



Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Eksamenscase

Grønn omstilling av Norwegian Air Shuttle ASA

Kandidatnummer: 1123, 866 og 835

BED-2003 NETT Foretaksstrategi, Vår 2024



Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon.....	3
1.1	<i>Oppgavens avgrensing</i>	3
1.2	<i>Fremgangsmåte og arbeidsmetode</i>	4
2	Luftfartsindustrien.....	5
2.1	<i>PESTEL-analyse.....</i>	5
2.2	<i>Porters fem krefter</i>	7
2.3	<i>Nøkkeldrivere</i>	9
3	Norwegian Air Shuttle ASA.....	11
3.1	<i>Strategisk analyse.....</i>	12
3.1.1	<i>SWOT – analyse</i>	12
3.1.2	<i>VRIO - analyse.....</i>	13
4	Bærekraft	16
4.1	<i>Økologisk bærekraft</i>	16
4.2	<i>Økonomisk bærekraft.....</i>	16
4.3	<i>Sosial bærekraft.....</i>	16
4.4	<i>Bærekraft innen luftfart</i>	17
5	Nye strategier.....	18
5.1	<i>Generiske konkurransestrategier</i>	18
5.2	<i>Internasjonal strategi</i>	20
5.3	<i>Ny strategi og scenariobygging.....</i>	20
5.3.1	<i>Strategiforslag I.....</i>	20
5.3.2	<i>Strategiforslag II.....</i>	23
5.4	<i>Implementering av nye strategier</i>	26
6	Strategienes bærekraft	28
6.1	<i>Strategi I</i>	28

6.2	<i>Strategi II</i>	29
7	Oppsummering	31
7	Litteraturliste	33
	Appendiks 1. Modeller	35
	1. <i>Porters fem krefter</i>	35
	2. <i>PESTEL</i>	35
	3. <i>Scenario Modell</i>	36

1 Introduksjon

Luftfart er en viktig del av transporttilbudet i Norge. Både innlands og utlands. Norge er et langstrakt land med spredt bosetting og krevende topografi. I tillegg ligger det i utkanten av Europa. Luftfarten binder landet sammen og binder Norge sammen med resten av verden. Norge har en høyere forekomst av innenlands flytrafikk enn mange andre land og det er derfor en viktig del av kollektivtilbudet. Luftfarten er vesentlig for Norges tilgang til nasjonale og internasjonale markeder (Regjeringen, 2021a).

Siden 1990 sees det en vesentlig økning i klimagassutslippene knyttet til flyvninger. Den veksten som flytrafikken opplever, fører til store utfordringer knyttet til klimagassutslipp og miljø. Dette gjør at industrien stadig må tilpasse seg nye tiltak og utgifter for å kunne fortsette arbeidet mot mer klimavennlig luftfart. Norge har blant annet en klimaplan for 2021-2030 der det er en rekke tiltak i forhold til lav- og nullutslippsteknologi, bruk av nye flytyper, drivstoffeffektive flymotorer og en satsning på et mer effektivt luftrom (Regjeringen, 2021a).

I denne oppgaven vil det med utgangspunkt i luftfartsindustrien og flyselskapet Norwegian forsøkes å drøfte følgende problemstilling: Hvordan få til en grønn omstilling for å sikre et bærekraftig næringsliv i fremtiden. Nye bærekraftige strategier for Norwegian vil foreslås og det vil undersøkes hvorvidt disse er bærekraftig både økologisk, økonomisk og sosialt. For å svare på dette vil det gjøres ulike analyser av selskapets egenskaper og omgivelser, og disse vil tas til betraktning ved undersøkelsen av hva som skal til for at Norwegian kan få til en grønn omstilling.

1.1 Oppgavens avgrensing

Oppgaven avgrenses til det europeiske luftmarkedet, da flyselskapet som benyttes kun opererer i dette markedet.

1.2 Fremgangsmåte og arbeidsmetode

I arbeidet med denne oppgaven har det blitt innhentet offentlig tilgjengelige opplysninger om valgt selskap. Videre er det anvendt tilgjengelig informasjon om bransjen og internasjonale bærekraftsmål. Det har blitt foretatt en analyse av bransjen i Europa generelt og Norwegian spesielt, for å identifisere bedriftens ressurser og utarbeide relevante analyser om bransjen og bedriften. Det er benyttet relevant pensumlitteratur som utgangspunkt for utarbeidelse av analyser og alternative strategiske forslag. Forslagene er drøftet opp mot bedriftens posisjon og internasjonale mål for bærekraft.

2 Luftfartsindustrien

I dette kapittelet vil luftfartsindustriens struktur beskrives. Det vil bli foretatt en diskusjon angående hvordan en nødvendig grønn omstilling potensielt kan påvirke bransjens struktur i fremtiden.

For å se nærmere på luftfartsindustriens struktur er det nødvendig å etablere en klar definisjon av hva en industri er, samt å identifisere hvilket marked analysen vil konsentrere seg om. Ifølge Whittington et al. (2023, s. 91) kan en industri defineres som en samling av selskaper som produserer produkter eller tjenester som deler en betydelig grad av likhet. Det vil si at flyselskaper som Ryanair, Easyjet, Lufthansa og Norwegian kan klassifiseres som samme industri. Videre kan industrien deles inn i ulike geografiske markeder, som for eksempel Europa, Asia og Nord-Amerika, men også funksjonsbaserte markeder som for eksempel fritid-, forretning- og frakttjenester. Hovedfokuset i denne analysen vil være rettet mot det europeiske luftmarkedet, ettersom dette utgjør Norwegians marked. Det er viktig å merke seg at den informasjonen som kommer frem i analysen, også kan være relevant i det globale luftmarkedet. For å undersøke luftfartsindustriens struktur vil denne rapporten benytte både PESTEL-analyse og Porters fem krefter-modell.

2.1 PESTEL-analyse

PESTEL-analysen (appendiks, modell 2) er et nøkkelvektøy for å analysere makroomgivelsene til en organisasjon eller bransje. Analysen undersøker seks faktorer og disse er politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, økologiske og juridiske (Whittington et al., 2023, s. 65). Nedenfor er de ulike faktorene i luftfartsindustrien med fokus på det grønne skiftet analysert.

Politiske faktorer setter søkelys på rollen til staten, avgifter og andre politiske faktorer som kan påvirke bransjen (Whittington et al., 2023, s. 66). De statlige nasjonale tiltakene i luftfartsindustrien omhandler i stor grad å redusere karbonutslipp, hovedsakelig gjennom skatter og avgifter. I Norge betaler store deler av innenriks luftfart CO₂-avgift (Regjeringen, 2021a).

Økonomiske faktorer handler om de makroøkonomiske forholdene som påvirker bransjen (Whittington et al., 2023, s. 68). Som nevnt blir luftfarten i stor grad påvirket av politiske faktorer som økte skatter og avgifter relatert til karbonutslipp. Dette kan motivere luftfartsindustrien til å investere i grønnere teknologi. Et grønt skifte vil trolig også føre med seg mer effektivt drivstoff eller elektriske fly, som videre kan redusere de faste kostnadene. På kort sikt vil man trolig se en økning i utgiftene mens ny teknologi utvikles, mens de faste kostnadene potensielt kan reduseres på sikt.

Sosiale faktorer fokuserer på kulturelle, demografiske og sosioøkonomiske aspekter som kan påvirke bransjen (Whittington et al., s. 69). Det grønne skiftet kan føre til økt bevissthet om klimaendringer blant forbrukere, og dermed føre til økt etterspørsel på mer bærekraftige reisealternativer. Det kan tenkes at luftfartsindustrien vil oppleve større press til å innovere og tilby grønnere alternativer.

Teknologiske faktorer handler om hvordan teknologisk utvikling og innovasjon påvirker bransjen (Whittington et al., 2023, s. 71). Som nevnt tidligere vil et grønt skifte trolig stille nye og høyere krav til teknologi, og det kan derfor tenkes at teknologiske fremskritt vil spille en avgjørende rolle i det grønne skiftet. Utviklingen av elektriske fly, miljøvennlig drivstoff og mer drivstoffeffektive flymotorer er sentrale faktorer i en grønn omstilling. (Meld. St. 10 (2022-2023), s. 85). I tillegg bidrar digitalisering og dataanalyse til mer effektiv flyoperasjon og ruteplanlegging (The International Civil Aviation Organization, u.å.).

