare å utnytte disse ressursene optimalt for å oppnå konkurransefordeler være selskapets kjernekompetanse. Det gjenstår fortsatt å se om Norwegian klarer å utnytte alle sine bestilte fly (ressurser) optimalt når de blir levert.

Konkurransestrategi sett i lys av Porters fem konkurransekrefter og strategiklokken

Vi skal her se på konkurransestrategi i lys av Porters fem konkurransekrefter. Vi har også her valgt å ikke vektlegge substitutter og nye aktører, da vi ser på både andre lavkostselskaper, fullprisselskaper og ultra-lavkostselskaper som konkurrenter. Som beskrevet i empirien, har Norwegian vokst og ekspandert rutenettet sitt betydelig siden oppstarten i 2002.

Som første lavkostselskap i Norge, med seks fly av typen Boeing 737-300, gikk de i direkte konkurranse mot SAS, som på det tidspunktet hadde monopol på innenriksrutene i Norge med tilsvarende høye billettpriser. Norwegian ville dermed konkurrere på kostnadsledelse; altså å tilby lavere priser enn konkurrenten. Norwegian har fra starten av ekspandert i høyt tempo og ble raskt en konkurrent til flere europeiske flyselskaper, blant annet lavkostselskapene EasyJet og Ryanair, da de utvidet rutene sine med baser i hele Europa. Vi ser dermed at Norwegian ikke lenger kun kan basere strategien sin på kostnadsledelse, men må finne andre kjerneverdier å konkurrere på. Per nå vil vi hevde at det største konkurransefortrinnet de har er en ny, kostnadsbesparende flyflåte. På sikt vil det kanskje være stort volum som blir deres største konkurransefordel. At Norwegian har valgt å ikke bare satse på flyging som kjernevirksomheten, men også forsøkt å få flere ben å stå på i andre nisjer, er en litt utradisjonell tankegang for et lavkostselskap. Samtidig ser vi at de har hatt stor suksess med Bank Norwegian, som går

med solid overskudd og dermed styrker morselskapet. Norwegian lanserte i 2011 at de skulle begynne å fly lavkost langdistanseflygning med sine nye Boeing 787 Dreamlinere fra Europa til USA og Asia. Dette er også på mange måter et uvanlig trekk fra et flyselskap som hevder å ville være lavkostselskap, da operasjonen er mer kompleks på langdistanse kontra kortdistanse. Dette er mye fordi de står uten noen form for «støtte» hvis de for eksempel får tekniske problemer en plass langt fra hjemmebase. På grunn av distansen og den allerede sprengte kapasiteten på langdistanseflåten vil det kunne ta langt tid før de har nytt fly og mannskap på plass. Politiske forhold og nasjonale regelverk er også hindringer selskapet har møtt på veien. Norwegian har hevdet at dette var et umettet marked, da det ikke fantes andre lavkostaktører på tilsvarende ruter, og mente de kunne oppnå økt volum av reisende med lavere billettpriser. Norwegian så sitt snitt til å starte opp i et marked der de har lite konkurranse av andre lavkostaktører. Om de lykkes må de nok forvente at andre lavkostaktører vil gjøre det samme, noe som på sikt vil gi dem større konkurranse også i dette markedet. Vi ser også av forskningen til Kleiven E.A. og Ørnes O.M.A., (2014) og oppgaven «Lavprisstrategi på langdistanseflygninger – En utredning om kostnadsfordeler for lavprisselskap kan overføres til langdistansemarkedet», at de konkluderer med følgende:

Med utgangspunkt i disse resultatene mener vi at lavprisselskap kan klare å oppnå lavere kostnader og dermed ha mulighet til å konkurrere på pris. Men på lengre sikt vil de være avhengig av å bygge opp volumet sitt, slik at de kan oppnå de stordriftsfordeler de har på kortere distanser.

På leverandørsiden ser vi at de i oppstarten leaset inn seks Boeing 737-300 til en gunstig markedspris, før de etterhvert startet å kjøpe egne fly. Først brukt, så direkte fra flyprodusenten, da hovedsakelig Boeing. I 2012 inngikk de en gigantavtale på innkjøp av nye fly. Etter å ha forhandlet med både Boeing og Airbus om best mulig avtale på kjøp av nye fly, endte de opp med en kontrakt på innkjøp av 122 nye fly med Boeing og 100 nye fly med Airbus. Dette gjør at de ville være sikret gunstig materiell i lang fremtid, med mulighet for å lease ut de flyene de ikke trenger selv. Nytt materiell og lavere drivstoff- og vedlikeholdskostnader gir dem også i nærmeste fremtid en fordelaktig posisjon ovenfor konkurrentene. Vi så likevel at drivstoffutgiftene deres i 2017 lå på hele 31% av totale driftskostnader. I tillegg til gjeldene oljepriser, kan dette også være påvirket både av valutakurser og forhåndsavtaler på drivstoff, fuel hedging, som i 2017 lå på 25%. Som tidligere beskrevet, har vi også her valgt å ta med perso-

nell som en del av leverandører. Vi vet at Norwegian har jobbet målrettet for å få ned personalkostnadene, med blant annet å ansette via bemanningsbyrå for eksempel fra Irland. De har også valgt leie inn det meste av støttefunksjoner som teknisk vedlikehold og bakketjenester, da dette også bidrar til lavere faste kostnader i form av lønnskostnader. Vi ser at lønnskostnadene til Norwegian utgjorde 22% i 2017, noe som kan anses som lavt. Samtidig vet vi at Norwegian i 2017 hadde for lite bemanning i forhold til planlagt produksjon og dermed fikk ekstra kostnader forbundet med kanselleringer. Mindre tilgang på flygende personell vil også gjøre at de eventuelt må justere lønn- og arbeidsvilkår. Det skal derfor bli interessant å se om de klarer å holde disse kostnadene på tilsvarende nivå i årene fremover, eller om denne vil øke noe.

Som tidligere beskrevet startet Norwegian med strategisk intensjon om å tilby kundene flybilletter til lavpris, først i Norge, senere Europa, også langdistanse fra Europa til USA og Asia. Vi beskrev tidligere at Norwegian bidro til å senke billettprisene med nærmere 40%, da de kom inn på det norske markedet i 2002 som konkurrent til SAS. Dette har medført at langt flere enn tidligere hadde råd til å reise med fly, blant annet på ferie. Norwegian beskriver også fritidsreisende som sine viktigste kunder, og det er også disse passasjerene de ønsker å kapre på langrutene sine. Norwegian har som tidligere beskrevet tatt inn flere elementer fra fullprisselskapene for å tiltrekke seg flere passasjerer. Eksempel på slike tilleggstenester er blant annet flere serviceklasser og mulighet for å oppgradere flybilletter, bonusordninger, ulike flytyper, tilrettelegging for videre forbindelser, samarbeid med andre flyselskap og langdistanseflygning. Dermed kan de sett i lys av strategiklokken i figur 2.2 kategoriseres som et hybrid-selskap, selv om de kaller seg for lavkostselskap.

Norwegian oppsummert i SWOT

Vi vil hevde at Norwegian sin største styrke er kunsten å være innovative, se muligheter og være offensive når de ser muligheter for utvidelse i nye markeder. Dette så vi både under oppstarten i Norge, Skandinavia, og nå i Europa, Argentina og med langdistansesatsingen sin. Vi tør påstå at deres største konkurransefordel akkurat nå ligger i ekspansjon og kostnadseffektive fly. Selskapet har hele veien satset frisk, og om de lykkes kan man jo kalle dette en styrke, samtidig som det også er større fallhøyde enn ved mer forsiktig satsing. Derfor vil vi påstå at den friske satsingen, og den høye gjeldsgiringen for å kunne ekspandere i høyt tempo, også gjør selskapet sårbare, og kanskje er deres største svakhet. Om vi ser dette i sammen-

heng med utvendige trusler som høye oljepriser, naturfenomener og menneskeskapt fenomen som kriger og lavkonjunkturer, vil de ha en mindre buffer enn tilsvarende flyselskap med høyere likviditet, og dermed være mer sårbare i nedgangstider. Om så kan selskapet bli nødt til å nedskalere og selge noen av sine fysiske ressurser, i form av flyene. Vi har sett Norwegian hele tiden har vært dyktige til å se muligheter for ekspansjon og nye markeder, og at de ble det første lavkostselskapet i Norge. De mener også at det er et umettet marked og at de kan lykkes der hittil få andre har nådd gjennom, ved å fly langdistanseruter etter lavkostprinsippet. Om Norwegian lykkes med ekspansjon og fotfeste i markedene de opererer i, vil kanskje være lettere å se noen år frem i tid. Da vil de forhåpentligvis ha fått fasett inn nye fly og fått opp produksjonsvolumet. Samtidig har vi sett at flybransjen er en dynamisk bransje med konstante endringer, og om vi ser på historikken til Norwegian, må vi forvente at det blir tatt nye strategiske valg underveis som markedet utvikler seg.

5.1.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian

Som vi har sett kaller både Southwest og Norwegian seg for lavkostselskaper, til tross for at de med servicekonseptene sine kan betraktes som hybridselskaper. Begge selskapene startet opp med en visjon om å gi flere folk råd til å fly. Både Southwest og Norwegian har som tidligere beskrevet vokst og ekspandert rutenettet sitt og satsingsområdene sine betydelig siden oppstarten. Dermed har begge selskapene i dag større konkurranse både fra andre lavkostselskap, men også fullprisselskap og ultra-lavkostselskap, og de vil i mindre grad enn da de startet opp kunne konkurrere kun på pris. Vi vil hevde at Southwest sin største konkurransefordel er service og volum, mens for Norwegian er den største konkurransefordelen nå ekspansjon og nye kostnadseffektive fly. Southwest har en stor organisasjon som går med solid overskudd år etter år, men kan likevel være tunge å snu om de trenger å gjøre raske endringer. Norwegian er mer innovative som selskap, men har en høy gjeldsgiring som følge av voldsom ekspansjon, og er dermed mer økonomiske sårbare. Vi har beskrevet at Southwest har et vesentlig større fokus på å inkludere de ansatte for å lykkes, mens Norwegian, i tillegg ekspansjon og innkjøp av nye fly, de siste årene har hatt stort fokus på omorganisering, noe vi skal se nærmere på i neste delkapittel.

5.2 Organisasjonsstruktur

Mintzberg oppsummerer sin forskning om organisasjonsstrukturer inn i fem typiske former for organisering av en virksomhet. Disse er ikke absolutte organisasjonsstrukturer men heller

idealtyper, og bedrifter vil kanskje adoptere forskjellige deler av disse fem forskjellige strukturene for så å danne seg en egen hybridstruktur. Strukturen i et selskap er gjerne et resultat av den strategien selskapene har valgt (Chandler i Mintzberg, H. 1979:394). Vi skal i dette delkapittelet belyse både Southwest og Norwegians måte å organisere seg på ut fra de dataene vi fant i empirikapitlet. Videre vil vi prøve å utdype hva vi mener fungerer for dem og hva som fungerer mindre bra med måten de har strukturert seg på.

5.2.1 Southwest

Som tidligere nevnt er dette et flyselskap som den dag i dag er 47 år gammelt. Vår empiri viser at det har hatt samme organisasjonsstruktur, med få unntak, siden den gang. Lite tyder også på at de har tenkt å forandre på dette i nærmeste framtid. I 2011 kjøpte de flyselskapet AirTran LLC. Dette var i begynnelsen et datterselskap, men har i løpet av 2015 blitt fullstendig integrert i Southwest, og det tidligere datterselskapet finnes ikke lengre. Det er vanskelig å sette noe klar grense på hvilken av Mintzbergs fem modeller Southwest er. På den ene siden ser vi at all drift er samlet i ett selskap, og i Southwest skjer verdiskapningen gjennom å frakte passasjerer fra A til B. Denne prosessen innebærer mange mennesker som skal koordineres samtidig, da både passasjerer og bagasjen skal komme trygt fram via innsjekking og ombordstigning før selve flyturen, til utleveringen av bagasjen. Dette skal skje så effektivt som mulig i alle ledd. Med 56 110 arbeidstakere (Southwest Airlines Co., 2018:4) krever det at alle vet hva de skal gjøre til en hver tid, som igjen tyder på standardisering av arbeidsprosesser. Dette gjør at Southwest ligner mest et maskinbyråkrat i sin oppbygging.

På den andre siden ser vi helt klare skiller mellom avdelingene i selskapet. Det strategiske toppunktet består i dag av syv personer, og under dem sitter mellomledelse, tekno- og støttestruktur i posisjoner som: utøvende vise presidenter, senior vise presidenter, vise presidenter og direktører av forskjellige funksjoner (Swamedia, u.å.). Den operative kjerne vil være alle som utgjør driften i selskapet og som direkte står for verdiskapningen, i Southwest vil det være piloter, kabinbesetning, bakkemannskap, innsjekkingspersonalet osv. Dette gjør at selskapet ligner på en divisjonalisert struktur.

På bakgrunn av dette vil vi påstå at Southwest er en slags hybrid mellom maskinbyråkratiet og den divisjonaliserte strukturer. De har hentet ut det beste av to sorter og satt det sammen til et velfungerende maskineri.

