

REAKTION ELLER RATIONALITET

RYANAIRS EXIT FRA BILLUND



AAU HD DEL. 1

AFGANGPROJEKT

27/05/2025

Albert Fejfer, Cathrine Nymark og Emil Kristansen

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Problemstilling	4
Afgrænsning	4
Metode	6
Videnskabsteoretisk tilgang	6
Empiri og dataindsamling	6
Metodisk tilgang	7
Analysestruktur og perspektiver	8
Økonomiske konsekvenser af regulering	9
Profitmaksimering som strategisk grundlag	9
Stærk økonomisk performance og høj effektivitet	9
KLM som kontrast: højere omkostninger og lavere marginer	10
Dækningsgrad som afgørende konkurrenceparameter	10
Afgiften som strategisk brudflade	11
En ny hypotese tager form	14
Historiske eksempler	14
Frankrig (Marseille 2010)	14
Danmark (København og Billund, 2015)	15
Norge (Rygge 2016)	16
Michael O'Learys ledelsesstil og Ryanairs kultur	18
Paradigmer og ledelsesfilosofi (Darmer)	18
Organisationskultur: Handy's kulturtyper	19
Ledelsespsykologi og O'Learys personlige stil	20
Strategisk autonomi	22
Tegn på forandring? Ny CEO - ny tone	24
Strategisk klogt eller kortsigtet vinding?	26
Risiko: Tab af tillid og "license to operate"	27
Sammenligning: KLM og Air France som ansvarlige medspillere	29
Samarbejdsspektret som strategisk ramme	31
Ryanairs turf-orienterede strategi.	31
Er Ryanair ved at skifte kurs?	35
Konklusion	37
Litteraturliste	39

Indledning

Den 1. januar 2025 trådte en ny dansk passagerafgift på flyrejser i kraft. Afgiften, vedtaget af et flertal i Folketinget i juni 2024, pålægges flybilletter for alle passagerer med afgang fra danske lufthavne (*Dansk Erhverv, 2024*). Tiltaget udspringer af den politiske aftale Grøn Luftfart i Danmark fra december 2023, hvor regeringspartierne Socialdemokratiet, Venstre og Moderaterne sammen med SF og Enhedslisten blev enige om at indføre en passagerafgift for at bidrage til den grønne omstilling af luftfarten (*Dansk Erhverv, 2024*). Provenuet fra afgiften skal blandt andet finansiere udviklingen af mere klimavenlig indenrigsflyvning herunder en planlagt grøn indenrigsrute i 2025 og understøtte målsætningen om 100 % grøn indenrigsluftfart i 2030. Derudover er der politisk enighed om, at en del af indtægterne også skal bidrage til at finansiere sociale tiltag som forhøjelsen af ældrechecken (*Dansk Erhverv, 2024*).

Økonomisk indebærer afgiften en ekstra omkostning per passager. I 2025 fastsættes den til 30 kroner for rejser indenfor Europa, mens rejser til mellemdistance- og langdistance-destinationer pålægges højere satser (*Jurainfo, 2024*). Formålet er at lade luftfartssektoren bidrage økonomisk til klimamålene ved at gøre flyrejser relativt dyrere, samtidig med at de opkrævede midler kan kanaliseres til grønne initiativer. Afgiften har dog også vakt debat både blandt passagerer og blandt aktører i branchen, ikke mindst på grund af dens potentielle påvirkning af tilgængelighed og konkurrencevilkår i et følsomt marked.

Få måneder før afgiftens ikrafttræden valgte Ryanair, som er Europas største lavprisselskab, at reagere markant på tiltaget. I begyndelsen af 2025 annoncerede Ryanair, at det ville lukke sin base i Billund og samtidig ophøre med alle sine aktiviteter i Aalborg, hvilket vil sige, at ingen ruter fra disse to lufthavne længere vil blive betjent af Ryanair fra sommertrafikprogrammet 2025 (*InsideFlyer, 2024*). Selskabet begrundede beslutningen direkte med indførelsen af den nye afgift og udtalte, at det "*ikke havde noget valg*" i lyset af, hvad Ryanair kaldte en "*kortsigtet og skadelig flyskat*", som efter deres vurdering ikke er forenelig med lavprismodellen (*InsideFlyer, 2024*). Ryanair fremhævede desuden, at det som følge af afgiften ikke længere var økonomisk attraktivt at basere fly i Danmark (*Ryanair, 2024*).