Økologiske faktorer viser til hvordan de miljømessige utfordringene påvirker bransjen (Whittington et al., s. 73). Utslippet fra luftfartsindustrien er en betydelig bidragsyter til klimaendringene (Regjeringen, 2021a). Luftfart bidrar også til lokale miljøpåvirkninger som luftkvalitet, vann- og grunnforurensning og naturmangfold (Meld. St. 10 (2022-2023), s. 102).

Juridiske faktorer dekker lovverk og reguleringer som påvirker bransjen (Whittington et al., s. 75). All luftfart i Norge er regulert av norsk lov (Luftfartsloven, 1993, § 1-1). Gjennom EØS-avtalen reguleres norsk luftfart i tråd med EUs regelverk (Regjeringen, 2021b). EU har krav om utslippsstandards for fly og rapportering av miljøpåvirkning. EU har også i nyere tid satt

i gang flere forslag for å prøve å nå målet om null utslipp innen 2050, gjennom juridiske midler (European Commission, u.å.).

2.2 Porters fem krefter

Porters fem krefter-modellen (appendiks, modell 1) regnes som en av de mest fremtredende rammeverkene for industrianalyse, og den gir muligheten til å identifisere hvor attraktiv en industri er i form av fem konkurransekrefter: (i) rivalisering mellom konkurrenter, (ii) trusler fra nye aktører, (iii) substitutter, (iv) kjøpers makt og (v) leverandørers makt. Sammen utgjør disse fem kreftene det som karakteriserer bransjens struktur, og definerer hvorvidt den er attraktiv. Hovedbudskapet i disse fem kreftene er at industrier der de er sterke, generelt oppfattes som lite attraktive, noe som har viktige implikasjoner for hvordan man kan utforme konkurransestrategier. Overdreven konkurransemessig rivalisering, mektige kjøpere og leverandører, og trusselen om substitutter eller nye aktører vil alle bidra til å svekke lønnsomheten (Whittington et al., 2023, s. 92).

Rivalisering mellom konkurrenter fokuserer på intensiteten av konkurranse innad i en bransje og hvordan denne konkurransen påvirker selskapenes potensial til å oppnå profit (Whittington et al., 2023, s. 94). Rivaliseringen i luftfartsindustrien er preget av stor konkurranse med store etablerte selskaper i sine respektive markeder.

Konkurransestrategiene til selskapene omfatter i stor grad differensiering på priser, kundeservice, rutenettverk og lojalitetsprogrammer. Et grønt skifte kan potensielt redusere antall konkurrenter, ved å presse finansielt svake selskaper ut av markedet. Samtidig kan nye aktører spesialisere seg på bærekraftige løsninger, og oppnå et konkurransefortrinn i det nye markedet.

Trusler fra nye aktører fokuserer på konkurranse dynamikken innad i en bransje, altså hvor enkelt det er for nye konkurrenter å tre inn i bransjen, og dermed utgjøre en trussel for de etablerte selskapene (Whittington et al., 2023, s. 95). Barrieren for inntreden er høy på grunn av de enorme kapitalbehovene, stordriftsfordelene, strenge regulatoriske krav knyttet til sikkerhet, og behovet for ekspertise. EU legger en del føringer for blant annet de økonomiske rammebetingelsene, noe som påvirker konkurransesituasjonen (Regjeringen,

2021b). Dette kan tenkes å begrense antallet nye aktører som kan tre inn i luftfartsmarkedet. Et grønt skifte kan gjøre det enda vanskeligere for nye aktører å utfordre de etablerte selskapene gjennom økte kostnader, økt fordel av stordriftsfordeler og økt krav til teknologisk ekspertise. Men det kan også gjøre det enklere gjennom at bærekraft kan bli et markedssegment selskaper kan spesialisere seg på.

Trusler fra substitutter fokuserer på trusselen fra produkter eller tjenester som kan fungere som erstatninger for bransjens nåværende tilbud. Altså et alternativ som kunden kan velge, istedenfor bransjens produkter (Whittington et al., 2023, s. 97). Trusler fra substitutter for luftfartsindustrien kan variere med distanse og tid. For korte reiser kan tog og bil være effektive substitutter, mens for langdistansereiser finnes det trolig færre alternativer. Et grønt skifte vil nok dermed i liten grad påvirke trusler fra substitutter, med unntak av at forbrukere blir mer miljøbevisst, noe som kan føre til at flere velger for eksempel tog på korte reiser, dersom luftfartsindustrien ikke investerer i ny bærekraftig teknologi.

Kjøpers forhandlingsmakt fokuserer på i hvilken grad kjøperen/kunden kan påvirke prisene og betingelsene i bransjen. Når kjøpers forhandlingsmakt er sterk kan de presse priser ned, kreve høyere kvalitet eller bedre service, og vice versa dersom kjøpers makt er svak (Whittington et al., 2023, s. 97). Forhandlingsmakten til kjøpere varierer. På ruter med mange konkurrerende selskaper og substitutter kan kundene ha stor forhandlingsmakt, mens på ruter hvor det finnes få alternativer har flyselskapene større forhandlingsmakt. Et grønt kan tenkes å mulig gi kundene større grad av forhandlingsmakt ettersom at de også vil stille krav om bærekraft, og ikke bare pris og service.

Leverandørenes forhandlingsmakt fokuserer på i hvilken grad leverandører kan påvirke prisene og betingelsene i bransjen. Dette inkluderer alt som kreves for å produsere varen eller tjenesten, samt drivstoff og utstyr (Whittington et al., 2023, s. 98). Leverandører av fly, samt leverandører av drivstoff, flymotorer og andre nøkkelkomponenter kan potensielt ha stor forhandlingsmakt. Et grønt skifte kan gi leverandørene enda større makt gjennom utvikling av ny teknologi som kreves for at flyselskapene skal møte bærekraftsmål. Byttekostnadene kan også øke ytterligere dersom leverandørene tilbyr unike løsninger, som krever bruk av for eksempel en spesiell type drivstoff, eller en spesiell ekspertise.

Konklusjonen fra analysen av porters fem krefter er at luftfartsindustriens struktur, er karakterisert ved høy rivalisering blant etablerte aktører som konkurrerer intensivt på pris, kundeservice, rutenettverk og lojalitetsprogrammer. Barrierene for nye aktører er betydelige på grunn av høye kapitalkrav, strenge regulatoriske krav, og behovet for teknologisk ekspertise som begrenser trusselen fra nye inntrengere. Truslene fra substitutter varierer med reisedistanse, hvor alternativer som tog og bil kan bli en substitutt over kortere distanser. Kjøpernes forhandlingsmakt varierer også med større makt på ruter hvor det finnes flere transportalternativer. Leverandørenes forhandlingsmakt er betydelig, gitt det begrensede antallet leverandører av kritiske komponenter og fly. Grønn omstilling i luftfartsindustrien representerer både en utfordring og en mulighet. Mens det kan øke kostnader og kompleksitet i det korte til mellomlange løp, kan det også drive innovasjon, åpne nye markedssegmenter og skape muligheter for å oppnå konkurransefortrinn gjennom bærekraft.

2.3 Nøkkeldrivere

Nøkkeldrivere kan være de mest avgjørende faktorene som påvirker suksessen til virksomheten. Identifisering av nøkkeldrivere er viktig ved utvikling av nye strategier. De kan variere avhengig av bransje, marked og situasjon. Å identifisere sine nøkkeldrivere vil gjøre det lettere å fokusere sine ressurser og innsats på de områdene som vil gi størst avkastning og konkurransefortrinn. Nøkkeldrivere for forandring er miljømessige faktorer med høy sannsynlighet for å påvirke hvorvidt en industri kan lykkes og feile (Whittington et al., 2023, s. 77).

PESTEL-analysen og Porters fem krefter viser at utviklingen i teknologi er en av de viktigste faktorene for luftfartsindustrien med tanke på en grønn omstilling, og dette bør også være en sentral del av selskapenes strategi fremover. Den teknologiske innovasjonen ligger ikke direkte hos flyselskapene, men hos leverandørene av flydrivstoff og andre nødvendige komponenter. Dette kan skape en utfordring for selskapene med tanke på at de har lite makt over leverandørene, og leverandørene trenger dermed ikke å ta hensyn til selskapenes behov. Dette stiller høyere krav hos flyselskapene til å legge et kollektivt press på leverandørene, med et ønske om mer bærekraftige løsninger.