I følge Mintzberg er både maskinbyråkratiet og den divisjonaliserte strukturen treg og lite dynamisk. Strategien fastsettes i toppen, og teknostrukturen har som oppgave å standardisere arbeidsoppgavene i maskinbyråkratiet, mens mellomledelsen vil være den viktige koblingen mellom divisjonene og det strategiske toppunktet. Flybransjen er alt annet en et stabilt marked. Siden begynnelsen av 1970-tallet har i overkant av 200 flyselskaper gått konkurs, og flere har vært nære konkurs, men overlevd gjennom fusjoneringsprosesser med andre flyselskaper (Airlines for America, 2018).

I en slik bransje vil bare de sterkeste overleve, og Southwest har gjennom mange år blitt veldig gode på det de gjør. Enkelt beskrevet gjør selskapet i dag akkurat det samme som de gjorde da de startet opp; fly passasjerer fra A til B, bare i større skala nå enn før. Selskapet har operert med samme organisasjonsstruktur siden oppstart og det kan tenkes at de har gjort arbeidsprosessene så standardiserte at effektiviteten overveier det å ha en mer dynamisk struktur. De har allerede vist gang på gang at de er kostnadsledende når de i 2017, for 45. året på rad, går med overskudd (Southwest Airlines Co., 2018:9). Effektiviteten gjør at de får ned kostnadene til et akseptabelt nivå. Gjennom divisjonaliseringen vil de også kunne skille mellom lønnsomme og mindre lønnsomme avdelinger, og på den måten vite i hvilken avdeling de eventuelt skal sette fokus på effektivisering.

På en annen side så er det ikke sikkert at strukturen er like konkurransedyktig og framtidsrettet som den burde være. Konkurransen er såpass tøff at det i framtiden ikke er sikkert at selskapet kan overleve bare ved salg av flybilletter, og må finne andre inntjeningsområder i tillegg til flyging. Dette kan de gjøre ved å selge allerede eksisterende tjenester i selskapet utad. Tekniske tjenester og bakketjenester kan være eksempler på hva de kan selge til andre mindre flyselskaper som ikke har dette på plass selv. Southwest har blitt veldig stort og en eventuell omstilling vil ta veldig lang tid, og mest sannsynlig møte motstand som følge av endringen hvis de engang ser at de skulle måtte endre seg. Dette nevner våre informanter i Southwest, der peker på at de frykter kulturen allerede nå er i ferd med å bli ødelagt, mye på grunn av oppkjøpet av AirTran LLC. Vi kommer tilbake til dette i kapitlet om kultur nedenfor.

Et maskinbyråkrati har både sine fordeler og ulemper sett i lys av den sentraliseringen som denne strukturen medfører, tabell 2.1 lister opp disse. Selv om ulempene innebærer både lite fleksibilitet og treghet, mener vi at fordelene: klare styringssignaler, klart ansvar samt ensartet og forutsigbar praksis kan for Southwest sin del være mer fordelaktig enn ulempene. En kan

hevde at kulturen, som vi kommer nærmere inn på i neste delkapittel, kan ha vært like god i selskapet om de hadde hatt en mer desentralisert struktur. Med 56 110 ansatte, vil de klare styringssignalene, samt en ensartet praksis gjøre det lettere for ledelsen å både holde på, og styre kulturen i den retningen de ønsker.

5.2.2 Norwegian

Norwegian har i skrivende stund operert B737 og B787 i snart 16 år og ved slutten av 2017 hadde de 145 fly i drift. Til sammenligning hadde Southwest ved årsslutt 1988, etter 16 driftsår, bare 85 fly (Southwest Airlines Co., 1989:2). Selskapet har vokst veldig raskt, og sammen med veksten har strukturen forandret seg mye.

Dataene vi har samlet inn viser at Norwegian ved oppstarten var en liten og enkel organisasjon, der all drift var samlet i ett selskap. Vi ser at strukturen på den tiden bestod av et strategisk toppunkt, med stabs- og støttefunksjoner, og en funksjonelt inndelt operativ kjerne (Norwegian Air Shuttle 2004:4). Dette maskinbyråkratiet har i senere tid utviklet seg til det vi vil kalle en blanding av et markedsbasert og funksjonelt inndelt divisjonalisert struktur. Norwegian Air Shuttle ASA fungerer nå som morselskapet, og datterselskapene er primært inndelt etter funksjon. Under assets / financing finner vi AAA – Artic aviation assets, dette selskapet er et eget morselskap til flere datterselskaper som eier flyene til selskapet og leaser dem videre både internt og eksternt. I funksjonen Aircraft operations ligger selskapets kommersielle flyvirksomhet, som drives av de forskjellige datterselskapene og AOC-holderne: NAN, NAI, NUK og NAA. Flyvende personell, crew support og andre administrative funksjoner ligger under People & services i egne ressurselskaper. Alle disse kan sies å være inndelt etter funksjon for å drive hovedaktiviteten til selskapet, nemlig passasjertransport med fly. Under Other business areas finner vi en mer markedsbasert inndeling da disse områdene dekker andre inntjeningsområder og markedsandeler enn flypassasjertransport. Herunder Norwegian Brand, Cargo, Holiday, Reward samt Norwegian finance holding (Bank Norwegian) (Norwegian Bedriftsstruktur, 2018).

Norwegians organisasjonsstruktur har veldig mange av trekkene til det Mintzberg referer til som den divisjonaliserte strukturen. Det kan enkelt begrunnes i og med at hver funksjon / markedsområdet er skilt ut som et datterselskap av morselskapet, som her fungerer som et rent holdingselskap. En divisjonalisert struktur er lik maskinbyråkratiet, lite forenelig med et dynamisk miljø som krever hurtig endring. Mintzberg argumenterer blant annet med at dette

er fordi det gjerne er en stor organisasjon og endring som sådan vil ta tid. Vi mener at dette ikke vil være helt korrekt for Norwegian. Selskapet driver i dag ikke bare ett flyselskap, men flere, og i og med at det har splittet selskapet som forklart ovenfor, vil de kunne agere mye raskere enn hvis hele operasjonen bare hadde hatt et flyselskap/AOC. Hvis de opplever dårlig inntjening i et marked, så har de da mulighet til å flytte deler av operasjonen sin andre plasser hurtig og effektivt.

Mintzberg definerer organisasjonsstruktur slik «som summen av måter en deler arbeidet inn i spesifikke oppgaver, og måter en oppnår koordinering mellom oppgavene» (Mintzberg, H. 1979:2). Norwegian har ved å splitte opp organisasjonen slik, nå fått flere valgmuligheter på hvordan de både kan dele arbeidet inn i spesifikke oppgaver, og måter de kan koordinere oppgavene sine på. Arbeidet kan som nevnt flyttes raskt til andre områder der de ser de kan ha bedre lønnsomhet, og koordineringen kan skje på forskjellige måter på tvers av selskapene. Dette kan for eksempel gjøres ved å flytte fly, besetninger eller begge deler enten til nye markeder eller for å supplere eksisterende markeder. Sett fra et mer praktisk perspektiv er dette en komplisert oppgave å få til. Under Aircraft operations ligger både NAN, NAI, NUK og NAA. Dette er henholdsvis et Norsk, Irsk, Britisk og Argentinsk flyselskap som alle flyr under Norwegians merkevare. Flyene som er leid inn fra AAA til NAN er Norsk registrerte (LN-XXX), og besetningene som jobber for NAN følger NANs bokverk (OM-A og OM-B). Likeså for flyene som er leid fra AAA til NAI er Irsk registrerte (EI-XXX) og besetningen som jobber for NAI følger NAIs bokverk (OM-A og OM-B). Dette gjør at selv om strukturen tillater at besetningene og flyene flyttes rundt i selskapet, er det ikke praktisk mulig for selskapet i dag, og dermed til hinder for den tenkte fleksibiliteten den divisjonalisert strukturen skulle gi selskapet. Denne problematikken ble forklart av N1 i empirien.

Samme informant tar også opp dette med dobbeltfunksjoner, noe som Mintzberg også nevner som en ulempe med den divisjonaliserte strukturen. Regelverket rundt dette sier derimot at en nominated person kan besitte denne stillingen for flere AOCer samtidig, så lenge godkjenningsmyndighetene i begge landene selskapet innehar AOC hos tillater det (EASA AMC1 ORO.AOC.135(a) bokstav (d)).

Hvis Norwegian får disse godkjenningen fra respektive myndigheter slik at NAN, NAI, NUK og eventuelt NAA besetninger kan jobbe på tvers av «sin» AOC i framtiden, vil dette medføre en ekstremt høy fleksibilitet for selskapet som helhet. Da spiller det ikke lengre noen rolle om

en flyver i NAN en dag flyr et irsk registret fly og neste dag et norsk registrert fly. Med bakgrunn i dette mener vi derfor at Norwegian har klart å gjøre den divisjonaliserte strukturen veldig fleksibel og dynamisk, og er på god vei til å gjøre den enda bedre.

Denne omstruktureringen har derimot ikke vært lett for selskapet å utføre, og har med årene utløst noen konflikter internt i selskapet. Pilotene streiket i 2013 fordi de fryktet at denne omstruktureringen skulle gå ut over jobbene deres, og i etterkant har de også gått til rettsakt for å få anerkjent morselskapet (Norwegian Air Shuttle ASA) som reel arbeidsgiver (Borgarting lagmannsrett – LB-2016-169045, 2018). Hvordan omstruktureringen har påvirket kulturen kommer vi tilbake til i neste delkapittel.

5.2.3 Sammenlikning

De to lavkostselskapene har valgt to relativt ulike måter å strukturere seg på. Southwest har gjennom mange år vært tro mot den modellen de først skapte, med få ubetydelige unntak. Trolig har Southwest klart å oppnå stordriftsfordeler og etter hvert en veldig effektiv drift, det kan tenkes at dette overveier ulempene med tregheten som et maskinbyråkrati medfører. Norwegian har gjennom få år gått fra å strukturere seg som et maskinbyråkrati til et større divisjonalisert konsern. De har etablert datterselskaper for å skille flydriften fra hverandre i egne AOCer og samtidig etablert seg i nye markeder utenfor flybransjen. Dette gjør at selskapet kan snu seg lett hvis ting ikke fungerer slik tenkt i ett marked, eller de kan hoppe på nye muligheter i andre markeder hvis det viser seg å være interessant.

5.3 Organisasjonskultur

På samme måte som strukturen kan være et resultat av strategien selskapet har valgt, mener Jacobsen og Thorsvik at kulturen kan være et produkt av strukturen (2013:159). I dette delkapittelet skal vi se nærmere på hvilken organisasjonskultur som befinner seg i våre forskningsobjekter, og drøfte denne opp i mot relevant teori.

5.3.1 Southwest

I følge Schein, E. (2010) kan vi trekke følgende parallell, kulturen til en organisasjon er som personligheten til ett individ. Vi skal nå presentere personligheten/kulturen til Southwest Airlines Co. og diskutere litt rundt forskjellige sider av den.

Vi har lyst å starte med litt om selskapets CEO gjennom 20 år (1981 – 2001), Herb Kelleher. Herb var med og grunnla selskapet, og satt som styrets leder i 1981 da han tok over etter Putnam som CEO i 1981. Gjennom sin væremåte og engasjement rundt selskapet regnes han som organisasjonskulturens stamfar. Hans sitat «The business of business is people, yesterday, today and forever» er viden kjent. Med grunnlag i dette mener vi at han setter menneskene i organisasjonen først, og logikken bak dette er forholdsvis enkel. Er de ansatte fornøyde, vil de projisere dette videre til kundene slik at de også blir fornøyde, og fornøyde kunder kommer tilbake. Dette bekrefter også S1 «... Herb obviously knew customers were primary, but he realized the way to customers' hearts was through the employees».

Kultur som noe skapt i organisasjonen

Jacobsen og Thorsvik peker på to måter en organisasjon kan utvikle organisasjonskultur. Enten som noe skapt i organisasjonen, eller utenfor organisasjonen. Med bakgrunn i datamaterialet ser vi trekk som tyder på at Southwest utvikler kulturen sin i organisasjonen, gjennom både rekruttering og deretter sosialisering. Gjennom rekrutteringen selekteres menneskene som blir ansatt gjennom blant annet personlighetstrekk. Det er viktig at de som ansettes passer inn i den allerede etablerte kulturen. Nyansatte går igjennom mentorprogrammet «CoHearts» samt «New-Hire-Celebration». Dette er veldig konsistent med de tiltakene Jacobsen og Thorsvik nevner som nødvendige tiltak for å lykkes med å skape en felles organisasjonskultur. Herunder: ett felles opplæringsprogram, den nyansatte får en egen erfaren ansatt som rollemodell og sosialiseringen bygger opp den ansattes særtrekk. Derimot kommer det ikke så godt fram om Southwest skiller ut den ansatte, om det er klare faser gjennom sekvensiell tilnærming, eller om rekkefølgen for hva som skal læres er bestemt. Selv om Jacobsen og Thorsvik nevner alle seks, er det ikke nødvendigvis behov for at selskapet skal måtte benytte seg av alle i praksis for å klare å skape den kulturen de har. På en annen side kommer det ikke godt nok fram i datamaterialet vårt om de faktisk bruker alle seks trekkene. Vi mener likevel at grunnlaget er godt nok til å kunne si at Southwest faktisk bruker mye tid og ressurser på å skape den kulturen de ønsker i sin organisasjon selv.