Samtidig spillede forhandlingerne med Billund Lufthavn en rolle, idet parterne ikke kunne nå til enighed om en forlængelse af samarbejdsaftalen, hvilket reducerede Ryanairs incitament til at opretholde sin tilstedeværelse (*InsideFlyer*, 2024). Ifølge selskabets egne udmeldinger vil Danmark som konsekvens af tilbagetrækningen miste omkring 1,7 millioner årlige sæder og 32 ruter (*Ryanair*, 2024). Det er et markant fald i kapaciteten fra to af Jyllands største lufthavne, og det kan få konsekvenser for både prisniveau, tilgængelighed og mobilitet, især i de regioner, der mister direkte flyforbindelser.

Endelig sættes der fokus på spørgsmålet om lavprisselskabers rolle i et marked, der i stigende grad præges af politisk regulering, bæredygtighedskrav og samfundsmæssige forventninger.

Problemstilling

Ryanairs exit fra det danske flymarked rejser spørgsmål om de bagvedliggende årsager og de konsekvenser, det har haft for branchen og forbrugerne. Med en forretningsmodel baseret på lave omkostninger har selskabet længe været en central aktør i markedet for billige flyrejser. Når en sådan aktør forlader markedet, kan det påvirke konkurrenceforhold, hvilket udformer sig i følgende problemformulering.

Hvilke faktorer kan have haft betydning for Ryanairs beslutning om at lukke sine aktiviteter i Billund, og hvilke overvejelser rejser det om, hvorvidt en sådan tilgang til markedet er bæredygtig og fremtidssikret i længden?

Afgrænsning

Denne opgave afgrænses til at undersøge Ryanairs strategiske reaktion på den danske passagerafgift, som blev indført i foråret 2025. Fokus er specifikt rettet mod selskabets beslutning om at lukke basen i Billund og indstille alle afgangene til og fra Aalborg. Opgaven undersøger dette som en case til at belyse Ryanairs økonomiske og ledelsesmæssige logik, herunder deres omkostningsfokus og legitimitetsstrategi i mødet med nye institutionelle krav.

Der foretages en geografisk afgrænsning til det danske marked, da dette udgør den direkte kontekst for afgiftsændringen og Ryanairs efterfølgende tilbagetrækning. Øvrige europæiske markeder – hvor lignende tilbagetrækninger har fundet sted – inddrages alene perifert og komparativt som referencer, men analyseres ikke dybdegående, da formålet er at fastholde fokus på casens nationale forankring og reguleringsmæssige påvirkning.

Tidsmæssigt afgrænses analysen til perioden 2020–2025, hvilket gør det muligt både at identificere tendenser i Ryanairs økonomiske performance før afgiftsimpliceringen og at vurdere konsekvenserne umiddelbart efter. Denne periode giver tilstrækkeligt empirisk grundlag for at vurdere, om Ryanairs beslutning kan forstås som strategisk rationel eller legitimitetstruet.

Der foretages også en teoretisk afgrænsning, idet opgaven primært anvender økonomisk teori om profitmaksimering, stakeholder management og legitimitetsteori. Mere bredtfaende samfundsøkonomiske modeller, som fx Cost-Benefit-analyser for hele luftfartssektoren eller nationaløkonomiske multiplikator-effekter, behandles ikke, da fokus er på virksomhedens interne beslutningslogik og dens relation til omgivelserne.

Metodisk er der tale om en kvalitativ og fortolkende tilgang, hvor udvalgte temaer analyseres med inddragelse af både økonomiske nøgletal og kvalitative kilder. Af praktiske årsager er analysen baseret på offentligt tilgængeligt datamateriale, herunder årsrapporter, pressemeddelelser og medierapportering. Der er således ikke adgang til interne virksomhedsdokumenter eller interviews med centrale beslutningstagere, hvilket sætter visse begrænsninger for analysens dybde og fortolkning. Disse begrænsninger imødekommes dog gennem triangulering af kilder og teoretisk forankring, hvilket styrker analysens troværdighed.

Metode

Formålet med denne undersøgelse er at analysere Ryanairs beslutning om at trække sig fra det danske marked. For at opnå en dybdegående forståelse anvendes en kombination af kvantitative og kvalitative data. Denne tilgang sikrer, at både objektive markedsmæssige ændringer og subjektive fortolkninger af konkurrencesituationen inddrages i analysen.