En annen nøkkeldriver for grønn omstilling vil være økonomiske insentiver. I dagens luftfart er det høye, løpende og faste kostnader. Med ny grønn teknologi vil for eksempel drivstoffkostnadene reduseres eller forsvinne helt, noe som kan gjøre industrien mer lønnsom på sikt. For å undersøke hvor luftfartsindustrien befinner seg nå og hvor den kan være på vei, kan man undersøke dette i et scenario modell (appendiks, modell 3), med teknologisk utvikling og økonomiske insentiver som nøkkeldrivere.

Det kan tenkes at luftfartsindustrien nå befinner seg i scenario B, med høy teknologisk utvikling, men også høye kostnader. Fra analysene ovenfor er det nærliggende å tenke seg at luftfartsindustrien vil ende opp eller nærme seg scenario D på sikt. Hvor den teknologiske grønne utviklingen kan føre til at de faste kostnadene reduseres betraktelig.

3 Norwegian Air Shuttle ASA

I dette kapittelet vil flyselskapet Norwegian identifiseres. Selskapets sterke og svake sider i forhold til en grønn omstilling vil analyseres, og deres strategiske ressurser og kapabiliteter som er viktig i denne sammenheng vil presenteres.

Norwegian ble grunnlagt i 1993 og har siden 2002 identifisert seg som et lavprisselskap med sine Boeing 737-fly. Norwegian hadde lenge interkontinentale flyruter, men i 2021 forenklet de selskapsstrukturen sin ved å fokusere på kortdistanseflyvninger i Norge og Europa.

Norwegian har på lik linje med andre flyselskaper et økende fokus på bærekraft og investerer i en drivstoffeffektiv flåte. Norwegian har blitt kåret til Europas beste lavprisselskap seks år på rad av Skytrax, samt at deres fordelsprogram er kåret til flybransjens beste fordelsprogram Europa/Afrika. Norwegian regnes som et “best i klassen”-flyselskap og har en unik merkevareposisjon (Norwegian. u.å.-d).

Norwegian jobber målrettet for å redusere utslipp og var det første flyselskapet som signerte FNs program for klimatiltak i 2019 (Norwegian. u.å.-d). De har et mål om å redusere utslippene sine med 45% innen 2030, og er en viktig bidragsyter til målet om at flybransjen skal bli fossilfri innen 2050. De benytter seg av moderne teknologi for å samle vind- og værdata for å ta de mest drivstoffeffektive rutene (Norwegian. u.å.-c).

Norwegian søkte om konkursbeskyttelse i 2020 som følge av høy gjeld og andre økonomiske konsekvenser etter koronapandemien. Det ble da konkludert med at selskapet skulle få en ny start (Giæver et al., 2020). Som nevnt gikk Norwegian gjennom en omfattende strukturendring i 2021 for å ivareta fleksibilitet, stabilitet og markedstilgang. Konsernet er organisert i tre virksomhetsområder med ansvar for flydrift med nødvendige driftstillatelser i Norge og Sverige, fly og eiendeler og crew. Norwegians assetselskaper er organisert i en gruppe datterselskaper i Irland. Morselskapet er Arctic Aviation Asset og flyeieavtaler og flyeierskap er overført til asset-gruppen. Norwegian- gruppens virksomhet inkluderer også frakt av gods og varer i samarbeid med flere partnere i Norge og Europa (Norwegian. u.å.-a).

3.1 Strategisk analyse

I dette kapittelet vil den strategiske analysen av Norwegian utføres. Dette for å identifisere problemer, utfordringer og dilemmaer, samt vurdere hvilke av disse som bør prioriteres.

3.1.1 SWOT – analyse

For å lettere få en oversikt over Norwegians sterke og svake sider er det valgt å kartlegge disse i en SWOT- analyse. Dette vil bidra til å få en systematisk analyse av Norwegians indre påvirkninger i form av styrker og svakheter, samt ytre påvirkninger som muligheter og trusler (Whittington et al., 2023, s. 36).

Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> - Teknologisk innovasjon. - Anerkjent merkenavn. - Innovativ ledelse. - Ledende lavprisselskap. - Fokus på bærekraft. 	<ul style="list-style-type: none"> - Høy avhengighet av tradisjonell luftfartsteknologi. - Høy gjeld. - Lavere inntekt, grunnet billige billettpriser.
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"> - Teknologisk ekspertise. - Implementering av miljøvennlige teknologi. - Forsknings- og utviklingskapasitet. - Partnerskap og samarbeid. - Markedsføring og kommunikasjon. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologiske begrensninger og utfordringer. - Økonomiske utfordringer. - Konkurransetryk. - Lovverk og reguleringer. - Kundeoppfatninger.

3.1.2 VRIO - analyse

VRIO- analyse gir oss en oversikt over Norwegians strategiske ressurser og kapabiliteter som er konkurransedyktige i forbindelse med grønn omstilling. Det vil gi oss en oversikt over hvilke av disse som verdifulle, sjeldne, uforlignelige og organisasjonens evner. Hvis ressursene og kapabilitetene møter alle fire kriteriene vil sannsynligheten for at de kan gi Norwegian en konkurransefordel, være stor (Whittington et al., 2023, s. 132).

	Teknologisk ekspertise og innovasjon	Markedsposisjon og merkevare
Verdi	Norwegian har demonstrert en betydelig evne til å være innovative innen luftfartsteknologi. Deres investeringer i nye flymodeller og alternative drivstoffkilder har potensial til å redusere miljøpåvirkningen av flyreiser.	Norwegians sterke markedsposisjon og merkevareanerkjennelse gir dem muligheten til å påvirke kundenes oppfatninger og preferanser når det gjelder grønne initiativer. Deres evne til å kommunisere og markedsføre grønne tiltak kan bidra til å tiltrekke seg miljøbevisste kunder.
Sjelden	Norwegians lavpristilbud kombinert med høy investering i teknologisk utvikling og fokus på innovasjon.	En sterk markedsposisjon og et veletablert merkevarenavn. Norwegians posisjon som et ledende lavprisflyselskap gir dem en unik fordel.
Imitability	Det kan være vanskelig for konkurrenter å imitere Norwegians teknologiske ekspertise og innovasjonskapasitet på grunn av	Et godt omdømme og en sterk merkevare tar lang tid å bygge opp og kan være vanskelig for konkurrenter å kopiere.

	de store investeringene og den spesialiserte kunnskapen som kreves.	
Organisasjonelle evner	Norwegian har etablert en kultur som verdsetter innovasjon og teknologisk utvikling, og de har organisatoriske evner til å utnytte sin teknologiske ekspertise effektivt i å implementere grønne løsninger.	Norwegian har organisatoriske evner til å utnytte sin markedsposisjon og merkevare for å fremme og implementere grønne initiativer effektivt.
Unik	Ja	Ja

Norwegians teknologiske ekspertise og innovasjon er en verdifull ressurs som selskapet har demonstrert gjennom sin evne til å være innovative innen luftfartsteknologi. Investeringer i nye flymodeller og alternative drivstoffkilder viser Norwegians innsats for å redusere miljøpåvirkningen av flyreiser. Mens teknologisk ekspertise og innovasjon er verdifulle, er de ikke nødvendigvis sjeldne i luftfartsindustrien. Mange flyselskaper, både store og små, investerer i forskning og utvikling av ny teknologi for å forbedre effektiviteten og redusere miljøpåvirkningen. Norwegians sterke markedsposisjon og merkevare gir dem en betydelig fordel når det gjelder å fremme og implementere grønne initiativer. Selskapets sterke markedsposisjon som et ledende lavprisflyselskap og dets anerkjente merkevarenavn gir dem muligheten til å påvirke kundenes oppfatninger, og preferanser når det gjelder miljøvennlige praksiser. Dette kan anses som en sjelden kombinasjon i luftfartsindustrien og er vanskelig for konkurrenter å etterligne, da det tar lang tid å bygge opp et godt omdømme og en sterk merkevare.

Norwegian har betydelige organisatoriske evner til å utnytte disse ressursene og kapabilitetene på en effektiv måte for å gjennomføre en grønn omstilling. Deres sterke markedsposisjon og merkevare kombinert med deres teknologiske ekspertise og innovasjon, gir dem en konkurransedyktig fordel i å implementere miljøvennlige løsninger og tiltrekke seg miljøbevisste kunder. Derfor bør Norwegian fortsette å fokusere på å videreutvikle disse to ressursene og kapabilitetene som en del av deres strategi for grønn omstilling.