Det er også mulig at selskapet benytter seg av organisasjonsstrukturen for å skape eller holde på kulturen som er. Et maskinbyråkrati er vertikalt sentralisert og gjennom dette vil det kanskje være lettere for ledelsen å styre kulturen i den retningen de ønsker. Vi mener dette ville vært vanskeligere for selskapet hvis de for eksempel hadde en divisjonalisert struktur.

Kulturens tre nivåer

For å bedre forstå kulturen i en organisasjon kommer Schein's perspektiv på kultur gjennom tre nivåer til nytte, artefakter, verdier, og underliggende antakelser (Schein, 2010).

Artefaktene, på toppen av pyramiden, er den synlige delen av kulturen. Southwest benytter seg veldig mye av historiefortelling for å bevisstgjøre omkring kulturen. Det første en blir møtt med hvis man skal søke jobb i selskapet er «POS» historier, dette følges videre opp i mentorprogrammet som nevnt tidligere. Andre ting som kan nevnes er deres gjennomførte kleskode som er lik i fargen for alle de ansatte. Både bakkemannskap og besetningsmedlemmer, til og med flyene bærer preg av samme farge.

I midten av pyramidene finner vi verdier og overbevisninger, både faktiske og uttalte. Southwest definerer selv kultur som det å både utvikle og forbedre de ansattes originalitet, individualitet, identitet, og personlighet. De grunnleggende antakelsene, nederst i pyramiden, reflekteres gjennom verdiene. Det er viktig at det ikke er for stort gap mellom de grunnleggende antagelsene og verdiene for at organisasjonskulturen skal fungere slik tiltenkt av ledelsen. For oss var det vanskelig å identifisere eventuelt hvor stort dette gapet er hos Southwest, for det første uten å være en del av kulturen, og for det andre uten å ha observert kulturen. Våre informanter gir likevel indirekte uttrykk for hvordan disse grunnleggende antakelsene reflekteres i de uttrykte kulturelle verdiene til selskapet gjennom det å sette den ansatte fremst slik at de igjen setter kunden og kundens ønsker fremst.

Sett i lys av dette virker det til at Southwest har en god rød tråd gjennom hele kulturpyramiden, der den individuelle personlighet og originalitet står i fokus. For det første virker det til at informantene er bevisste på å sette kunden først, fordi de selv er godt ivaretatt av selskapet, for det andre er dette i samsvar med de uttalte verdiene til Southwest, og for det tredje gjør selskapet en formidabel jobb ved å speile dette gjennom artefaktene. Det er derimot mulig at gapet mellom de grunnleggende antakelsene og verdiene er større enn vi oppfatter dem, da det som tidligere nevnt krever en dypere studie av selve organisasjonskulturen. Det som også kan tale imot er det våre informanter nevner om endringen i organisasjonskulturen de frykter er i ferd med å skje, som vi kommer nærmere inn på senere. Likevel virker det til at organisasjonskulturen i dag er sterkt forankret gjennom alle tre nivåer.

Typologi

Ut fra Cameron og Quinns perspektiv kan kultur sees på gjennom to dimensjoner. Langs den ene dimensjonen har vi fleksibilitet og frihet, mot stabilitet og kontroll. Ut fra diskusjonen ovenfor mener vi at Southwest trekker mer mot fleksibilitet og frihet. Southwest verdsetter mennesker som tar seg de frihetene som må til for å gjøre kunden tilfreds, samtidig ønsker selskapet og til rette for dette. Langs den andre dimensjonen finner vi internt fokus og integrasjon, mot eksternt fokus og mangfold. Det er rimelig å si at Southwest har et mer internt enn eksternt fokus, i og med at de bruker veldig mye ressurser på å bygge kulturen i organisasjonen. Ut fra dette ser vi at Southwests organisasjonskultur havner innenfor rammen til det Cameron og Quinn kaller for en «klan kultur». Denne er ofte forbundet med en sterk enhetlig kultur («oss-følelsen»), den legger til rette for frihet til den enkelte og er med på å bygge opp individet. Dette ser ut til å samsvare godt med det vi tidligere har nevnt om Southwest sin organisasjonskultur.

Endring

Sett i lys av at Southwest Airlines er et stadig voksende selskap, og deres oppkjøp av AirTran peker våre informanter nå på en frykt om at kulturen er i ferd med å endre seg. Southwest har opplevd en organisatorisk endring gjennom en endring i demografien ved oppkjøpet, og som et resultat av dette frykter de nå også at organisasjonskulturen skal endre seg. Selv om det er syv år siden oppkjøpet skjedde og to år siden Southwest betraktet fusjonsprosessen som fullført, mener informantene at det er en overhengende fare for at kulturen skal endre seg til det verre.

Avslutningsvis mener vi det er verdt å nevne at skulle Southwest ha behov for en større endring i framtiden, for eksempel på grunn av strategiske årsaker, kan de få mostandsproblemer fra sine ansatte grunnet denne sterke kulturen de har bygd. Jacobsen og Thorsvik trekker fram flere punkter hvorfor, men eksempelvis kan man si at frykt for det ukjente og tap av identitet for den ansatte vil være forhold som gjør at de kan yte motstand.

5.3.2 Norwegian

Det er ikke bare organisasjonsstrukturen til Norwegian som har endret seg gjennom årene, men også deres organisasjonskultur. Kulturen ser ut til å ha beveget seg fra en ytterkant der

«stå-på viljen» var sterkt representert, til en annen ytterkant preget mer av frykt. Nå virker det derimot til at den kanskje begynner å «stabilisere» seg litt mer midt i mellom.

Kultur som noe skapt utenfor organisasjonen

Norwegian virker ikke til å ha fokus på verken kultur utad, eller fokus på kultur gjennom rekruttering. Med bakgrunn i dette er det rimelig å anta at de ikke bruker kultur som styringsverktøy gjennom å skape den i organisasjonen. I følge Jacobsen og Thorsvik vil da kulturen være skapt utenfor organisasjonen. Dette perspektivet bygger på at alle mennesker er farget av kulturen gjennom blant annet sitt nasjonale opphav, og vil ta dette med seg inn i organisasjonskulturen. Det er ikke bare utelukkende nasjonale kulturelle forutsetninger som vil være bestemmende for organisasjonskulturen, Jacobsen og Thorsvik peker også på bransjen selskapet befinner seg i. Herunder grad av risiko for bransjen og hurtighet på tilbakemeldinger på om beslutningene er vellykket eller ei. Slik vi så innledningsvis om flyselskapene er dette en bransje med lave driftsmarginer, og som samtidig er veldig kapitalintensiv. Sett fra et økonomisk perspektiv er dette derfor en veldig risikofylt bransje. Hurtighet på tilbakemeldinger er det derimot for oss vanskeligere å si noe om. Sett i lys av hvor raske Norwegian er til å etablere både nye «flyselskaper/AOCer» og satse på nye markeder, så virker det til at tilbakemeldingene er relativt hurtige. Ved kombinasjonen risikofylt bransje med hurtige tilbakemeldinger peker forskningen som Jacobsen og Thorsvik referer til. En «tøff og dynamisk» kultur veldig lik «markedskulturen» til Cameron og Quinn.

Markedskulturen til Cameron og Quinn beskriver en organisasjonskultur som er drevet fram av en sterk leder, som er veldig konkurranseorientert og driver hele organisasjonen fram. Fokusert er eksternt og effektiviteten er knyttet til det å være konkurranseorientert. Dette sammenfaller veldig med Norwegian's strategi og struktur. De har strukturert seg slik at det er lett for dem å snu seg hurtig i markedet hvis det trengs, og det er også en del av deres strategi å gjøre slik for å ikke å operere i markeder som er ulønnsomme. Slik beskrevet av N1 tidligere.

Sett ut fra dette tyder det på at Norwegian er veldig eksternt fokusert, og med bakgrunn i dette er det rimelig å anta at kulturen heller blir skapt av omgivelsene som blir til etter hvert, enn som en bevisst rekruterings- og sosialiseringstrategi lagt av selskapet.

Typologi

For å sette dette i litt perspektiv så kan vi forestille oss Norwegian som selskapet med et helt ekstremt eksternt fokusert, alltid på jakt etter nye muligheter og markeder og operere i. Noe vi mener ikke er langt fra sannheten når vi ser på deres tidligere satsninger, og ikke minst deres nyetablering i Argentina. Lederen er den typiske «markedslederen» Cameron og Quinn peker på som driver det hele fram, kanskje uten å ikke se seg så mye tilbake. Da kan det være vanskelig å samtidig skape en samholdskultur med fokus på individet, som kanskje passer den enkelte ansatte bedre.

Dynamikken, det å være såpass dynamisk det medfører også at man må endre seg ganske fort over tid, og når man har med mennesker å gjøre så må nødvendigvis de endre seg like fort som selskapet endrer seg og der hvor veivalg gjøres... det gjelder å bare henge fast i toget som går, og det er ikke alltid like positivt for den ansatte. Det er en viss interesse... latent interessekonflikt mellom ledelsen i selskapet og den ansatte, hvor den ansatte vil ha en trygg og stabil og lite dynamisk arbeidsplass og heller gå til det kjente vante. Men selskapet er mer der at her gjelder det å snu fort og gjøre ting annerledes når det ikke virker det er, det er latent interessekonflikt

Det N1 peker på her, beskriver veldig godt akkurat det som kan kalles den dysfunksjonelle siden av en markedskultur skapt av en fremoverlent ledelse. Han utdyper det, og trekker fram en analogi som passer veldig godt til.

Det er jo kanskje bare en naturlig konsekvens av størrelse egentlig. Det er litt lettere når halen blir kortere og det er kanskje det egentlig vi snakker lite granne om da i forhold til tilknytningen til de ansatt i selskapet. Hvis ansatte føler at de er mer i hodeenden av selskapet så er det lettere å henge med, det er lettere å akseptere å henge med også, men hvis avstanden blir for lang og du henger bak i halen så blir de svingene så krappe og det er som å henge etter en båt i en badering liksom. Den svingen båten tar, den blir ti ganger større for deg som henger bak.

Med utgangspunkt i tabell 2.3 – Strategier for endring, har det tilsynelatende skjedd en diktatorisk omforming, noe som ikke er uvanlig i strukturelle endringer i følge Jacobsen og Thorsvik. I slike tilfeller er det vanlig at de ansatte reagerer på selve endringen, men nødvendigvis ikke resultatet av den. Dette kommer fram av ledelsen som trekker en vei, mens de ansatte

ønsker å holde tilbake igjen på det «trygge» og «stabile». Det kan tenkes at det er dette «gapet» mellom de ansatte og ledelsen, samt de ansattes frykt for endring som kan ha vært med på å skape den «fryktkulturen» som våre informanter pekte på i empirien.

Som Jacobsen og Thorsvik trekker fram er noen av grunnene til at motstand mot endring kan oppstå, både frykt for det ukjente og tap av identitet. Selskapet ble i starten bygd opp mye ved hjelp av dugnadsånden fra de ansatte, og derfor vil tap av identitet for noen nå når de vokser seg større gjøre seg gjeldene. En vanlig reaksjonsfase for mennesker i endringssituasjoner er i følge forfatterne: sjokk, benektelse, depresjon, motvillig aksept, utprøving, og så konsolidering. Da det er en stund siden de organisatoriske endringene har skjedd i selskapet, kan det også hende at de ansatte nå har kommet så langt som til utprøving- eller konsolideringsfasen.

Tiltak som ledelsen må ha gjort i endringsperioden for å gjennomføre nødvendige endringer kan derfor ha blitt tolket på en annen måte av de ansatte, enn slik det var tiltenkt av ledelsen. I og med at de ansatte på den tiden mest sannsynlig befant seg i en av de første endringsfasene kan det derfor hende at de var mer kritiske til hva ledelsen foretok seg da, enn det de er i dag. På en annen side mener våre informanter at det lik så gjerne kan være mangelen på piloter generelt i Europa som kan være årsaken til at ledelsen har «mildnet» litt.

Det kan også tenkes at dette oppleves for ledelsen som styringsproblemer da de ansatte motarbeider seg endringen, og dette er måten de velger å takle disse utfordringene på er slik informantene beskriver, korrekt eller ei.

Flere nasjoner

For det tredje må en også tenke på at etter omstruktureringen begynte rundt 2013, har Norwegian også ansatt personer fra mange forskjellige land. Fra å være et selskap bestående av nesten utelukkende Skandinavere, har de etablert baser i UK, Spania og Italia, og ansatt lokale besetningsmedlemmer i disse landene. Selskapet har nå ansatt personer fra veldig mange forskjellige nasjoner med forskjellige nasjonale kulturer som nå er med på å forme kulturen, siden Norwegian ikke bruker kultur som styringssystem gjennom å skape kulturen i organisasjonen. Mest sannsynlig har disse kulturene noe forskjellig syn på de fem dimensjonene ved den nasjonale kulturen, som Jacobsen og Thorsvik peker på som kan påvirke organisasjonskulturen. Herunder: maktavstand, individualisme mot kollektivism, maskulinitet mot feminitet, usikkerhetsvegning og tidsorientering. Hvis det ikke er samsvar mellom makt og styring

sett i forhold til hva den enkelte nasjonale kulturen «foretrekker», så kan det skape problemer for selskapet i form av at den enkelte ansatte får et dårlig inntrykk/omdømme av bedriften. Dette kan også være med på å ha skapt styringsproblemer for selskapet gjennom alle de endringer de har vært igjennom de siste årene.