Videnskabsteoretisk tilgang

Analysen balancerer mellem en realistisk og konstruktivistisk ontologi. På den ene side antages markedsstrukturer som billetpriser, regulering og konkurrence at eksistere objektivt og uafhængigt af analytikeren. På den anden side anses virksomhedsstrategier, beslutningsprocesser og interessenthåndtering som socialt konstruerede og dermed afhængige af aktørernes fortolkninger og kontekstuelle forståelser.

Undersøgelsen bygger på en kombination af epistemologiske tilgange. Den positivistiske epistemologi anvendes til analysen af kvantitativ empiri, hvor viden opfattes som målbar og generaliserbar gennem data som passagertal, indtjening og belægningsgrader. Den fortolkningsvidenskabelige epistemologi bruges i behandlingen af kvalitative data, hvor meningsskabelse, strategiske udtalelser og kulturelle mønstre analyseres for at forstå beslutningsprocesser og ledelsesadfærd.

Empiri og dataindsamling

Den kvantitative empiri består af årsrapporter, markedsandele og passagerdata fra Ryanair og relevante konkurrenter (bl.a. KLM og Air France). Disse anvendes til at analysere de strukturelle og økonomiske forhold, der har indflydelse på rentabilitet og markedsstrategier. Den kvalitative empiri omfatter sekundære interviews, medieartikler og officielle udmeldinger fra Ryanairs ledelse. Denne empiri er central for at forstå, hvordan Ryanair fortolker og positionerer sig i forhold til reguleringer, konkurrenter og samfundsmæssige forventninger.

Metodisk tilgang

Metodisk anvendes en kombineret deduktiv og induktiv tilgang, der i sin helhed understøtter en abduktiv analyseproces. Den deduktive metode tager udgangspunkt i eksisterende teorier om konkurrenceforhold, stakeholder management og legitimitet, som testes i relation til Ryanairs adfærd og beslutninger. Den induktive metode tillader, at nye mønstre og forklaringer kan opstå på baggrund af den indsamlede empiri. Dette sker eksempelvis i identifikation af tilbagevendende strategiske reaktioner på afgifter og faglige konflikter på tværs af lande og tid.

Den abduktive tilgang fungerer dermed som en metodisk overbygning, hvor forståelsen udvikles i en kontinuerlig vekselvirkning mellem teori og empiri. Ved at bevæge sig mellem deduktive antagelser og induktive opdagelser muliggøres en dynamisk erkendelsesproces, hvor analysen ikke blot tester eksisterende viden, men også genererer nye forklaringsmodeller på baggrund af det specifikke casemateriale. Den abduktive tilgang tager udgangspunkt i en overraskende observation, hvor Ryanairs tilbagetrækning fra Danmark ses som en reaktion på en relativt beskeden passagerafgift. Denne beslutning afviger fra forventningen om, at en virksomhed af Ryanairs størrelse og markedsposition ville tilpasse sig sådanne ændringer gennem justeringer i prisstrukturen eller operationelle effektiviseringer.

For at forstå denne adfærd anvendes en abduktiv tilgang, hvor analysen veksler mellem teori og empiri. Der inddrages teorier om konkurrenceforhold, stakeholder management og legitimitet, samtidig med at empiriske data som årsrapporter, passagerdata samt udtalelser fra Ryanairs ledelse og mediedækning analyseres. Denne kombination muliggør en dybere forståelse af de underliggende motiver og strategiske overvejelser bag Ryanairs beslutning.

Gennem den abduktive analyse identificeres mønstre i Ryanairs adfærd, såsom en tendens til at reagere kraftigt på reguleringer og faglige konflikter, som tidligere set i Norge og Frankrig. Disse observationer fører til udviklingen af nye forklaringsmodeller, der tager højde for virksomhedens kultur, ledelsesstil og strategiske autonomi.

Den abduktive tilgang tillader således udviklingen af nye teoretiske perspektiver, der kan forklare Ryanairs adfærd. Analysen kan føre til en forståelse af, hvordan virksomhedens

reaktioner på reguleringer ikke kun er økonomisk motiverede, men også er en del af en strategisk positionering og kommunikation til interessenter og markedet.

Ved at anvende den abduktive metode opnås en mere nuanceret og dybdegående forståelse af Ryanairs beslutning om at trække sig fra det danske marked. Denne tilgang gør det muligt at integrere både kvantitative og kvalitative data og at udvikle nye teoretiske perspektiver, der kan forklare virksomheders adfærd i en dynamisk og reguleret markedsøkonomi.