4 Bærekraft

I dette kapittelet vil det kort forklares de ulike formene for bærekraft, da dette er viktige perspektiver Norwegian må ta hensyn til ved valg og implementering av nye strategier. Dersom de ikke tar hensyn til de ulike formene for bærekraft, kan dette bli avgjørende for hvor vellykket den nye strategien vil bli for den videre driften.

I FNS bærekraftsmål har FN-sambandet identifisert tre ulike dimensjoner av bærekraftbegrepet, miljømessig, økonomisk og sosialt (FN, 2023). Ved utvikling av ny strategisk retning, må Norwegian være seg bevisst alle disse dimensjonene. Bærekraft er et vidt begrep som handler om hvordan å bruke de tilgjengelige ressursene. FN viser til denne definisjonen av bærekraft: *«En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.»*

4.1 Økologisk bærekraft

Økologisk bærekraft vil si å leve på en måte som ivaretar helsen til planeten og dens økosystemer på lang sikt. Det handler om å forstå at menneskelig aktivitet har en betydelig innvirkning på miljøet, og erkjenne behovet for å redusere denne påvirkningen for å opprettholde balansen i naturen (FN, 2023).

4.2 Økonomisk bærekraft

Økonomisk bærekraft handler om hvordan den fremtidige økonomiske situasjon vil se ut, basert på hvordan ressurser forbrukes i dag. Dagens forbruk skal ta høyde for at fremtidige generasjoner også skal få en økonomisk trygghet (FN, 2023).

4.3 Sosial bærekraft

Det sosiale aspektet innen bærekraft omhandler hvordan menneskers behov blir ivaretatt og hvordan de har det i samfunnet. Det omfavner at alle individer i et samfunn skal få oppfylt sine rettigheter, slik at de har påvirkningskraft overfor eget liv og samfunnet de lever i (FN, 2023).

4.4 Bærekraft innen luftfart

Norwegian støtter FNs bærekraftsmål og har fokusert på hvordan luftfartsindustrien spiller en rolle i disse globale målene (Norwegian, u.å.-b). Klima og forbruk er et tema som får mye oppmerksomhet, og er mye omtalt når det gjelder flytrafikken. Økt frekvens av flyvninger gir også økt utslipp av klimagasser. Samtidig har flyvninger til og fra Norge økt betydelig siden 1990 (Regjeringen, 2021a).

5 Nye strategier

I dette kapittelet vil det på bakgrunn av relevant pensumlitteratur foreslås to nye grønne strategiske alternativer for Norwegian. Disse alternativene er utformet for å adressere selskapets miljøpåvirkning og samtidig styrke deres konkurranseevne. Det vil foretas en diskusjon om hvorvidt de vil kunne bidra til et varig konkurransefortrinn.

For å kunne få et bedre innblikk i hvilke strategier som vil bidra til et varig konkurransefortrinn, er det nødvendig å etablere en klar definisjon av hva strategi er. Strategi er hvilken retning en bedrift ønsker å gå på lang sikt (Whittington et al., 2023, s. 6). Det må tas i betraktning hvorfor bedriften eksisterer, hvilken fremtid bedriften ønsker, grunnleggende hva bedriften skal utøve og spesifikt hva bedriften ønsker å oppnå (Whittington et al., 2023, s. 8-9).

5.1 Generiske konkurransestrategier

Generiske konkurransestrategier omhandler strategier som kostnadslederskap, differensiering, fokusstrategi og hybridstrategi. Hvilken av disse undergruppene som bør fokuseres mest på avhenger av bransjen, type selskap og selskapets mål (Whittington et al., 2023, s. 231).

For at Norwegian skal kunne utvikle sitt tilbud i tråd med det grønne skiftet og et stadig økende krav knyttet til miljø og bærekraft, er det behov for å utarbeide en god strategi. Konkurransestrategier er strategiske grep med målsetting om å skaffe størst markedsandel. Bedriften bør ha som mål å utvikle fordeler i form av større verdi enn konkurrerende bedrifter i bransjen. Bedriftene kan konkurrere på pris eller ved å tilby differensierte tilbud med særpreg som konkurrentene ikke har (Whittington et al., 2023, s. 232).

Kostnadslederskap omhandler å vinne markedsandeler på bakgrunn av lav pris eller reduserte kostnader slik at fortjenesten blir høyere enn hos konkurrentene, til tross for tilsvarende tilbud. Kostnadslederskap innenfor flybransjen kan for eksempel innebære valg av spesifikke flytyper, kun onlinesalg av billetter og lave kostnader knyttet til ansatte

(Whittington et al., 2023, s. 233). **Differensiering** omfatter at produktet som tilbys i en eller annen form er unik og dermed skiller seg ut i markedet. Dette kan innebære at kundene setter så stor pris på særpreget, at pirsfokuset settes mer til side. Et foretak kan skille seg ut på flere måter. Det kan innebære særpreg i produktets funksjon, kunderelasjoner og produkter som utfyller hverandre. (Whittington et al., 2023, s. 237). **Fokusstrategi** innebærer å fokusere mer på et enkelt segment slik at man får skreddersydd sine tjenester og produkter. Dette kan bety at fokuset kan gå på bekostning av andre segmenter. Det kan for eksempel være å fokusere utelukkende på pris, som da kan gå på bekostning av differensiering (Whittington et al., 2023, s. 239). **Hybrid strategi** innebærer at man kombinerer flere generiske strategier som kostnadslederskap og differensiering. Her etterstreber bedriften å utvikle differensierte produkter for å nå ut til en ny markedsandel, samtidig som de beholder sin nåværende markedsandel. Bedrifter kan ha behov for å endre sin eksisterende strategi, samt få inn elementer av en annen strategi og dermed ender de opp med en hybridmodell (Whittington et al., 2023, s. 240). For Norwegian kan det være et alternativ med en hybrid strategimodell hvor de fokuserer på sin nåværende lavprismodell og differensiering i form av bærekraft og miljø.

Ofte kan det være utfordrende for bedrifter å gå utenfor den modellen de har valgt. Bedrifter med en lavprisprofil vil for eksempel kunne tape mye på å ikke følge med på konkurransen i markedet. Dersom bedriften har en eller to konkurrenter som klarer å ha en lavere pris, vil de raskt tape markedsandeler på dette. Utvikling av nye produkter for å oppnå økt differensiering kan medføre vanskeligheter med holde prisene nede. Dersom differensieringen ikke blir vellykket og det nye produktet ikke skiller seg tilstrekkelig fra konkurrentene, kan bedriften potensielt ende opp uten noen form for konkurransefordel. På samme måte er det risikabelt for en bedrift å kutte kostnader for å senke sine priser. Hvis dette gir en lavere kvalitet og ikke lenger imøtekommer kundenes behov på samme måte som tidligere (Whittington et al., 2023, s. 240).

5.2 Internasjonal strategi

Bedriftens strategi kan være internasjonal uten at bedriften er seg bevisst dette. Når virksomheten skal utarbeide nye strategier må det gjøres vurderinger rundt hvilke land bedriften er aktuell i, og hvilke andre land det kan være aktuelt å gå inn i. Hvordan bransjen som helhet er markedsført, kundenes kjøpekraft og miljømessige- og politiske krav kan variere fra land til land (Whittington et al., 2023, s. 297).

Ved markedsføring internasjonalt er det dermed behov for en større analyse av det internasjonale markedet for å kartlegge hva som vektlegges og verdsettes i de ulike markedene og kundegruppene. Det å åpne for en mer internasjonal strategi vil bety at Norwegian får flere konkurrenter og at de må ta flere hensyn ved videre valg av strategi.

5.3 Ny strategi og scenariobygging

Ved utarbeidelse av nye strategier tas det utgangspunkt i bedriftens styrker, svakheter og omgivelser som identifisert tidligere i oppgaven. Norwegian har hatt et prisfokus med mål om å vinne markedsandeler på bakgrunn av lavpris. Det kan dermed være utfordrende å gå bort fra dette, siden det trolig vil kreve at bedriften endrer sin eksisterende identitet. Utgifter knyttet til utviklingen av mer bærekraftige alternativer vil potensielt kunne fremtvinge en høyere billettpris, noe som gjør det vanskeligere å opprettholde profilen som lavprisselskap. Norwegian har allerede stort fokus på klima og utvikling av mer bærekraftige løsninger. En hybrid strategimodell kan være et godt alternativ, da det potensielt kan gjøre det lettere å fortsette den fremoverlente tilnærmingen til nye bærekraftige løsninger parallelt med prisfokuset. En mulighet Norwegian kan ta nytte av er deres sterke markedsposisjon. Merkevaren Norwegian har som et lavprisselskap er noe som bør vektlegges ved valg av videre strategier, da mye kan tyde på at det vil øke mulighetene for langsiktige konkurransefortrinn.