En ny kurs

Norwegian har gjort mange gode strategiske valg og samtidig husket på å dra med seg organisasjonsstrukturen, derimot ser det ut til at de ikke har vært like bevisste på «ta vare på» kulturen gjennom alle endringene som har vært. Dette kan ha vært både bevisst og ubevisst av ledelsen. Det kan se ut til at båten har gjort den største svingen, og de ansatte følger sakte men sikkert etter rundt svingen. Kulturen har myknet opp og de ansatte føler seg bedre ivaretatt, det kan tenkes at ledelsen har sett at de måtte rydde opp i den nå når de endelig har tid å se seg litt tilbake igjen. N1 forteller litt om dette. Han mener at etter endringen, altså strukturendringen til konsern, så har avstanden til konsernledelsen blitt større, men etter at viktige brikker også er kommet på plass i mellomledelsen virker han til å være tilfreds med situasjonen slik den er i skrivende stund.

Endringer kan skje fort å brått, særlig med en ambisiøs leder, men det er fortsatt avgjørende å passe på at alle henger med slik at ikke noen faller av båten i de krappe svingene som tas.

5.3.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian

Tilsynelatende har de to selskapene veldig ulik organisasjonskultur. Southwest prøver bevisst å skape en «klankultur» innad i selskapet, mens Norwegian bærer mer preg av en «markeds-kultur» der kulturen i hovedsak er skapt utenfor organisasjonen. Informantene våre i Southwest er nå redde for at selskapet skal bli for stort, og sammen med fusjonen av AirTran så frykter de nå at den gode organisasjonskulturen er i ferd med å svinne bort. Derimot sier informantene i Norwegian det motsatte, og de mener nå at deres organisasjonskultur kanskje er i ferd med å få seg et oppsving. Kulturen til Southwest virker å være sterkt forankret i selskapets strategi, fornøyde ansatte gir fornøyde og tilbakevendende kunder. Med bakgrunn i dette, er det rimelig at de har stort fokus på å bygge kulturen innenfra. Norwegianers kultur virker heller å være tilfeldig skapt utenfor etter hvert som selskapet har ekspandert, de har ikke noe kjent fokus på kultur i sine rekrutteringsstrategier og det jobber etter hvert mennesker fra veldig mange nasjoner i selskapet.

5.4 Regnskapsanalyse

Avslutningsvis skal vi prøve å se på hvordan selskapenes strategi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur kan ha påvirket Southwest og Norwegian finansielt.

5.4.1 Southwest

Southwest Airlines Co. har vært det vi vil kalle for et stabilt selskap siden oppstarten for 47 år siden, sett gjennom både et strategisk, strukturelt og kulturelt perspektiv. Et strategisk valg av ledelsen førte til oppkjøpet av AirTran LLC, dette førte til en mindre strukturell endring i 2011, men allerede i 2015 var fusjonen gjennomført og strukturen tilbake slik den var før oppkjøpet.

Vi ser at veksten deres både målt i antall ASK og antall fly på dette tidspunktet økte, før den avtok mot en mer normalisert vekst på rundt 3-5% i årene etter fusjoneringen. Denne økningen vi så i 2011 kom som et naturlig følge av fusjonen, da denne også innbefattet overtakelse av fly og mannskap i det tidligere selskapet AirTran.

Gjennom lønnsomhetsanalysen våre, ser vi at kurvene for TKR, EKR og fortjenestemargin er nokså like. De hadde en oppgang fra 2009 til 2010. I oppkjøpsåret 2011 ser vi en liten nedgang før alle tre forholdstallene begynner å stige igjen til en topp i 2015. Da ligger TKR på hele 20%, EKR på 49% og fortjenestemarginen på 20%. Det er mulig at det er synergieffekter fra oppkjøpet som allerede i 2013 smått begynte å vise seg. Disse synergiene mener vi også viser seg i synkende CASK (fra 2014 og utover). Ved å samtidig klare å holde RASK og load factor stabil øker selskapet inntjeningen deres på flydriften. Derimot er det mulig at det ikke bare er synergier fra fusjoneringen som bidrar til den økte lønnsomheten i selskapet. Da vi ikke har tilgang på det fullstendige regnskapsmaterialet, men bare det som er offentlig publisert kan det finnes andre årsaker som ikke vi får belyst i oppgaven vår.

Likviditetsmessig hadde selskapet veldig god likviditet de første analyseårene, men har vært gradvis synkende før den nå virker å ha stabilisert seg. Oppkjøpet av AirTran kan være en av grunnene til at selskapet har fått dårligere likviditet. Selskapet har likevel opprettholdt den gode soliditeten, med en gjennomsnittlig egenkapitalandel på 37,2% i analyseperioden.

Southwest har gjennom mange år hatt en stabil og god kultur, dette har vært et av selskapets strategiske fortrinn, og ikke-kopierbare ressurs. Etter oppkjøpet har våre informanter nevnt at de frykter at den gode selskapskulturen nå er i ferd med å sakte men sikkert forsvinne. Hvilken effekt kulturen har hatt på selskapet finansielt i analyseperioden er derimot vanskelig å stadfeste. Sett i lys av dette kan det hende at effekter av en eventuelt forringet organisasjonskultur i framtiden kan føre til dårligere lønnsomhet for selskapet.

5.4.2 Norwegian

For å nå deres mål gjennom deres fastsatte strategi har Norwegian vært gjennom store endringer i organisasjonsstrukturen. I lys av dette har vi også sett et skifte i organisasjonskulturen. Selskapet uttaler selv at strukturendringene har vært nødvendige for å ta i mot den formidable veksten de har hatt de siste årene. Målt i ASK har selskapet i gjennomsnitt vokst med 23,63% per år siden 2009, og antall fly har økt med 15,68% pr år i samme periode.

Lønnsomhetsanalysen vår viser at TKR, EKR og fortjenestemarginen til selskapet har vært gradvis synkende, og til og med negativ i årene 2014 og 2017. Kombinasjonen kraftig vekst og synkende lønnsomhet har også tæret på egenkapitalandelen i selskapet, som har gått fra 30% i 2009 til rundt 9% i 2017. Nye fly har også kostet, og vi ser at likviditeten gjennom analyseperioden har vært synkende.

Ser vi på de bransjespesifikke tallene har Norwegian samtidig som de har vokst fylt flyene bedre, samtidig ser vi at RASK har avtatt noe som kan tyde på at de har valgt å selge billige billetter for å fylle flyene for å ta markedsandeler.

Selskapets strategiske valg har tilsynelatende kostet selskapet i form av både ekspansjonskostnader og lavere inntjening gjennom reduserte billettpriser i inngangen av nye markeder. Hvilke synergier selskapet eventuelt klarer å hente ut fra dette er i skrivende stund usikkert, men det er vel rimelig å si at potensialet er stort for selskapet.

Selv om endringene i selskapet har ført til det som kan se ut som en midlertidig dårligere kultur, er det også her vanskelig å påpeke i hvor stor grad dette har påvirket selskapet finansielt. Det er derimot mulig at en eventuelt sterkere og bedre kultur i framtiden kan være med på å skape verdier for selskapet, slik det mest sannsynlig har gjort for Southwest.

5.4.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian

Southwest som er et relativt gammelt selskap har oppnådd en betraktelig størrelse med over 700 fly i dag. Modellen deres fungerer tilsynelatende godt og ut fra regnskapstallene virker selskapet solid både i form av egenkapitalandel og likviditetsmessig. Lønnsomheten er god, og har vært relativt stabil i analyseperioden. Norwegian er derimot fortsatt i vekstfasen og, til dels mindre solid i form av egenkapitalandel, likviditeten er derimot på plass. Lønnsomheten har vært noe varierende i analyseperioden, men det er vanskelig å si hvilket potensial som eventuelt ligger i deres ekspansjon sett ut fra historiske regnskapstall.

5.5 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet satt empirien vår opp mot kjente teorier, og belyst forskjellige sider av våre valgte drivere: strategi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Deretter har vi satt disse driverne opp mot regnskapsanalysen for å forsøke å se hvordan disse har påvirket selskapene finansielt.

Som vi ser av strategien til de to selskapene, har Southwest de senere årene hatt en mer konservativ vekst, mens Norwegian satser på å jobbe seg fra «overlevelsessonen» til «komfortsonen» ved kraftig ekspansjon og global satsing, noe som per 2017 gav selskapet voksesmerter i form av blant annet høye lån og kostnader forbundet med opplæring av personell.

Southwest, til tross for sin enorme størrelse, har valgt å beholde en enkel organisasjonsstruktur, som minner mest om et maskinbyråkrati, der alt personell, fly, bakketjenester, it, operasjonskontroll osv. er underlagt morselskapet inndelt etter funksjoner. Norwegian bygger etter omorganiseringen i 2013, i dag på en konsernmodell, med et morselskap som fungerer som holdingselskap og hvor all drift ligger i datterselskaper.

Selskapene har også noe ulike organisasjonskultur. Southwest har brukt mye ressurser på kulturbygging gjennom flere år, noe som muligens er selskapets største konkurransefortrinn. Informantene i Norwegian gjenkjenner i liten grad det selskapet formidler utad om sin organisasjonskultur. De beskriver en tidligere fryktbasert kultur, men som er med tiden blitt bedre.

Regnskapsanalysen for de ni siste årene viser at Southwest med unntak av oppkjøp av Air-Tran LLC i 2011, har hatt en konservativ ekspansjon, med god likviditet og god lønnsomhet.

Vi ser at Norwegian ekspanderer i større grad, noe som de senere årene har påvirket lønnsomheten negativt.

6.0 En mulig konklusjon

I dette avsluttende kapitlet skal vi besvare problemstillingen ut fra den drøftingen som ble gjort i forrige kapittel. For at leseren skal ha problemstillingen fersk i minne når kapitlet leses, så gjentar vi den her:

Hvordan driftes lavkostselskapene Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA, og hvilke utslag har dette for selskapene finansielt?

For å operasjonalisere problemstillingen, har vi sammenliknet de to selskaperes følgende driverne; strategi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Til slutt har vi gjennom en regnskapsanalyse prøvd å belyse hvordan deres driftsmodeller har påvirket selskapene finansielt.

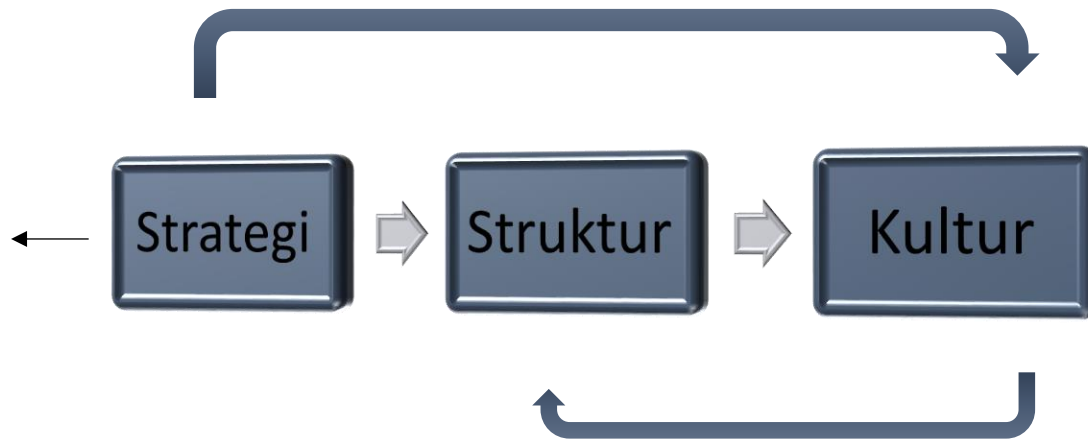
Vi velger her å presentere selskapene hver for seg, for så å sammenligne dem i siste del.

6.1 Southwest

Southwest Airlines Co. har en visjon om å bli det mest elskede, mest flydde og mest lønnsomme flyselskapet i verden. Dette har de tenkt å klare gjennom sin uttalte strategi. Vår forskning kan tyde på at denne strategien har ført til en organisasjonsstruktur, veldig likt maskinbyråkratiet. Denne strukturen ble dannet i begynnelsen av selskapets levetid og har vedvart siden. Innad i denne strukturen har selskapet utviklet en god organisasjonskultur, som ifølge våre informanter de ansatte er veldig tilfreds med.

Selskapet fant i 1971 sitt «blue ocean» som lavkostselskap, der de fløy korte distanser med hyppige frekvenser med relativt billige billetter for kunden. De var først ute med å gjøre fly som transportmiddel tilgjengelig for allmenheten i USA. Strategien var likevel kopierbar for andre selskaper, og Southwest har dermed vært nødt til å finne andre konkurransefordeler enn kun kostnadseffektivitet. For oss virker det som at de har et høyt fokus på ressursbasert strategi i form av å bygge en organisasjon som også ivaretar sine ansatte, og som dermed yter bedre service til sine kunder. Dette bidrar til både trofaste ansatte og kunder, og er en konkurransestrategi som ikke like lett lar seg kopiere av andre selskap på kort sikt.

Det kan for oss virke som om Southwest har fokus på både strategi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur parallelt. Selskapet har tilsynelatende formet kulturen både gjennom strategien og strukturen. Vi har forøkt å vise denne dynamikken i figuren under.