Analysestructur og perspektiver

Analysen er struktureret tematisk og bygger på centrale dimensioner som økonomisk performance, strategisk autonomi, ledelsesstil og legitimitet. De anvendte teorier inkluderer bl.a. stakeholder-teori (*Bridoux & Stoelhorst, 2014*), legitimitetsteori (*Deegan & Unerman, 2011*), Handy's organisationskulturtyper (*Handy, 1993*) og The Collaboration Spectrum (*Tamarack Institute, 2017*). Disse danner en teoretisk ramme, som strukturerer og styrker analysens forklaringskraft.

Den analytiske metode er kvalitativ og fortolkende, men underbygget af kvantitative nøgletal. Der anvendes teoridrevet kodning i analysen, hvor begreber som stakeholder management, license to operate, legitimitet, ledelseskultur og strategisk autonomi fungerer som analyse optikker. Casestudierne fra Danmark, Norge og Frankrig bruges komparativt for at identificere mønstre i Ryanairs adfærd.

Perspektivet er flerdimensionelt, idet analysen kombinerer et strategisk-økonomisk perspektiv med et organisationsteoretisk og samfundskritisk perspektiv. På den måde skabes en mere holistisk forståelse af, hvordan Ryanair agerer i spændingsfeltet mellem profitmaksimering, legitimitet og interessenthensyn.

Denne metodiske og videnskabsteoretiske tilgang sikrer en helhedsorienteret og nuanceret analyse, hvor både strukturelle økonomiske forhold og aktørbaserede fortolkninger afspejles. Ved at kombinere flere analysetilgange og perspektiver skabes en mere robust forståelse af Ryanairs strategiske beslutninger og deres konsekvenser for det danske luftfartsmarked.

Økonomiske konsekvenser af regulering

Profitmaksimering som strategisk grundlag

Ryanair er et børsnoteret selskab, hvilket betyder, at deres primære mål, ligesom hos de fleste andre kommercielle virksomheder, er at maksimere indtjeningen til aktionærerne. Det indebærer, at størstedelen af beslutningerne vurderes ud fra, hvordan de påvirker profitten, både på kort og lang sigt. Dette fokus på indtjening kan danne rammen for virksomhedens strategi og forklarer deres økonomiske reaktion på nye omkostninger.

Stærk økonomisk performance og høj effektivitet

Over de seneste fem år har Ryanair vist en markant og kontinuerlig økonomisk fremgang, og deres resultater indikerer, at selskabet har en særdeles robust og profitabel forretningsmodel. I modsætning til traditionelle selskaber som KLM, der arbejder med højere driftsomkostninger og lavere effektivitet, har Ryanair udmærket sig ved at opnå høje dækningsgrader og indtjeningsmargin er især målt pr. passager. Selskabets fokus på effektiv drift, høje belægningsgrader og lave enhedsomkostninger har resulteret i en driftsform, hvor bruttoavancen i praksis optimeres gennem volumen frem for billetpriser.

Ser man på Ryanairs udvikling, lå omsætningen i 2020 på €8,5 mia. med et overskud på €649 mio., hvilket gav en nettomargin på 7,6 % og i samme periode havde de en belægningsgrad på 95 % (*Ryanair Holdings plc, 2020*). Året efter, 2021, blev præget af store nedgange i hele branchen, men Ryanair havde stadig 27,5 mio. passagerer, og selv med et underskud på €815 mio. bevarede selskabet en belægningsgrad på 71 % højere end mange konkurrenter (*Ryanair Holdings plc, 2021*). I 2022 og frem steg både omsætning og rentabilitet markant. I 2023 havde Ryanair en omsætning på €10,8 mia. og et overskud på €1,43 mia., og i 2024 steg dette til €13,4 mia. med et nettooverskud på €1,92 mia., hvilket svarer til en nettomargin på ca. 14,3 %. Samtidig transporterede selskabet 184 mio. passagerer med en belægningsgrad på 94 % (*Ryanair Holdings plc, 2024*). Denne høje kapacitetsudnyttelse er tæt på den maksimale dækningsgrad i luftfartsbranchen, hvilket er en vigtig indikator for, hvor effektivt Ryanair driver sin forretning.