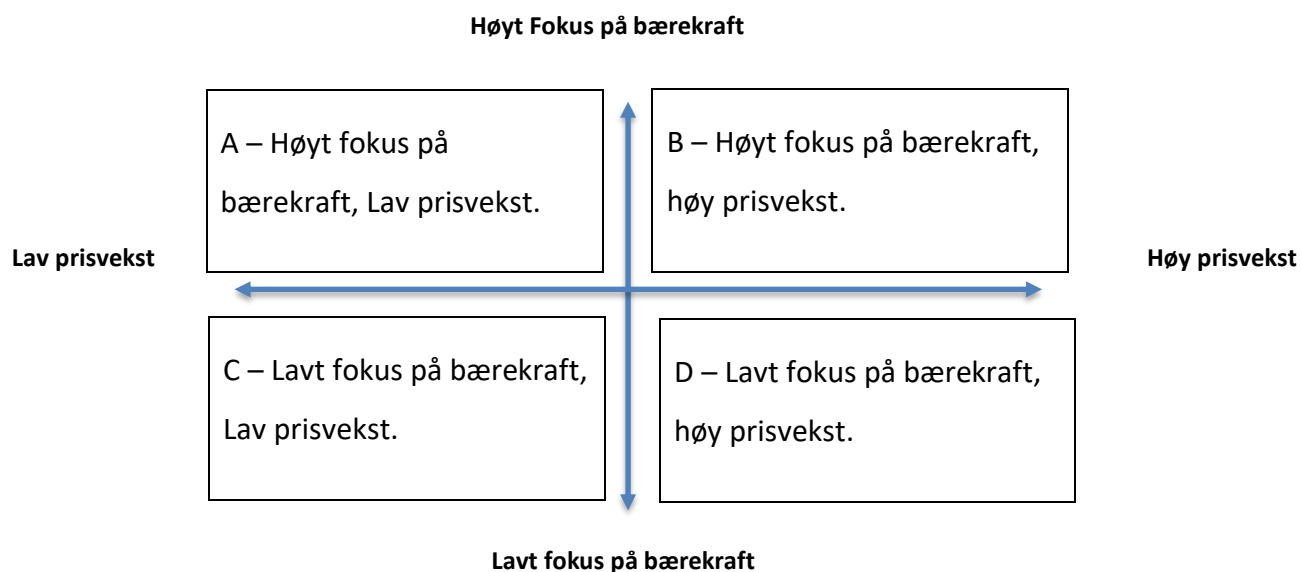
5.3.1 Strategiforslag I

En potensiell strategi som bygger på Norwegians styrker vil være at de beholder sin lavprismodell, samtidig som de investerer mer i bærekraftig utvikling og markedsføring av

bærekraft. Konkurrerende flyselskapers klimafokus og økte kostnader i forbindelse med miljøvennlige alternativ, vil kunne ha stor påvirkning på utfallet av Norwegians fremtidige strategi. Dersom konkurrerende selskaper retter markedsføringen mot miljø og bærekraft, kan det bli mer utfordrende for Norwegian å skille seg ut i markedet. De ulike selskapene benytter trolig samme utviklede teknologi, noe som kan gjøre informasjonen utfordrende for kundene å skille fra konkurrentene. For å opprettholde sine konkurransefortrinn må Norwegian skille seg ut, uten å risikere at markedsføringen oppfattes som misvisende.

Forbrukerrådet har gått ut og kritisert flybransjen, spesielt Norwegian i sammenheng med markedsføring av grønnere alternativer. Det argumenteres for at flyreiser ikke kan ansees som «grønne» eller bærekraftige, og at markedsføring med slike begreper fort kan bli misvisende og villedende (Ruud, 2023). Det er derfor viktig at Norwegian holder seg innenfor etiske retningslinjer når det kommer til markedsføring, slik at fremstilling av produktets miljøpåvirkning anses realistisk. Dette kan tenkes å være en avgjørende faktor for å sikre at Norwegian ikke mister legitimitet i markedet.

Dersom fokuset i markedet generelt tar andre retninger og i mindre grad omhandler bærekraft, vil det være lettere for Norwegian å vinne markedsandeler på bakgrunn av en miljørettet strategi. Dette vil gjøre at Norwegians profil skiller seg ut fra konkurrentene og dermed blir et naturlig førstevalg for miljøbevisste reisende. Pris er også en viktig nøkkeldriver i sammenheng med bærekraftig utvikling. Dersom nye bærekraftige alternativer medfører økte utgifter for flyselskapene, kan det bli vanskelig å holde prisene konkurransedyktige. Med prisutvikling og miljøfokus i markedet som nøkkeldrivere, kan fire ulike scenarier undersøkes nærmere.



A – Bærekraftfokusert marked, lav prisvekst. Dersom fokuset på bærekraft i bransjen er høyt vil det bli vanskelig for Norwegian å skille seg ut med dette alene. Hvis de bærekraftige alternativene er forenlig med lav pris, kan Norwegian derimot fortsette å skille seg ut i mengden som et lavprisselskap. Kombinasjonen av bærekraft og konkurransedyktige priser vil trolig skille seg ut.

B – Bærekraftfokusert marked, høy prisvekst. Dersom bransjen generelt har stort fokus på miljø og bærekraft i sin markedsføring, og prisen for bærekraftige alternativer er høy vil det kunne bli utfordrende for Norwegian å skille seg ut. Da vil de hverken skille seg ut på miljø eller pris.

C – Lite bærekraftfokusert marked, lav prisvekst. Hvis bransjen fokuserer mindre på bærekraft og prisen for grønnere alternativer holder seg konkurransedyktig, kan Norwegian ha gode muligheter for å holde seg konkurransedyktig på lang sikt. De vil kunne differensiere sitt produkt i et marked hvor bærekraft ellers har lite fokus, samtidig som å opprettholde lave priser.

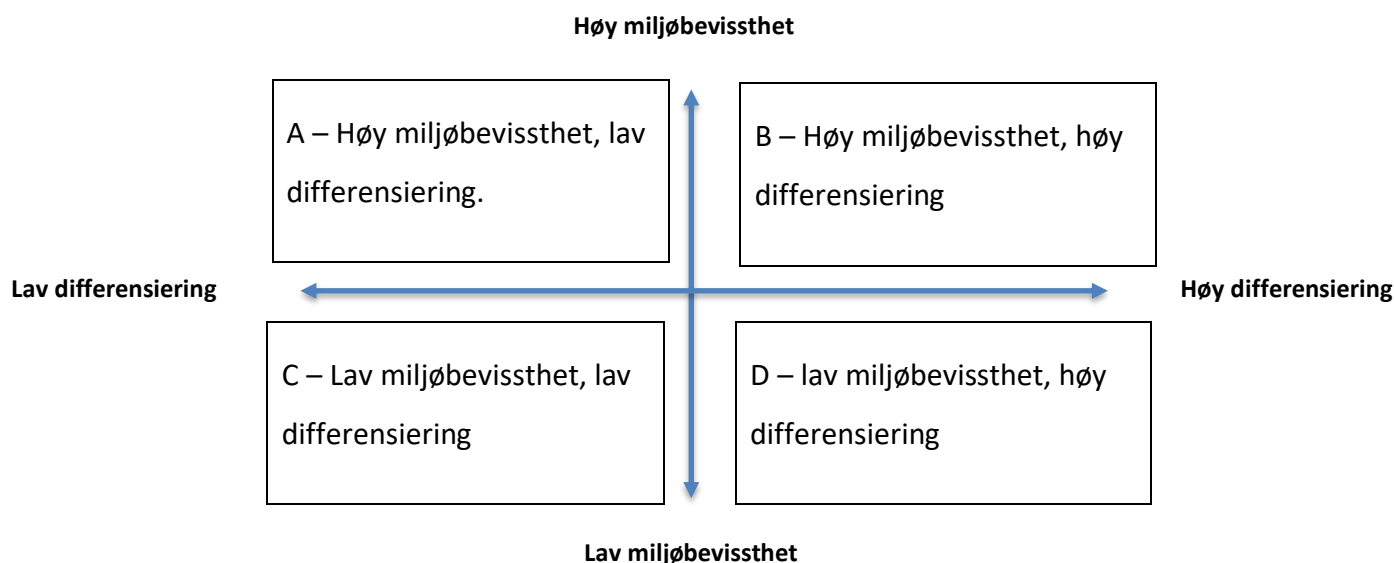
D - Lite bærekraftfokusert marked, høy prisvekst. En bransje med lavt fokus på bærekraft i sin markedsføring og høye priser for bærekraftighet gjør at Norwegian skiller seg ut i miljøssammenheng. Norwegian vil kunne differensiere sitt tilbud med et større

bærekraftfokus enn konkurrentene, men prisøkningen vil trolig gjøre det vanskelig å konkurrere på pris.