Figur 6.1 – Sammenhengen mellom driverne i Southwest

Southwest har i hovedsak en strategi; å fly folk fra A til B. Dette er representert av pilen til venstre. Av strategien, dannes strukturen og av strukturen kulturen. Derimot ser det ut til at Southwest også gjennom deres strategi har fokus på hvordan de skaper kulturen i selskapet utenom strukturen. Det kan også tenkes at grunnen til at de har valgt å holde på maskinbyråkratiet gjennom 47 år, er fordelene med dens vertikale sentralisering som vil gjøre det lettere for ledelsen å «styre» kulturen i riktig retning. Dette vil si at den ønskede kulturen vil styre selskapets måte og strukturere seg på.

Finansielt har Southwest gått med overskudd hvert år siden 1973. Selskapet har gitt god avkastning til sine eiere gjennom høy forrentning av egenkapitalen, og har en god finansiell buffer til dårligere tider med sin høye egenkapitalandel. Kombinasjonen sakte og kontrollert vekst sammen med en sterk organisasjonskultur, skapt gjennom strategiske valg, mener vi kan være medvirkende årsaker til at selskapet har lyktes økonomisk. Med andre ord er det et godt sammenfall mellom selskapets uttalte strategi, operasjonalisert gjennom både organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen, og deres prestasjoner.

6.2 Norwegian

Norwegian Air Shuttle ASA har en visjon om å gi alle råd til å fly, ved å operere som lavkost-selskap og tilby billige flybilletter. De startet opp med innenriksflyging i Norge i 2002, men har i løpet av de få årene de har vært i drift, både endret ruteområdet, servicekonseptet og organisasjonsstrukturen sin vesentlig, og er nå et konsern med flere ben å stå på. Forskningen vår viser at selskapet endrer strategi raskt hvis det er behov for det. Ser de muligheter i nye markeder eller andre nisjer, som for eksempel banknæringen eller behovet for frakt av cargo, er de raske med etablering av datterselskaper som kan yte denne tjenesten. Strategien deres gjør at de har mange baller i luften på samme tid. Dette gjør at organisasjonsstrukturen må tilpasses strategien til selskapet. Den største strukturendringen i selskapet, var da de gikk fra å være et maskinbyråkrati til etableringen av konsernstrukturen, med en mer desentralisert struktur. Det kan virke som at selskapet har hatt det så travelt med etableringen av nye strategier, ekspansjon og omstrukturering at de i mindre grad har lyktes med å inkludere sine ansatte i denne prosessen. I løpet av omorganiseringen til konsernmodell ser det ut til at selskapet mistet den gode organisasjonskulturen som en gang var. Når kursen nå er staket opp, og man begynner å få på plass ny organisasjonsstruktur, vil selskapet kanskje i større grad kunne ha overskudd til å bygge en kultur rundt sine nye strategier og organisasjonsstruktur.

Vi har forsøkt i å beskrive sammenhengen mellom Norwegian sin strategi, struktur og kultur i figuren under. Pilene i front peker på en selskapsstrategi med flere satsingsområder. Norwegian virker til å ha hatt det så travelt i etableringen av sine mange strategiske valg, at strukturen har blitt til som et resultat av strategien, og kulturen igjen et produkt av strukturen.



Figur 6.2 – Sammenhengen mellom driverne i Norwegian

Finansielt har Norwegian de siste årene, med unntak av 2014 og 2017 gått med overskudd. Vi ser at selskapet satser høyt, og den voldsomme ekspansjonen til selskapet de siste årene har

medført høy gjeldsgiring og lav soliditet. De har dermed små økonomiske marginer til uforutsette hendelser eller endringer i verdensøkonomien som kan få påvirkning for flybransjen og selskapet. Vi vil likevel hevde at om de lykkes med sin langsiktige investeringsplan, kan de få et solid fotfeste innenfor flere markeder og vokse seg så store i volum, at dette kan gi dem en varig konkurransefordel.

6.3 Sammenlikning av Southwest og Norwegian

Som vi har sett ønsker både Southwest og Norwegian å være ledende lavkostselskaper, men har likevel valgt ulike strategier for å lykkes med dette. I denne sammenlikningen er det viktig å huske på at Southwest hadde et helt annet utgangspunkt i 1971 enn det Norwegian hadde i sin oppstart av Boeing 737 operasjoner i 2002, både med tanke på geografi, liberalisering av regelverk og konkurransesituasjon. Disse kan være medvirkende årsaker til at Norwegian har valgt en mer offensiv strategi med tilsvarende vekst, enn Southwest da de startet opp.

Southwest har valgt en mer tradisjonell og konservativ metode å drifte sitt selskap på. De har sakte men sikkert vokst seg store og skapt stordriftsfordeler med et fokusområde; å fly folk fra A til B til lave priser. Samtidig ser vi at Southwest selv eier tjenester som teknisk vedlikehold og bakketjenester, istedenfor å leie inn disse fra eksterne aktører. Selskapet har stort fokus på sine menneskelige ressurser for å for både å tiltrekke seg arbeidstakere de mener er rett for jobben, men også for å kunne konkurrere på kundeservice. De har dermed valgt en organisasjonsstruktur der ledelsen og de ansatte trekker i samme retning, noe som har vist seg å være konkurransedyktig over lang tid.

Norwegian har valgt en noe mer utradisjonell strategi for drift av sitt lavkostselskap. De har fra starten av vært offensive i sin konkurransestrategi, med stor satsing på vekst. De har vært dyktige på å utnytte mulighetene i nye markeder og i dag vokst seg til å bli et globalt flyselskap. Samtidig har de investert i andre bransjer, som for eksempel bank, for å kunne tilby kundene sine flere tjenester, bygge merkenavn som igjen gir mulighet for større inntjening. Samtidig har vi sett at de har omstrukturert selskapet til en konsernmodell, med mange datterselskaper, der de ikke helt har klart å inkludere de ansatte i prosessen. Til nå har de med få unntak gjort det bra finansielt, men den voldsomme ekspansjonen og satsing på langdistanseflygning har bidratt til høy risiko for eierne gjennom høy gjeldsgiring. Samtidig vil dette kunne gi dem solid fotfeste og stort volum om de lykkes med satsingen sin.

Det er interessant å se hvordan selskapene på hver sin måte har valgt å nå målene sine gjennom valgt strategi, struktur og kultur, og hvordan disse har påvirket selskapene finansielt. Mens Southwest har bygget seg et solid fotfeste med volum og overskudd over lang tid, ser vi at Norwegian er i en vekstfase for å nå langsiktige mål. Dermed blir det vanskelig for oss å konkludere med om den ene driftsmodellen er bedre enn den andre på dette tidspunktet. Samtidig vil selskapenes valg være riktig i forhold til de markedene de operer i. Kort oppsummert ser vi med andre ord både fordeler og ulemper med driftsmodellene til både Southwest og Norwegian.

6.4 Avsluttende kommentar og forslag til videre forskning

Med tøff konkurranse og en beskjeden lav gjennomsnittlig fortjenestemargin, er det få flyselskaper som overlever den dynamiske flybransjen i det lange løp. Derfor er det viktig med gode strategier for å lykkes over tid. Vi har beskrevet at Southwest har bygget seg solide gjennom 47 år med drift, mens Norwegian er et relativt ungt flyselskap i sterk vekst. Resultatet av denne kraftige veksten får vi neppe se før om noen år, og først da vil en ha et solid grunnlag til å vurdere lønnsomheten bak ekspansjonen. Derfor vil vi anbefale en sammenlikning når Norwegian om noen år har stabilisert veksten. Det vil også være interessant å studere flere drivere og selskaper nærmere for å se om det er fellesnevnerer som gjør at noen flyselskaper presterer bedre enn andre.

Vi vil også påpeke avslutningsvis at forskningen vår er deskriptiv samt eksplorerende. Med andre ord kan det finnes andre årsaker enn de vi har kommet fram til her, som har påvirket selskapenes prestasjoner.

Litteraturliste

Artikler

Carter, D., Rogers, D. A. & Simkins, B. J. (2004). *Fuel Hedging in the Airline Industry: The Case of Southwest Airlines*: Oklahoma State University - Stillwater - Department of Finance.

Miles, J.S., og Mangold, G.W. (2005). *Positioning Southwest Airlines through employee branding*. Science Direct Indiana University Kelley School of Business.

Avhandlinger

Hansen, K. (2014). *Sammenhengen mellom de tre pilarene: Organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse*. Mastergradsavhandling, Universitetet i Nordland.

Kleiven, E.A., og Ørsnes, O.M.A. (2014). *Lavprisstrategi på langdistanseflygninger – En utredning om kostnadsfordeler for lavprisselskap kan overføres til langdistansemarkedet*. Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole.

Bøker

Buliga, O., Michl, K., Voigt, K-I., (2017). *Business Model Pioneers. How Innovators successfully implement new business models*. Switzerland, Springer International Publishing.

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. 3rd edition. United States of America, Jossey-Bass

Doganis, R. (2006). *The Airline Business*, 2. Utg. Abingdon, Oxon, Routledge

Erichsen, M. Solberg, F. Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Holloway, S. (2008). *Straight and Lever – Practical Airline Economics*. 3. Utg. Hampshire, England, Ashgate Publishing Company

Jacobsen, D.I., Thorsvik J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utg. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, A. Kristoffersen L. Tufte, P-A. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 2. Utg. Abstrakt forlag 2011.

Krohn-Fagervoll, O. (2013) *Et flyselskap for folket*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Langli, J.C. (2012). *Årsregnskapet*. 9. Utg. Oslo, Gyldendal Akademiske.

Melhus, J.M., Haugen T. (2011) *Latterlig lønnsomt: Om humor og begeistring på jobben*. 1. Utg. Oslo, Melhus Communication.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. Pearsons Education.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York, The Free Press.

Regner, P., Angwin, D., Whittington, R., Scholes, K., og Johnson, G. (2017) *Exploring strategy*. 11.Utg. Harlow, Person Education Limited

Roos, G, Von Krogh, G. Roos, J. (2005). *Strategi – en innføring*. 5. Utg. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. San Francisco, Jossey-Bass.

Tofteland, A. (2014) *Finansregnskap – Vurdering og analyse*. 4. Utg. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Dommer

Borgarting lagmannsrett (25.01.2018). LB-2016-169045. Tilgjengelig fra: < <https://lovdata.no/dokument/LBSIV/avgjorelse/lb-2016-169045> > [Lest 11.03.18]

Internett

Advance Business Consulting (2009). *The rise of Southwest*. [Internett], advancebusinessconsulting. Tilgjengelig fra < <http://www.advancebusinessconsulting.com/advance!/strategic-alignment/strategic-alignment-business-cases/the-rise-of-southwest-airlines.aspx> > [Lest 06.04.18]

Airlines for America (2018). *U.S. Airline Bankruptcies*. [Internett], airlines.org. Tilgjengelig fra: < <http://airlines.org/dataset/u-s-bankruptcies-and-services-cessations/> > [Lest 29.03.18]

Airline Pilot Central (2017). *Pilot salaries in 2017: Which airline will have the highest pay?* [Internett], Airlinepilotcentral.com. Tilgjengelig fra: < <https://www.airlinepilotcentral.com/articles/job-search-articles/pilot-salaries-in-2017-which-airline-will-have-the-highest-pay.html> > [Lest 22.04.18]

Amadeus (2017). *U.S. Southwest Airlines completes transition to Amadeus Altéa*. [Internett], Amadeus.com Tilgjengelig fra: < http://www.amadeus.com/web/amadeus/en_1A-corporate/Amadeus-Home/Newsroom/Archive/2017-05-10-Southwest/1319658626891-Page-AMAD_DetailPpal?assetid=1319706772915&assettype=PressRelease_C > [Lest 18.04.18]

Bank Norwegian (2018). *Årsrapport 2017 Bank Norwegian*. [Internett], banknorwegian.no. Tilgjengelig fra: < <https://www.banknorwegian.no/OmOss/InvestorRelations/GetDocument?id=d403a8ed-c239-4484-9ed0-afeebb177c65> > [Lest 10.03.18]

E24 (2013) *Buklanding for Call Norwegian*. [Internett], e24.no. Tilgjengelig fra < <https://e24.no/privat/buklanding-for-call-norwegian/22656940> > [Lest 10.03.18]

E24 (2018) *Norwegian får flest klager fra reisende*. [Internett], e24.no. Tilgjengelig fra < <https://e24.no/naeringsliv/norwegian-air-shuttle/norwegian-faar-flest-klager-fra-reisende/24305633> > [Lest 11.04.18]

FAA (2017). *A brief history of FAA*. [Internett], FAA.gov. Tilgjengelig fra: < https://www.faa.gov/about/history/brief_history/#origins > [Lest 07.12.17]

Fri Fagbevegelse (2016). *Piloter og kabinpersonale til sak mot Norwegian*. [Internett], Frifagbevegelse.no Tilgjengelig fra: < <https://frifagbevegelse.no/nyheter/piloter-og-kabinpersonale-til-sak-mot-norwegian-6.158.326426.89b0f81f2f> > [Lest 12.03.18]

Hegnar (2017). *Norwegian-ansatte truer med streik*. [Internett], Hegnar.no Tilgjengelig fra: < <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2017/01/Norwegian-ansatte-truer-med-streik> > [Lest 12.03.18]

Hegnar (2018). *Derfor henter Norwegian 1,3 milliarder*. [Internett], Hegnar.no Tilgjengelig fra: < <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2018/03/Derfor-hentet-Norwegian-1-3-milliarder> > [Lest 23.04.18]