Konkurransen i markedet er en viktig nøkkeldriver som lett kan påvirkes av prisøkning. Kostnader knyttet til en mer bærekraftig overgang kan presse ut konkurrenter fra bransjen, samt gjøre det vanskeligere for nye konkurrenter å etablere seg i markedet. Høye kostnader knyttet til bærekraftige løsninger kan dermed bli vanskelig å kombinere med lav pris. Dette strategiforslaget innebærer at Norwegian benytter seg av en hybrid strategimodell. Det kan bidra til å balansere bærekraftig utvikling og satsing på ny teknologi samtidig som de opprettholder lavprisprofilen. Dersom disse interessene går på bekostning av hverandre, kan Norwegian risikere å miste deler av kundegruppen. Bærekraftig utvikling kan dra prisen opp og kostnadsbesparelser kan medføre at det blir vanskelig å holde seg i tet med miljøvennlige alternativer. Dersom de ikke klarer å opprettholde differensiering av bærekraftige flygninger eller at de prismessig blir utkonkurrert av andre lavprisselskaper, må Norwegian revurdere sin strategi.

5.3.2 Strategiforslag II

En alternativ strategi for Norwegian vil være å fokusere på bærekraft uavhengig av pris og dermed satse på en miljøprofil på bekostning av lavprisprofilen de har vektlagt frem til nå. Viktige nøkkeldrivere ved en slik strategi vil være kundenes fokus på bærekraft og grønne alternativer, samt hvor differensiert Norwegian klarer å utvikle sitt produkt. Dette kan undersøkes videre i fire ulike scenarier.



A – Miljøbevisste kunder, lav differensiering. Kundenes fokus på bærekraft vil være til fordel for Norwegian dersom de velger denne strategien. Klarer de derimot ikke å skille seg ut fra konkurrerende selskaper, kan det være vanskelig å vinne markedsandeler.

B – Miljøbevisste kunder, høy differensiering. Når kundene i stor grad vektlegger bærekraftige alternativer vil det kunne være en fordel, dersom Norwegian går for en strategi hovedsakelig basert på grønnere alternativer. Hvis de samtidig skiller seg ut i markedet, kan det gi et varig konkurransefortrinn.

C – Lite miljøbevisste kunder, lav differensiering. Hvis kundene i liten grad er opptatt av bærekraft og Norwegian heller ikke skiller seg ut i markedet, er det trolig at endringen blir minimal. Denne strategien vil mest sannsynlig ikke lønne seg i et marked der kundene ikke er opptatt av bærekraft.

D – Lite miljøbevisste kunder, høy differensiering. Høy grad av differensiering og en posisjon som ledende innen bærekraftige reiser er alene en fordel for Norwegian. Hvis Norwegian legger fra seg sitt lavprisfokus og kun satser på bærekraft, er det ikke sikkert det er lett å holde seg konkurransedyktig. Dette forutsetter at kundene har det samme klimafokuset.

Med en slik strategi kan det bli vanskeligere for Norwegian å lykkes i markedet på lang sikt. Dersom lavprisprofilen må vike for å fortsette det grønne fokuset, kan det bli vanskeligere å skille seg ut i konkurransen på markedet. Endring av bedriftens profil kan også medføre endringer i kundegruppen. Dette ved at kundene fortsatt vektlegger miljø fremfor pris, samtidig som at Norwegian klarer å skille seg ut. Dette er en fokusert strategi hvor bedriften velger seg en spesifikk strategimodell som de holder seg til. Fordelen med en slik strategi er at de kan fokusere fullt på et område. Samtidig blir det desto viktigere at de klarer å differensiere tilbudet og skille seg ut i markedet.

Differensiering av produktet på bakgrunn av miljøfokus kan bli utfordrende og lite gjennomførbart. Som tidligere identifisert i bransjeanalysen er et mer miljøvennlig alternativ avhengig av blant annet teknologisk utvikling. Norwegian kan ikke forvente å få tilgang på slik teknologi tidligere enn øvrige selskap i bransjen. Det er dermed trolig at de ulike konkurrentene vil ha samme teknologi og dermed lite differensierte tilbud når det kommer til grønnere alternativer.

Politiske føringer rettet mot miljøhensyn vil også kunne tvinge konkurrentene til å fokusere mer på bærekraft, som kan gjøre det vanskeligere for Norwegian å differensiere sitt tilbud. Det vil derimot være lettere for Norwegian å være ledende i dette arbeidet hvis de i mindre grad er begrenset av sin lavprisprofil. En slik strategi med hovedfokus på bærekraft og grønnere alternativer gjør det lettere å imøtekomme krav og føringer rettet mot miljøhensyn. Det er kun scenario B som viser stor sannsynlighet for et varig konkurransefortrinn ved denne strategien. Norwegian kan påvirkes av flere eksterne forhold som de i mindre grad rår over, som kan bidra til en form for usikkerhet. Dette må tas med i vurderingen før bedriften tar et endelig valg av videre strategi.

Det er flere faktorer og nøkkeldrivere som vil kunne påvirke Norwegians fremtidige situasjon. Forholdene som tematiseres i PESTEL-analysen kan alle potensielt påvirke utfallet av nye strategier. Kundegruppens økonomi er en faktor som vil kunne påvirke resultatene, spesielt i dette scenarioet hvor lavprisprofilen settes til side. Dersom kundene har dårligere privatøkonomi kan det bidra til færre flyreiser og mindre turisme. Lav pris kan fort bli en

viktigere faktor for reisende enn det er i dag og det kan dermed være en fordel å forbli et lavprisselskap.

5.4 Implementering av nye strategier

Ved utarbeidelse av nye strategiske retninger må bedriften ta med i vurderingen fremtidige strategiske mål og hvordan det skal implementeres i dagens drift. Hvordan en strategi implementeres kan være avgjørende for dens suksess. Videreføring av en eksisterende strategi eller små justeringer av nåværende fokusområder krever mindre ressurser for implementering. Dersom bedriften finner ut at dagens strategi ikke lenger er hensiktsmessig for fremtidig drift, kan det være nødvendig med en mer omfattende strategisk endring. Det vil kreve flere ressurser å gjennomføre en omfattende endring (Whittington et al., 2023, s. 457).

Endringer i makroomgivelser kan være med på å skape et behov for ny strategisk retning. Det kan være krefter i markedet som har medført endringer etter at dagens strategi ble utarbeidet. Konkurrenter og kunder kan bytte fokus, for eksempel ved å legge mer vekt på bærekraftige og miljøvennlige alternativer. Det kan også være politiske føringer, nye miljøkrav eller økonomisk situasjon som gjør endringen nødvendig (Whittington et al., 2023, s. 63).

Scenario I gir Norwegian muligheten til å bygge videre på sin nåværende strategi, noe som gjør strategiendringen mindre omfattende. Norwegian har allerede en merkevare som assosieres med et miljø- og prisfokus. Dersom utviklingen fortsetter retningen mot et mer miljøbevisst marked, er det mye som tyder på at dette gir Norwegian et varig konkurransefortrinn. Hvis Norwegian oppnår en posisjon som ledende innen bærekraft samtidig som lavprisprofilen ivaretas, kan de ha muligheten til å tiltrekke seg nye kundegrupper og samtidig beholde sin nåværende kundegruppe. Dersom overgangen til en mer bærekraftig teknologi medfører at de i en periode ikke klarer å holde prisene like lave som tidligere, kan dette også endres over tid. På sikt kan den nye teknologien bidra til at utgiftene reduseres og det kan dermed bli lettere å holde prisene nede.