Hegnar (2018). *Norwegian: IAG har hyret inn meglerkjempe* [Internett], Hegnar.no Tilgjengelig fra: < <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2018/04/Norwegian-IAG-har-hyret-inn-meglerkjempe> > [Lest 23.04.18]

HSMIAI (2017). *Ny passasjerrekord for Avinor og Oslo Lufthavn*. [Internett], hsmiai.no. Tilgjengelig fra: < <http://hsmiai.no/2017/01/10/ny-passasjerrekord-for-avinor-og-oslo-lufthavn-over-50-millioner-reisende-i-2016/> > Lest [21.09.17]

IATA (u.å.), *The founding of IATA*. [Internett], iata.org. Tilgjengelig fra: < <http://www.iata.org/about/pages/history.aspx> > Lest [03.02.18]

IATA (2017). *IATA Annual Review 2017*. [Internett], iata.org Tilgjengelig fra: < <http://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2017.pdf> > Lest [21.09.17]

IATA (2018). *IATA Jet Fuel Price Monitor*. [Internett], iata.org. Tilgjengelig fra: < <http://www.iata.org/publications/economics/fuel-monitor/Pages/index.aspx> > Lest [22.01.18]

Indeed (2018). *Southwest Airlines Pilots yearly salary in the United States*. [Internett], indeed.com. Tilgjengelig fra: < <https://www.indeed.com/salaries/Pilot-Salaries-at-Southwest-Airlines> > Lest [22.04.18]

Investors Southwest (2018). *Southwest* [Internett], investors.southwest.com. Tilgjengelig fra: < <http://investors.southwest.com/~media/Files/S/Southwest-IR/2017%2010-K%20Final%20Filed%20879.pdf> > Lest [22.02.18]

ICAO (u.å). *History*. [Internett], icao.int. Tilgjengelig fra: < <https://www.icao.int/secretariat/TechnicalCooperation/Pages/history.aspx> > [Lest 08.12.17]

Luftfartstilsynet (u.å). *Europeisk regelverk*. [Internett], luftfartstilsynet.no. Tilgjengelig fra: < http://www.luftfartstilsynet.no/regelverk/Europeisk_regelverk/ > Lest [05.04.18]

Mikalsen, K-E. (2015). Før følte de ansatte at de bygde opp Norwegian på dugnad. Nå føler de Bjørn Kjos snur dem ryggen. *Aftenposten*, 11. Mars 2015. [Internett]. Tilgjengelig fra: < <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/Vvn3/For-folte-ansatte-at-de-bygde-opp-Norwegian-pa-dugnad-Na-fole-de-at-Bjorn-Kjos-snur-dem-ryggen> > [Lest 24.03.2018]

Moss Avis (2010) *Tøft Norwegian-press på Rygge* [Internett], moss-avis.no Tilgjengelig fra: < <https://www.moss-avis.no/nyheter/okonomi/nyheter/toft-norwegian-press-pa-rygge/s/2-2.2643-1.5568169> > [Lest 25.02.18]

Nettavisen (2015) *1.141.172 kr tjener en Norwegian Kaptein*. [Internett], nettavisen.no Tilgjengelig fra: < <https://www.nettavisen.no/na24/1142172-kroner-tjener-en-norwegian-kaptein/8549705.html> > [Lest 06.05.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (u.å.) *Arbeidsforhold* [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/samfunnsansvar/arbeidsforhold/> > [Lest 15.02.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (u.å.) *Bedriftsstruktur* [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/struktur/> > [Lest 10.03.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2018) *Protokoll fra ekstraordinær generalforsamling* [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/media/about-us/company/investor-relations/minutes-from-extraordinary-general-meeting.pdf> > [Lest 24.04.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (u.å.) – *Våre billettyper* [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/booking/bestillingsinformasjon/billettyper/> > [Lest 06.04.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (u.å.) *År for år*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/ar-for-ar/> > [Lest 16.11.17]

Norwegian Air Shuttle ASA (2003) *Årsrapport 2003*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2003.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2004) *Årsrapport 2004*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2004.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2005) *Årsrapport 2005*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2005.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2006) *Årsrapport 2006*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2006.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2007) *Årsrapport 2007*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2007.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2008) *Årsrapport 2008*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2008.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2009) *Årsrapport 2009*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2009.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2010) *Årsrapport 2010*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2010.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2011) *Årsrapport 2011..* [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2011.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2012) *Årsrapport 2012*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2012.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2013) *Årsrapport 2013*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2013.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2014) *Årsrapport 2014*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2014.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2015) *Årsrapport 2015*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2015.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2016) *Årsrapport 2016*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2016.pdf> > [Lest 04.01.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2017) *Årsrapport 2017*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/media/about-us/company/investor-relations/annual-report-2017-interactive.pdf> > [Lest 22.04.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2018) *Interim report Q4 2017*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/globalassets/documents/quarterly-results/norwegian-q4-2017-report.pdf> > [Lest 25.02.18]

Norwegian (2017) *Norwegian og easyJet inngår samarbeid*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < http://media.norwegian.com/?_ga=2.226725790.204164528.1510859558-1103967204.1483701894#/pressreleases/norwegian-og-easyjet-inngaar-samarbeid-2145099 > [Lest 16.11.17]

Norwegian (2018), *Visjon og verdier*. [Internett], Norwegian.no Tilgjengelig fra: < <https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/visjon-og-verdier/> > [Lest 10.01.18]

NRK (2010), *Asken gav underskudd for Norwegian*. [Internett], Nrk.no Tilgjengelig fra: < <https://www.nrk.no/okonomi/asken-ga-underskudd-for-norwegian-1.7208850> > [Lest 10.03.18]

Parat (2018), *Høyesterett skal avgjøre spørsmålet om reel arbeidsgiver*. [Internett], Parat.no Tilgjengelig fra: < <https://parat.com/SubOrgSingleArticle.aspx?m=1720&amid=370034> > [Lest 27.04.18]

Reuters (2018). *American Airlines, Southwest employees to get tax bill bonus*. [Internett], reuters.com. Tilgjengelig fra: < <https://www.reuters.com/article/us-usa-tax-airlines/american-air-lines-southwest-employees-to-get-tax-bill-bonus-idUSKBN1ER1WN> > [Lest 05.01.18]

Sec.gov (2013). *Exhibit 21 – Southwest Airlines Co. Subsidiaries*. [Internett], sec.gov Tilgjengelig fra: < <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/92380/000119312513041608/d480533dex21.htm> > [Lest 08.01.18]

Sec.gov (2018). *Exhibit 21 – Southwest Airlines Co. Subsidiaries*. [Internett], sec.gov Tilgjengelig fra: < <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/92380/000119312510017191/dex21.htm> > [Lest 08.01.18]

Stammen, Karl Philip Lund (2012). *Norwegians lavpriskalender- en suksesshistorie på nett*. [Internett], stammen.no Tilgjengelig fra: < <http://stammen.no/innovasjon/norwegians-lavpriskalender-en-suksesshistorie-pa-nett> > [Lest 09.03.18]

Southwest media (2017), *Southwest Airlines Executives & leadership*. [Internett], Tilgjengelig fra: < <https://www.swamedia.com/executives> > [Lest 07.12.17]

Southwest media (2018), *1966 to 1971*. [Internett], Tilgjengelig fra: < <https://www.swamedia.com/pages/1966-to-1971> > [Lest 03.04.18]

Southwest Airlines Co. (1972) *1971 Annual Report*. [Internett], Southwestairlinesinvestorrelations.com Tilgjengelig fra: < <http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/~media/Files/S/Southwest-IR/documents/company-reports-ar/ar-1971.pdf> > [Lest 08.01.18]

Southwest Airlines Co. (1989) *1988 Annual Report*. [Internett], Southwestairlinesinvestorrelations.com Tilgjengelig fra: < <http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/~media/Files/S/Southwest-IR/documents/company-reports-ar/ar-1988.pdf> > [Lest 07.03.18]

Southwest Airlines Co. (2010) *2009 Annual Report*. [Internett], Southwestairlinesinvestorrelations.com Tilgjengelig fra: < <http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/~media/Files/S/Southwest-IR/documents/company-reports-ar/ar-2009.pdf> > [Lest 21.02.18]

Southwest Airlines Co. (2012) *2011 Annual Report*. [Internett], Southwestairlinesinvestorrelations.com Tilgjengelig fra: < <http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/~/media/Files/S/Southwest-IR/documents/company-reports-ar/ar-2011.pdf> > [Lest 22.02.18]

Southwest Airlines Co. (2015) *2014 Annual Report*. [Internett], Southwestairlinesinvestorrelations.com Tilgjengelig fra: < <http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/~/media/Files/S/Southwest-IR/documents/company-reports-ar/ar-2014.pdf> > [Lest 22.02.18]

Southwest Airlines Co. (2016) *2015 Annual Report*. [Internett], Southwestairlinesinvestorrelations.com Tilgjengelig fra: < <http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/~/media/Files/S/Southwest-IR/documents/company-reports-ar/ar-2015.pdf> > [Lest 22.02.18]

Southwest Airlines Co. (2017) *2016 Annual Report*. [Internett], Southwestairlinesinvestorrelations.com Tilgjengelig fra: < http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/~/media/Files/S/Southwest-IR/Annual%20Reports/2016_AnnualReport_LUV.PDF > [Lest 08.01.18]

Southwest Airlines Co. (2018) *2017 Annual Report*. [Internett], Southwestairlinesinvestorrelations.com Tilgjengelig fra: < <http://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/~/media/Files/S/Southwest-IR/Bookmarked%20Annual%20no%20blanks.pdf> > [Lest 20.04.18]

Southwest Airlines Co. (2011) *Southwest Airlines Closes Acquisition of AirTran Holdings, Inc.* [Internett], investors.southwest.com Tilgjengelig fra: < <http://investors.southwest.com/news-and-events/news-releases/2011/02-05-2011> > [Lest 08.01.18]

Southwest Airlines Co. (2018) *Purpose, vision, values and mission*. [Internett], investors.southwest.com Tilgjengelig fra: < <http://investors.southwest.com/our-company/purpose-vision-values-and-mission> > [Lest 10.01.18]

Southwest Airlines Co. (2018) *Southwest Citizenship*. [Internett], www.southwest.com Tilgjengelig fra: < <https://www.southwest.com/html/southwest-difference/southwest-citizenship/> > [Lest 29.01.18]

PwC (2017). *Strategy & 2017 Commercial Airline Trends*. [Internett], strategyand.pwc.com
Tilgjengelig fra: < <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2017-Commercial-Aviation-Trends.pdf> > [Lest 07.12.17]

PwC (2015). *2015 Aviation Trends*. [Internett], strategyand.pwc.com Tilgjengelig fra: < <https://www.strategyand.pwc.com/trends/2015-aviation-trends> > [Lest 07.12.17]

Lover

Aksjeloven. (1997) *Lov om allmennaksjeselskaper av 13. Juni 1997 nr. 14*. Tilgjengelig fra: < <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44> > [Lest 25.02.18]

EASA (2016) *Acceptable means of compliance to Annex III – Part – ORO*. Tilgjengelig fra: < <https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/Consolidated%20unofficial%20AMC&GM%20Annex%20III%20Part-ORO.pdf> > [Lest 11.03.18]

Videoer

Business of business is people: Herb Kelleher. (2008) [Videoklipp]. Tilgjengelig fra: < <https://www.youtube.com/watch?v=oxTFA1kh1m8> > [Sett 29.01.2018]

Southwest Airlines: Our Purpose and Vision (2013) [Videoklipp]. Tilgjengelig fra: < <https://www.southwest.com/html/about-southwest/careers/index.html?clk=GFOOTER-ABOUT-CAREERS> > [Sett 22.03.2018]

Appendiks



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input checked="" type="checkbox"/> E-post <input checked="" type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	Les mer om hva personopplysninger er. NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet. Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ○ Nei ●	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel , slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler .
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ○ Nei ●	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke		NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei ●	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ● Nei ○	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei ●	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Les mer. Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjektittel		
Prosjektittel	Hvorfor lykkes Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA på forskjellige måter?	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Nord universitet	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen. Les mer om behandlingsansvarlig institusjon .
Avdeling/Fakultet	Handelshøgskolen	
Institutt	Økonomisk analyse og regnskap	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Fornavn	Jan Oddvar	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig . Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Etternavn	Sørnes	
Stilling	Veileder	
Telefon	+47 908 39 821	
Mobil		
E-post	Jan-Oddvar.sornes@nord.no	
Alternativ e-post	Jan-Oddvar.sornes@nord.no	
Arbeidssted	Nord Universitet	
Adresse (arb.)	Universitetsalléen 11	
Postnr./sted (arb.sted)	8049 Bodø	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Andreas Ostad	
Etternavn	Eriksen	
Telefon	97636367	
Mobil		
E-post	aoeriksen@gmail.com	
Alternativ e-post	aoeriksen@gmail.com	
Privatadresse	Innerdammen 31C	
Postnr./sted (privatadr.)	8030 Bodø	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> • Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	Hvorfor lykkes Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA på forskjellige måter?	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg .
Beskriv utvalg/deltakere	Piloter fra Southwest Airlines Co. Piloter fra Norwegian Air Shuttle ASA Professorer	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Strategisk utvalg gjennom arbeidssted	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Epost eller telefon	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegagskontakt og forskjellige utvalg på våre temasider .

Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	6	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja ● Nei ○	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input checked="" type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja ○ Nei ●	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja ○ Nei ●	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer .
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier. Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p> <p>Les mer om forskningsmetoder.</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>Les om krav til informasjon og samtykke.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. Les mer.</p>
10. Informasjonssikkerhet		
Spesifiser	På privat datamaskin, slettes etter bruk	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Vi anbefaler koblingsnøkkel .

Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Brukernavn og passord på datamaskinen	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler . Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks., ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		<p>Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.</p> <p>Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer.</p>
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks., ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten . Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registereier? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om andre godkjenninger .
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	01.01.2018	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	25.05.2018	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	<p>Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger.</p> <p>NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitatene.</p>

Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	<p>NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.</p> <p>Les mer om anonymisering av data.</p>
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?		Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	Antall vedlegg: 2. <ul style="list-style-type: none"> • intervjuguide.docx • informasjonsskriv_til_informanter.doc 	



Jan Oddvar Sørnes
Postboks 1490
8026 BODØ

Vår dato: 19.02.2018

Vår ref: 58464 / 3 / HJT

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 17.01.2018 for prosjektet:

58464	<i>Hvorfor lykkes Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA på forskjellige måter?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Jan Oddvar Sørnes</i>
Student	<i>Andreas Ostad Eriksen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektlutt

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS
NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29
NO-5007 Bergen, NORWAY

Tel: +47-55 58 21 17
Faks: +47-55 58 96 50

nsd@nsd.no
www.nsd.no

Org.nr. 985 321 884

Ved prosjektslutt 25.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Dag Kiberg

Håkon Jørgen Tranvåg

Kontaktperson: Håkon Jørgen Tranvåg tlf: 55 58 20 43 / Hakon.Tranvag@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Andreas Ostad Eriksen, aoeriksen@gmail.com

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr. 58464

Du har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget i hovedsak er godt utformet, men ber om at veileders kontaktinformasjon legges til

Basert på korrespondanse med student og etter gjennomgang av intervjuguide kan vi ikke se at det behandles sensitive personopplysninger, og har derfor endret dette i meldeskjema.

Personvernombudet forutsetter at du behandler alle data i tråd med Nord universitet sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av privat pc er i samsvar med institusjonens retningslinjer.

Prosjektslutt er oppgitt til 25.05.2018. Det fremgår av meldeskjema og informasjonsskriv at du vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt.

Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Hvorfor lykkes Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA på forskjellige måter?”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å finne ut hvordan de to lavprisselskapene Southwest Airlines Co. og Norwegian Air Shuttle ASA har lyktes. Dette er en mastergrad studie ved Nord Universitet. Utvalget er strategisk valgt for å finne informanter som jobber i de respektive selskapene. Vi har også valgt noen utenforstående som har generell kunnskap om temaet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Vi vil samle data gjennom personintervjuer. Spørsmålene vil åpne med en beskrivelse av personen som intervjues samt litt om hvor lenge han / hun har jobbet i selskapet. Etter det vil det i hovedsak stilles spørsmål generelt om selskapet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

Det er kun vi som skriver oppgaven som vil ha tilgang på datamaterialet. Dette vil bli lagret på privat datamaskin. Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 25.05.18. Datamaterialet vil bli slettet etter bruk.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Andreas Ostad Eriksen, telefon 976 363 67.

Kontaktopplysning veileder: Jan-Oddvar Sørnes, telefon +47 908 39 821, epost Jan-Oddvar.Sornes@nord.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide informanter NAS

Q1: Hvor lenge har du jobbet for Norwegian Air Shuttle?

Q2: Hvordan vil du beskrive Norwegian's operasjoner?

Q3: Hvordan vil du beskrive Norwegian's organsiasjonstruktur?

Q4: Har selskapsstrukturen forandret seg i perioden du har vært ansatt?

Q5: Hvordan fungerer samspillet mellom ulike funksjoner, som operasjonssenteret, piloter, kabincrew, bakketjenester, teknisk osv.?

Q6: Tror du Norwegian har en konkurransedyktig organisasjonsstruktur for fremtiden?

Q7: Hvis ikke; hva mener du bør gjøres annerledes?

Q8: Hvor mange datterselskaper i Norwegian kjenner du til?

Q9: Hvordan vil du beskrive selskapskulturen i Norwegian?

Q10: Hva vil du si er styrkene til Norwegian?

Q11: Hva vil du si er svakhetene?

Interview guide SWA

- Q1: What is your position in Southwest Airlines?
- Q2: How long have you been working for Southwest Airlines?
- Q3: How would you best describe Southwest's operations?
- Q4: How would you describe Southwest organizational structure?
 - I.e. are all functions like ground handling, dispatch, pilots, cabin crew and so on, all working in the same company? Or is every function working in separate companies?
- Q5: Why do you think Southwest have been profitable for so many years in a row?
- Q6: Do you think their organizational structure is competitive in the future?
- Q7: If not; what do you mean that they have to change?
- Q8: Do Southwest have any "daughter companies" that you know of?
- Q9: Has the company's structure in anyway changed while you were employed?
- Q10: How would you best describe Southwest's culture?
- Q11: What would you say is Southwest's strengths?
- Q12: What about their weaknesses'?
- Q13: What do you put in: "Living the Southwest way"?
- Q14: On <https://www.swamedia.com/executives> CEO Gary C. Kelly wrote:
«Our people are the Heart and Soul of Southwest. Our Vision is to become the world's most loved, most flown and most profitable airline. It's a passionate pursuit, and our People won't give up».
 Through the media it seems like Southwest has it's prime focus on the employees and customers. Does it feel the same way in your everyday work life?
- Q15: Is there any noticeable differences in Southwest (i.e. focus, structure, culture) with Gary C. Kelly as CEO compared to Herb Keller and Jim Parker as CEO?
- Q16: Except from Gary C. Kelly and Herb Keller it is not written much about other CEOs in the company. Can you name more, and tell a little about their leader style?

Intervjuguide eksterne

Q1: Hva jobber du som?

Q2: Hvor lenge har du holdt på med luftfart?

Q3: Hvorfor tror du SWA har lyktes?

Q4: Hvorfor tror du NAS har lyktes?

Q5: Kjenner du til NAS organisasjonsstruktur, i så fall tror du den er konkurransedyktig i framtiden?

Q6: Hvis ikke; hva kan de gjøre annerledes?

Q7: Kjenner du til SWA organisasjonsstruktur, i så fall tror du den er konkurransedyktig i framtiden?

Q8: Hvis ikke; hva kan de gjøre annerledes?

Q9: Hva er NAS styrker?

Q10: Hva er SWA styrker?

Q11: Hva er NAS svakheter?

Q12: Hva er SWA svakheter?

Resultatregnskaper SWA										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Operating revenues										
Passenger	10 549,00	9 892,00	11 489,00	14 735,00	16 093,00	16 721,00	17 658,00	18 299,00	18 594,00	19 141,00
Freight	145,00	118,00	125,00	139,00	160,00	164,00	175,00	179,00	171,00	173,00
Special revenue adjustment								172,00		
Other	329,00	340,00	490,00	784,00	835,00	814,00	772,00	1 170,00	1 660,00	1 857,00
Total operating revenues	11 023,00	10 350,00	12 104,00	15 658,00	17 088,00	17 699,00	18 605,00	19 820,00	20 425,00	21 171,00
Operating expenses										
Salaries, wages and benefits	3 340,00	3 468,00	3 704,00	4 371,00	4 749,00	5 035,00	5 434,00	6 383,00	6 798,00	7 319,00
Fuel and oil	3 713,00	3 044,00	3 620,00	5 644,00	6 120,00	5 763,00	5 293,00	3 616,00	3 647,00	3 940,00
Maintenance materials and repairs	721,00	719,00	751,00	955,00	1 132,00	1 080,00	978,00	1 005,00	1 045,00	1 001,00
Aircraft rentals	154,00	186,00	180,00	308,00	355,00	361,00	295,00	238,00	229,00	198,00
Landing fees and other rentals	662,00	718,00	807,00	959,00	1 043,00	1 103,00	1 111,00	1 166,00	1 211,00	1 292,00
Depreciation and amortization	599,00	616,00	628,00	715,00	844,00	867,00	938,00	1 015,00	1 221,00	1 218,00
Acquisition and integration				134,00	183,00	86,00	126,00	39,00		
Other operating expenses	1 385,00	1 337,00	1 426,00	1 879,00	2 039,00	2 126,00	2 205,00	2 242,00	2 514,00	2 688,00
Total operating expenses	10 574,00	10 088,00	11 116,00	14 965,00	16 465,00	16 421,00	16 380,00	15 704,00	16 665,00	17 656,00
Operating income	449,00	262,00	988,00	693,00	623,00	1 278,00	2 225,00	4 116,00	3 760,00	3 515,00
Other incomes and expenses										
Interest expense	-130,00	-186,00	-167,00	-194,00	-147,00	-131,00	-130,00	-121,00	-122,00	-114,00
Capitalized interest	25,00	21,00	18,00	12,00	21,00	24,00	23,00	31,00	47,00	49,00
Interest income	26,00	13,00	12,00	10,00	7,00	6,00	7,00	9,00	24,00	35,00
Other gains and losses, net	-92,00	54,00	-106,00	-198,00	181,00	32,00	-309,00	-556,00	-162,00	-234,00
Total other incomes and expenses	-171,00	-98,00	-243,00	-370,00	62,00	-69,00	-409,00	-637,00	-213,00	-264,00
Income before income taxes	278,00	164,00	745,00	323,00	685,00	1 209,00	1 816,00	3 479,00	3 547,00	3 251,00
Provision for income taxes	100,00	65,00	286,00	145,00	264,00	455,00	680,00	1 298,00	1 303,00	-237,00
	0,36	0,40	0,38	0,45	0,39	0,38	0,37	0,37	0,37	-0,07
Net Income	178,00	99,00	459,00	178,00	421,00	754,00	1 136,00	2 181,00	2 244,00	3 488,00
Net Income per share, basic	0,24	0,13	0,62	0,23	0,56	1,06	1,65	3,30	3,58	5,80
Net income per share, diluted	0,24	0,13	0,61	0,23	0,56	1,05	1,64	3,27	3,55	5,79

Balanser SWA										
Assets										
Current assets										
Cash and cash equivalents	1 368,00	1 114,00	1 261,00	829,00	1 113,00	1 355,00	1 282,00	1 583,00	1 680,00	1 495,00
Short-term investments	435,00	1 479,00	2 277,00	2 315,00	1 857,00	1 797,00	1 706,00	1 468,00	1 625,00	1 778,00
Accounts and other receivables	209,00	169,00	195,00	299,00	332,00	419,00	365,00	474,00	546,00	662,00
Inventories of parts and supplies, at cost	203,00	221,00	243,00	401,00	469,00	467,00	342,00	311,00	337,00	420,00
Deferred income taxes	365,00	291,00	214,00	263,00	246,00	168,00	477,00			
Prepaid expenses and other current assets	73,00	84,00	89,00	238,00	210,00	250,00	232,00	188,00	310,00	460,00
Total current assets	2 653,00	3 358,00	4 279,00	4 345,00	4 227,00	4 456,00	4 404,00	4 024,00	4 498,00	4 815,00
Property and equipment at cost:										
Flight equipment	13 722,00	13 719,00	13 991,00	15 542,00	16 367,00	16 937,00	18 473,00	19 462,00	20 275,00	21 368,00
Ground property and equipment	1 769,00	1 922,00	2 122,00	2 423,00	2 714,00	2 666,00	2 853,00	3 219,00	3 779,00	4 399,00
Deposits on flight equipment purchase contracts	380,00	247,00	230,00	456,00	416,00	764,00	566,00	1 089,00	1 190,00	919,00
Assets constructed for others						453,00	621,00	915,00	1 220,00	1 543,00
Total	15 871,00	15 888,00	16 343,00	18 421,00	19 497,00	20 820,00	22 513,00	24 685,00	26 464,00	28 229,00
Less allowance for depreciation and amortization	4 831,00	5 254,00	5 765,00	6 294,00	6 731,00	7 431,00	8 221,00	9 084,00	9 420,00	9 690,00
Goodwill				970,00	970,00	970,00	970,00	970,00	970,00	970,00
Other assets	375,00	277,00	606,00	626,00	633,00	530,00	534,00	717,00	774,00	786,00
Total	375,00	277,00	606,00	1 596,00	1 603,00	1 500,00	1 504,00	1 687,00	1 744,00	1 756,00
Total assets	14 068,00	14 269,00	15 463,00	18 068,00	18 596,00	19 345,00	20 200,00	21 312,00	23 286,00	25 110,00
Liabilities and stockholders' equity										
Accounts payable	668,00	732,00	739,00	1 057,00	1 107,00	1 247,00	1 203,00	1 188,00	1 178,00	1 320,00
Accrued liabilities	1 012,00	729,00	863,00	996,00	1 102,00	1 229,00	1 565,00	2 591,00	1 985,00	1 777,00
Air traffic liability	963,00	1 044,00	1 198,00	1 836,00	2 170,00	2 571,00	2 897,00	2 990,00	3 115,00	3 460,00
Current maturities of long-term debt	163,00	190,00	505,00	644,00	271,00	629,00	258,00	637,00	566,00	348,00
Total current liabilities	2 806,00	2 695,00	3 305,00	4 533,00	4 650,00	5 676,00	5 923,00	7 406,00	6 844,00	6 905,00
Long-term debt less current maturities	3 498,00	3 325,00	2 875,00	3 107,00	2 883,00	2 191,00	2 434,00	2 541,00	2 821,00	3 320,00
Deferred income taxes	1 904,00	2 200,00	2 493,00	2 566,00	2 884,00	2 934,00	3 259,00	2 490,00	3 374,00	2 358,00
Deferred gains from sale and leaseback of aircraft	105,00	102,00	88,00	75,00	63,00	437,00	554,00	757,00	1 078,00	1 390,00
Other noncurrent liabilities	802,00	493,00	465,00	910,00	1 124,00	771,00	1 255,00	760,00	728,00	707,00
Common stock	808,00	808,00	808,00	808,00	808,00	808,00	808,00	808,00	808,00	808,00
Capital in excess of par value	1 215,00	1 216,00	1 183,00	1 222,00	1 210,00	1 231,00	1 315,00	1 374,00	1 410,00	1 451,00
retained earnings	4 919,00	4 971,00	5 399,00	5 395,00	5 768,00	6 431,00	7 416,00	9 409,00	11 418,00	14 621,00
Accumulated other comprehensive loss	-984,00	-578,00	-262,00	-224,00	-119,00	-3,00	-738,00	-1 051,00	-323,00	-12,00
Treasury stock	-1 005,00	-963,00	-891,00	-324,00	-675,00	-1 131,00	-2 026,00	-3 182,00	-4 872,00	-6 462,00
Total stockholders equity	4 953,00	5 454,00	6 237,00	6 877,00	6 992,00	7 336,00	6 775,00	7 358,00	8 441,00	10 430,00
Total liabilities and stockholders equity	14 068,00	14 269,00	15 463,00	18 068,00	18 596,00	19 345,00	20 200,00	21 312,00	23 286,00	25 110,00