Scenario II medfører en mer omfattende strategiendring da en slik vridning kan forventes og medføre endringer i kundegruppen. Norwegian må legge mer arbeid i utformingen av ny markedsføring og det bør gjennomføres en analyse av hva endringene vil medføre. Det må kartlegges hvilke krav og forventninger den nye kundegruppen har, hvem som er de nye konkurrentene og hvordan de skal kunne skille seg ut i konkurransen uten sin velkjente lavprisprofil. I tillegg til arbeid rettet mot kunder og konkurrenter, krever endringene et arbeid internt for å få den nye strategien forankret i hele organisasjonen. Et styrket fokus på å være ledende innen bærekraft, kan medføre et endret behov for kompetanse hos de ansatte. Dette kan igjen medføre tidkrevende og kostbare prosesser for hele selskapet. Det må identifiseres hvilken ny kompetanse bedriften har behov for og deretter vurdere behov for endret økonomisk prioritering. Grunnet at scenario II er mer ressurskrevende å innføre, blir den noe mindre aktuell. En slik strategiendring blir mest aktuell dersom omgivelsene og selskapets økonomiske situasjon krever en slik endring.

6 Strategienes bærekraft

I dette kapitlet vil de nye strategienes økologiske, økonomiske og sosiale bærekraft diskuteres. Dette på bakgrunn av informasjonen innhentet og presentert i de øvrige kapitlene.

6.1 Strategi I

Å fokusere på markedsføring av mer miljøvennlige og prisgunstige alternativer innen luftfart kan ha positive effekter på Norwegians økologiske bærekraft. Ved å promotere miljøvennlige alternativer, som for eksempel bruk av mer drivstoffeffektive fly eller investering i fornybar energi, kan selskapet redusere sin miljøpåvirkning og karbonavtrykk. Dette kan bidra til å redusere luftfartens negative innvirkning på klima og miljø, samtidig som det opprettholder tilgjengeligheten og populariteten til luftfart som transportmiddel.

Økonomisk sett kan denne strategien også være bærekraftig for Norwegian. Ved å tilby prisgunstige alternativer som også er miljøvennlige, kan selskapet tiltrekke seg et segment av markedet som verdsetter både lavere priser og bærekraftige løsninger. Dette kan gi Norwegian en konkurransedyktig fordel og bidra til økt kundelojalitet og inntjening på lang sikt. Imidlertid må selskapet balansere kostnadene ved å implementere mer miljøvennlige løsninger med behovet for å opprettholde konkurransedyktige priser. Ved å fremme miljøvennlige alternativer kan Norwegian bidra til å øke bevisstheten om klimaendringer og miljøutfordringer blant kundene og samfunnet generelt. Dette kan styrke selskapets omdømme og forholdet til kunder, ansatte og eventuelle regulatoriske organer. Det kan være økonomisk bærekraftig fordi man tiltrekker seg et segment av markedet som verdsetter bærekraft og samtidig opprettholde konkurransedyktige priser. Sosialt sett kan denne strategien også bidra til å styrke selskapets omdømme og forholdet til samfunnet.

Det å opprettholde en balanse mellom økologisk bærekraft og økonomisk lønnsomhet kan være krevende. Utviklingen av nye bærekraftige metoder innen luftfart krever store investeringer i forskning og utvikling. Disse investeringene kan være betydelige, og implementeringen av slik teknologi kan være kostbar og kreve langsiktige økonomiske

forpliktelser. For å kompensere for de høye kostnadene knyttet til utviklingen av bærekraftige løsninger, kan Norwegian bli nødt til å øke prisene på flyreiser. Dette kan imidlertid redusere konkurranseevnen til selskapet og føre til at kunder søker billigere alternativer hos konkurrenter som ikke prioriterer bærekraft. Å tilby både prisgunstige og bærekraftige alternativer kan derfor være utfordrende når kostnadene for å opprettholde bærekraftigheten er høye.

6.2 Strategi II

Å fokusere på bærekraft uavhengig av pris innebærer at Norwegian vil legge større vekt på miljøhensyn i alle aspekter av sin virksomhet, selv om dette kan komme på bekostning av den tidligere vektlagte lavprisprofilen. Økologisk sett kan denne strategien være positiv ved at den kan bidra til å redusere luftfartens totale miljøpåvirkning. Ved å investere i mer miljøvennlige teknologier, redusere utslipp og implementere tiltak for å minimere ressursforbruket, kan Norwegian bidra til å redusere sitt karbonavtrykk. Imidlertid kan denne strategien også innebære visse økonomiske utfordringer. Å fokusere på bærekraftige alternativer kan kreve betydelige investeringer i ny teknologi og infrastruktur, som kan føre til økte kostnader for selskapet. Dette kan påvirke selskapets lønnsomhet på kort sikt, spesielt hvis de ikke er villig til å øke prisene på billettene for å kompensere for disse kostnadene. På lang sikt kan imidlertid investeringer i bærekraftig praksis bidra til å redusere driftskostnadene gjennom økt energieffektivitet og redusert avfall.

Sosialt sett kan denne strategien også ha konsekvenser for Norwegians kunder. Det kan være utfordrende å balansere forventningene til kundene som ønsker både lave priser og bærekraftige alternativer. Å endre fokuset fra lavprisprofilen til en miljøprofil kan også påvirke selskapets ansatte og deres jobbsikkerhet. Spesielt hvis strategien innebærer nedskjæringer eller omorganiseringer for å tilpasse seg det nye fokuset. Å fokusere på bærekraft uavhengig av pris kan være en strategi som bidrar til betydelige fremskritt innen forskning på miljøvennlig luftfart og utvikling av ny teknologi. Ved å prioritere bærekraft over pris, kan Norwegian kanalisere ressurser og investeringer mot å utforske og implementere innovative løsninger som reduserer bransjens miljøpåvirkning.

Ved å legge mindre vekt på pris kan Norwegian risikere å miste en del av sin nåværende kundegruppe som primært søker etter lavprisalternativer. Dette kan føre til en nedgang i etterspørselen etter billetter. Hvis prisene på flybilletter øker som et resultat av investeringer i bærekraftig teknologi, kan dette gjøre det vanskelig for enkelte kunder å ha råd til å fly med selskapet. En strategi som fokuserer på bærekraft uavhengig av pris kan tolkes å føre til best mulig økologisk bærekraft, men det ser da ut til at det går på bekostning av det økonomiske og sosiale. Mens det kan føre til store fremskritt innen miljøvennlig luftfart og utvikling av ny teknologi, må man være oppmerksom på de potensielle utfordringene ved å miste en del av kundene.

7 Oppsummering

I lys av de stadig økende kravene om bærekraftighet står luftfartsindustrien overfor betydelige utfordringer. Reduksjon av klimapåvirkningene og samtidig opprettholdelse av økonomisk lønnsomhet og sosial aksept er nøkkelfaktorer som må tas i betraktning. Utviklingen av bærekraftige metoder innen luftfart, inkludert drivstoffeffektive fly, alternative drivstoffkilder og redusert utslipp, krever betydelige økonomiske ressurser. Det er krevende å finne balansen mellom å tilby rimelige reiser og å implementere miljøvennlige tiltak, grunnet de høye kostnadene knyttet til bærekraftig teknologi. For å møte disse utfordringene effektivt, er det avgjørende med en helhetlig tilnærming som involverer samarbeid på tvers av bransjen, forskningsinstitusjoner, myndigheter og andre interessenter. Dette kan bidra til å fremskynde utviklingen av bærekraftige løsninger, samtidig som det sikrer at industrien forblir konkurransedyktig og i stand til å møte fremtidens krav til miljøvennlighet.