Resultatregnskaper NAS										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Revenue	6 226 413	7 309 189	8 406 339	10 528 720	12 841 191	15 511 218	19 540 039	22 483 544	25 950 554	29 541 564
Other income	0	0	191 328	3 471	17 851	68 326	0	7 603	103 971	1 406 700
Total operating revenue and income	6 226 413	7 309 189	8 597 667	10 532 191	12 859 042	15 579 544	19 540 039	22 491 147	26 054 525	30 948 264
Operational expenses	4 892 727	4 938 399	6 301 576	7 818 926	9 131 424	11 370 597	15 360 124	15 839 048	18 024 344	24 021 594
Payroll	1 076 068	1 303 299	1 531 211	1 836 194	2 068 202	2 478 294	3 208 987	3 433 703	3 971 412	5 316 253
Depreciation, amortization and impairment	129 611	148 882	186 707	293 950	385 244	529 825	748 138	1 133 287	1 295 825	1 405 075
Other operating expenses	318 094	396 058	397 735	472 908	534 335	733 319	1 049 577	1 263 185	1 519 111	2 639 646
Other losses/(gains) - net	147 768	-49 315	-29 732	-305 720	336 385	-502 148	583 751	474 150	-576 553	-432 192
Total operating expenses	6 564 268	6 737 323	8 387 497	10 116 258	12 455 590	14 609 887	20 950 577	22 143 373	24 234 139	32 950 376
Operating profit	-337 855	571 866	210 170	415 933	403 452	969 657	-1 410 538	347 774	1 820 386	-2 002 112
Interest income	39 427	23 206	40 292	35 665	47 543	149 658	51 681	74 181	43 623	71 296
Interest expense	9 880	20 933	40 159	70 246	118 845	256 702	302 653	463 348	685 990	958 615
Other financial income (expenses)	322 420	45 701	26 467	-234 330	258 190	-471 830	-23 167	12 988	117 513	35 285
Net financial items	351 967	47 974	26 600	-268 911	186 888	-578 874	-274 139	-376 179	-524 854	-852 034
Share of profit from associated companies	-8 773	3 200	6 328	19 518	32 840	46 597	57 631	103 441	212 801	291 944
Profit before tax	5 339	623 040	243 098	166 540	623 180	437 380	-1 627 046	75 036	1 508 333	-2 562 202
Income tax expense (Income)	176 789	72 214	44 416	166 535	115 817	-557 284	-171 114	373 353	-768 496	
Profit for the year	5 339	446 251	170 884	122 124	456 645	321 563	-1 069 762	246 150	1 134 980	-1 793 706
Basic earnings per share	0,15	13,01	4,97	3,53	13,08	9,15	-30,42	6,99	31,75	-8,40
Diluted earnings per share	0,15	12,89	4,87	3,47	12,99	9,02	-29,89	6,92	31,47	-8,40

Balanser NAS										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Assets										
Non-current assets										
Intangible assets	198 074	190 543	210 293	236 216	237 773	225 270	206 826	206 675	196 260	201 383
Deferred tax assets	59 759	157	270	2 069	4 293	28 517	518 915	933 626	241 499	1 018 937
Aircraft, parts and installations on leased aircraft	523 676	974 892	2 092 136	3 869 159	5 579 757	7 526 707	12 527 932	18 507 706	22 571 775	25 861 883
Equipment and fixtures	31 014	30 905	26 175	31 991	58 476	72 972	83 687	79 508	88 361	90 458
Buildings	3 933	3 933	9 525	9 525	9 525	14 966	252 236	285 674	283 236	279 462
Derivative financial instruments	0	26 092	31 203	27 862	24 562	21 242	19 234	0	114 476	31 016
Financial assets available for sale	5 628	7 236	2 689	2 689	2 689	82 689	82 689	82 689	82 689	2 689
Investment in associate	44 743	47 943	62 272	82 091	116 050	164 575	223 594	328 127	609 110	832 561
Prepayment to aircraft manufacturers	705 165	1 410 992	2 000 600	2 128 954	2 844 339	2 514 882	4 102 664	5 939 281	7 156 303	5 219 372
Other receivables	32 404	26 391	53 242	113 061	135 562	199 036	421 060	901 811	623 606	789 974
Total non-current assets	1 604 396	2 719 084	4 490 405	6 501 637	9 013 046	10 850 856	18 438 837	26 525 097	31 969 315	34 327 725
Current assets										
Inventory	34 214	40 825	66 191	81 994	68 385	74 135	82 851	104 141	102 465	101 890
Trade and other receivables	914 379	829 893	842 143	1 072 497	1 096 558	1 623 079	2 173 522	2 550 716	3 013 978	4 357 571
Derivative financial instruments	18 360	23 688	43 395	242 790	0	37 389	0	0	353 246	615 707
Financial assets available for sale	0	0	0	0	10 172	11 158	0	0	0	80 000
Cash and cash equivalents	607 536	1 408 475	1 178 416	1 104 946	1 730 995	2 166 126	2 011 139	2 454 160	2 323 647	4 039 776
Total current assets	1 574 489	2 302 881	2 130 145	2 502 227	2 906 010	3 911 887	4 267 512	5 109 017	5 793 336	9 194 944
Total assets	3 178 885	5 021 965	6 620 550	9 003 864	11 919 056	14 762 743	22 706 349	31 634 114	37 762 651	43 522 669
Equity and liabilities										
Equity										
Share capital	3 236	3 421	3 457	3 488	3 516	3 516	3 516	3 576	3 576	3 576
Share premium	789 130	1 041 894	1 055 083	1 075 463	1 093 549	1 093 549	1 093 549	1 231 631	1 231 631	1 231 631
Other paid-in-equity	38 984	47 421	54 521	63 365	63 365	72 744	87 221	94 362	110 621	127 769
Other reserves	-7 633	-11 032	-7 944	-9 638	-9 335	-11 102	455 099	876 192	773 112	641 437
Retained earnings	73 650	519 020	690 785	812 910	1 369 566	1 591 121	468 866	759 550	1 919 266	81 666
Shareholders equity	897 367	1 601 606	1 795 902	1 945 588	2 420 651	2 749 828	2 108 251	2 965 311	4 038 206	2 086 079
Non-controlling interest	0	0	0	0	0	0	0	10 770	12 328	0
Total equity	897 367	1 601 606	1 795 902	1 945 588	2 420 651	2 749 828	2 108 251	2 965 311	4 048 976	2 098 407
Non-current liabilities										
Pension obligation	61 815	97 558	121 672	151 187	0	127 821	201 883	134 516	107 379	149 661
Provision for periodic maintenance	114 090	70 336	94 961	81 865	175 306	412 737	835 480	1 177 513	1 376 465	2 679 400
Other long term liabilities	0	0	0	0	0	0	0	80 338	85 166	137 111
Deferred tax	9 695	17 806	89 483	134 646	301 042	443 991	169 851	0	0	0
Borrowings	440 873	878 878	1 943 903	2 682 888	4 166 854	5 736 896	9 950 228	16 543 405	18 706 062	22 060 271
Derivative financial instruments	0	28 829	20 007	15 485	10 853	6 860	3 227	0	27 939	0
Total non-current liabilities	626 473	1 093 407	2 270 026	3 066 071	4 654 055	6 728 305	11 100 669	17 935 772	20 303 011	25 026 453
Short term liabilities										
Short term part of borrowings	257 456	675 303	520 972	1 551 918	1 349 359	768 401	3 330 387	3 041 388	4 788 813	4 244 486
Trade and other payables	694 832	748 549	1 061 436	1 230 935	1 564 955	1 949 691	2 680 445	2 862 566	3 851 694	5 568 261
Air traffic settlement liabilities	598 162	792 713	954 232	1 208 326	1 739 681	2 566 519	2 965 427	4 014 428	4 666 212	6 493 615
Derivative financial instruments	104 325	1 227	15 003	539	190 356	0	458 958	782 523	86 306	41 819
Tax payable	267	111 158	976	488	0	0	2 210	32 123	7 650	49 629
Total short term liabilities	1 655 042	2 326 950	2 554 619	3 992 206	4 844 351	5 284 511	9 437 427	10 733 028	13 410 665	16 397 810
Total liabilities	2 281 515	3 420 357	4 824 645	7 058 277	9 498 406	12 012 916	20 538 096	28 668 800	33 713 676	41 424 263
Total equity and liabilities	3 178 882	5 021 963	6 620 547	9 003 865	11 919 057	14 762 744	22 706 347	31 634 111	37 762 652	43 522 670

NAS									
År / Nøkkeltall	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Totalkapitalrentabilitet	15,71 %	4,87 %	6,03 %	7,09 %	8,74 %	-6,95 %	1,98 %	6,32 %	-3,95 %
Egenkapitalrentabilitet	49,86 %	14,31 %	8,90 %	28,55 %	16,92 %	-66,98 %	2,96 %	43,01 %	-83,36 %
Egenkapital andel	30,47 %	29,18 %	23,95 %	20,87 %	19,38 %	12,97 %	9,34 %	10,11 %	7,56 %
Likviditetsgrad 2	0,972	0,808	0,606	0,586	0,726	0,443	0,466	0,424	0,555
Fortjenestemargin	7,82 %	2,44 %	3,95 %	3,14 %	6,22 %	-7,22 %	1,55 %	6,99 %	-6,47 %
ASK (miljon)	13 555	17 804	21 958	25 920	34 318	46 479	49 028	57 910	72 341
RASK (NOK) (yield)	0,47	0,40	0,41	0,43	0,39	0,35	0,38	0,36	0,34
CASK (NOK)	0,49	0,46	0,46	0,45	0,42	0,42	0,42	0,41	0,43
Load factor	78,20 %	77,40 %	79,30 %	78,50 %	78,30 %	80,90 %	86,20 %	87,70 %	87,50 %
Antall fly ved årsslutt	46	57	62	68	85	95	99	118	145
SWA									
År / Nøkkeltall	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Totalkapitalrentabilitet	2,47 %	6,85 %	4,26 %	4,54 %	7,06 %	11,40 %	20,02 %	17,18 %	12,00 %
Egenkapitalrentabilitet	3,15 %	12,74 %	4,93 %	9,88 %	16,88 %	25,74 %	49,23 %	44,90 %	34,45 %
Egenkapital andel	36,73 %	39,32 %	39,11 %	37,83 %	37,76 %	35,68 %	34,05 %	35,43 %	38,99 %
Likviditetsgrad 2	1,02	1,13	0,76	0,71	0,63	0,57	0,48	0,56	0,57
Fortjenestemargin	2,5 %	8,2 %	4,4 %	3,6 %	7,2 %	12,0 %	20,8 %	18,4 %	16,6 %
ASK (miljon)	157 684 494	158 385 281	194 011 186	206 172 610	209 723 612	210 785 367	226 066 767	238 971 980	247 482 015
RASM (cent)	10,56	12,3	12,99	13,34	13,58	14,2	13,98	13,75	13,76
CASM (cent)	10,29	11,29	12,41	12,85	12,60	12,50	11,18	11,22	11,48
Load factor	76 %	79,30 %	80,90 %	80,30 %	80,10 %	82,50 %	83,60 %	84 %	83,90 %
Antall fly ved årsslutt	537	548	698	694	681	665	704	723	706
CASK (konvertert) (NOK)	0,43	0,48	0,52	0,54	0,53	0,53	0,47	0,47	0,48
RASK (konvertert) (NOK)	0,44	0,52	0,55	0,56	0,57	0,60	0,59	0,58	0,58