Begge strategiene har potensial til å påvirke Norwegians konkurranseevne og langsiktige suksess på forskjellige måter, avhengig av hvordan de implementeres og hvordan markedet reagerer. Ved å fremme miljøvennlige og prisgunstige alternativer kan man appellere til et voksende marked for bærekraftige produkter og tjenester, samtidig som å opprettholde selskapets konkurransefortrinn. Det å prioritere bærekraft uavhengig av pris kan utfordre selskapets lønnsomhet og omdømme, hvis det ikke balanseres riktig med pris og konkurranseevne. Det er viktig for Norwegian å nøye vurdere økologiske, økonomiske og sosiale faktorer når de utformer og implementerer sin strategi for bærekraft. En helhetlig tilnærming som tar hensyn til kundenes behov og forventninger, samt de langsiktige konsekvensene av strategiske valg, vil være avgjørende for selskapets evne til å navigere suksessfullt i en verden og et forretningsmiljø med stadig mer fokus på bærekraft. Ut i fra informasjonen innhentet tidligere i oppgaven kan mye tyde på at Norwegian vil ha et mer varig konkurransefortrinn hvis de klarer å opprettholde sin lavprisprofil i en grønn omstilling.

Hvordan bedrifter skal få til en grønn omstilling for å sikre et bærekraftig næringsliv i fremtiden, er en kompleks problemstilling. For å lykkes med dette kreves en helhetlig

tilnærming som omfatter flere faktorer. Det er ingen enkelt løsning, men gjennom målrettet handling og innovasjon vil det forhåpentligvis være mulig å oppnå en mer bærekraftig fremtid for næringslivet og samfunnet som helhet.

7 Litteraturliste

European Commission. (u.å.) *Reducing emissions from aviation*. Hentet 26.februar 2024 fra

https://climate.ec.europa.eu/eu-action/transport/reducing-emissions-aviation_en

FN. (2023, 28 juni) *Bærekraftig utvikling*. FN.no

[Bærekraftig utvikling \(fn.no\)](#)

Giæver, H., Trumpy, J. & Schultz, J. (2020). *Norwegian har fått godkjent sin søknad om rekonstruksjon i Norge på grunn av "alvorlige økonomiske problemer"*.

<https://www.dn.no/luftfart/fantasyfond/norwegian/oslo-byfogdembete/norwegian-har-fatt-godkjent-sin-soknad-om-rekonstruksjon-i-norge-pa-grunn-av-alvorlige-okonomiske-problemer/2-1-926263>

Luftfartsloven. (1993). *Lov om luftfart* (LOV-1993-06-11-101) Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1993-06-11-101>

Meld. St. 10 (2022-2023). *Bærekraftig og sikker luftfart: Nasjonal luftfartstrategi*.

Samferdselsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/e1519da991e3439787a8c82add1004db/no/pdfs/stm202220230010000dddpdfs.pdf>

Norwegian. (u.å.-a) *Bedriftsstruktur*. Hentet 16. februar 2024 fra

<https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/struktur/>

Norwegian (u.å.-b) *Verdiskaping og humanitært engasjement*. Hentet 06. april 2024 fra

[Verdiskaping | Norwegian](#)

Norwegian. (u.å.-c) *Vi jobber målrettet med å redusere utslipp*. Hentet 16. februar 2024 fra

<https://www.norwegian.no/om-oss/opplev-oss/barekraftig-luftfart/hva-betyr-barekraftig-luftfart2/>

Norwegian. (u.å.-d). *Vår historie*. Hentet 8. februar 2024 fra [https://www.norwegian.no/om-](https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/)

[oss/var-historie/](https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/)

Regjeringen. (2021a, 16. August). *Luftfart og klima*. Regjeringen.no

<https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/luftfart/tiltak-for-a-redusere-klimagassutslipp/id2076453/>

Regjeringen. (2021b, 11. Oktober). *Luftfarten – en internasjonal næring*. Regjeringen.no

<https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/luftfart/luftfart--en-internasjonal-naring/id2076432/>

Ruud, B.E, (2023, 22. juni) *Vil ha slutt på grønnvasking i flybransjen*. Forbrukerrådet.no

<https://www.forbrukerradet.no/siste-nytt/vil-ha-slutt-pa-gronnvasking-i-flybransjen/>

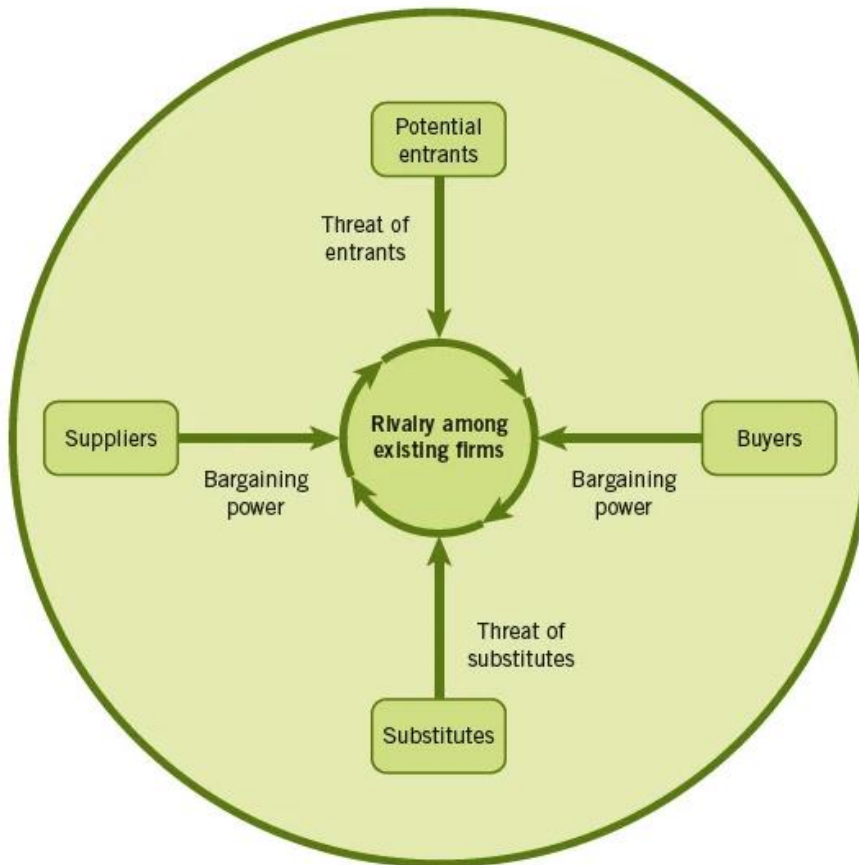
The International Civil Aviation Organization (u.å.). *Future of Aviation*. Hentet 26. februar

2024 fra <https://www.icao.int/Meetings/FutureOfAviation/Pages/default.aspx>

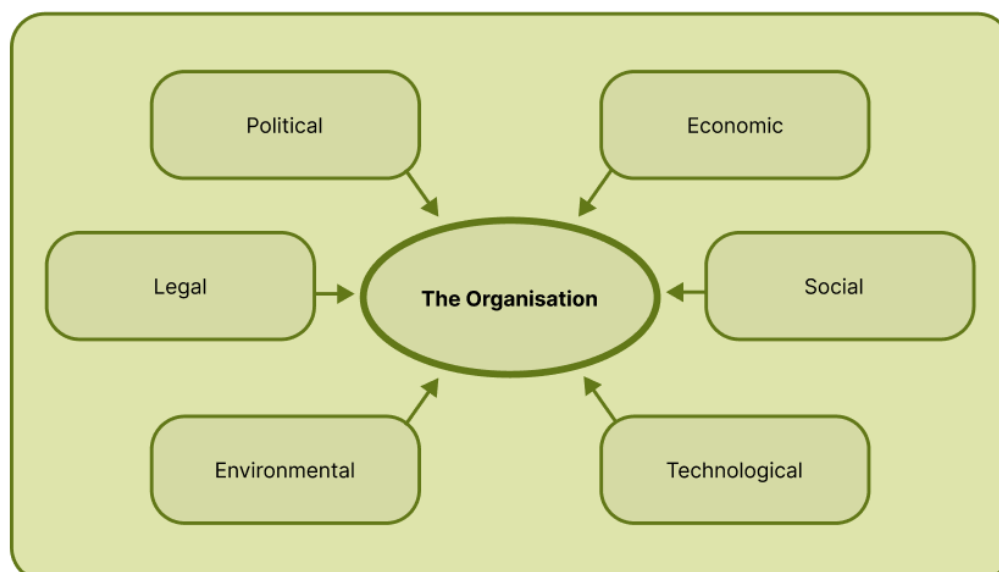
Whittington, R. Angwin, D. Regnér, P. Johnson, G. & Scholes. K. (2023). *Exploring Strategy* (13. utg.). SD Books

Appendiks 1. Modeller

1. Porters fem krefter



2. PESTEL



3. Scenario Modell