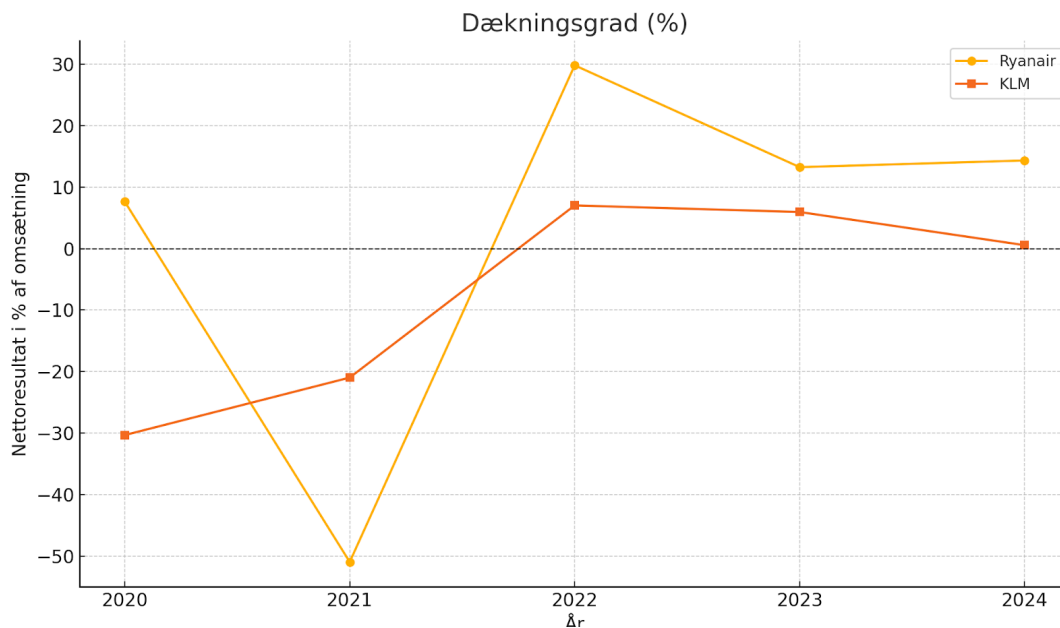
KLM som kontrast: højere omkostninger og lavere marginer

KLM er en markedsspiller der har fokus på fuld service, som bl.a. inkludere gratis bagage, mad ombord og yderligere serviceydelser, som har fokus på at forbedre forbruger oplevelsen (KLM, 2025). Dette medfører dermed en højere omkostningsstruktur og derfor har KLM ikke opnået tilsvarende rentabilitet som Ryanair. I 2020 havde KLM en omsætning på €5,1 mia. med et underskud på €1,546 mia., og en belægningsgrad på kun 52,2 % (KLM, 2020). I de efterfølgende år forbedrede selskabet sine resultater, men langt fra i samme tempo som Ryanair. I 2022 havde KLM en omsætning på €10,6 mia. og et overskud på €744 mio. en nettomargin på ca. 7 %. I 2023 var overskuddet €714 mio. ud fra en omsætning på €12,0 mia., svarende til en nettomargin på 5,9 %, og i 2024 faldt nettoresultatet yderligere til €70 mio. trods en omsætning på €12,6 mia., hvilket er en marginal på blot 0,6 % (KLM, 2024). Belægningsgraden hos KLM har i samme periode ligget mellem 83 og 88 %, hvilket er pænt, men ikke på niveau med Ryanairs konstant høje niveau over 90 %.

Dækningsgrad som afgørende konkurrenceparameter

Sammenlignet med Ryanairs bruttoavance pr. sæde og nettoresultat per passager fremstår KLMs forretningsmodel klart mindre effektiv. Ryanair har i gennemsnit i 2023/2024 haft en nettoindtjening på over €10 per passager, mens KLM i 2024 havde en nettoindtjening på blot lidt over €2 per passager og det på trods af højere billetpriser. Dette viser en langt stærkere dækningsgrad hos Ryanair, der i praksis udnytter både flyflåden og rutenetværket mere effektivt.

Som det fremgår af figuren nedenfor, har Ryanair i perioden 2020-2024 haft en markant højere dækningsgrad end KLM. Dækningsgraden er her udtrykt som nettoresultat i procent af omsætningen og illustrerer, hvor effektivt selskaberne har formået at omsætte deres indtægter til overskud. Ryanairs dækningsgrad ligger stabilt mellem ca. 14 % og 15 % i 2023 og 2024, hvilket vidner om en særdeles effektiv forretningsmodel med lav enhedsomkostning og høj indtjening pr. passager.



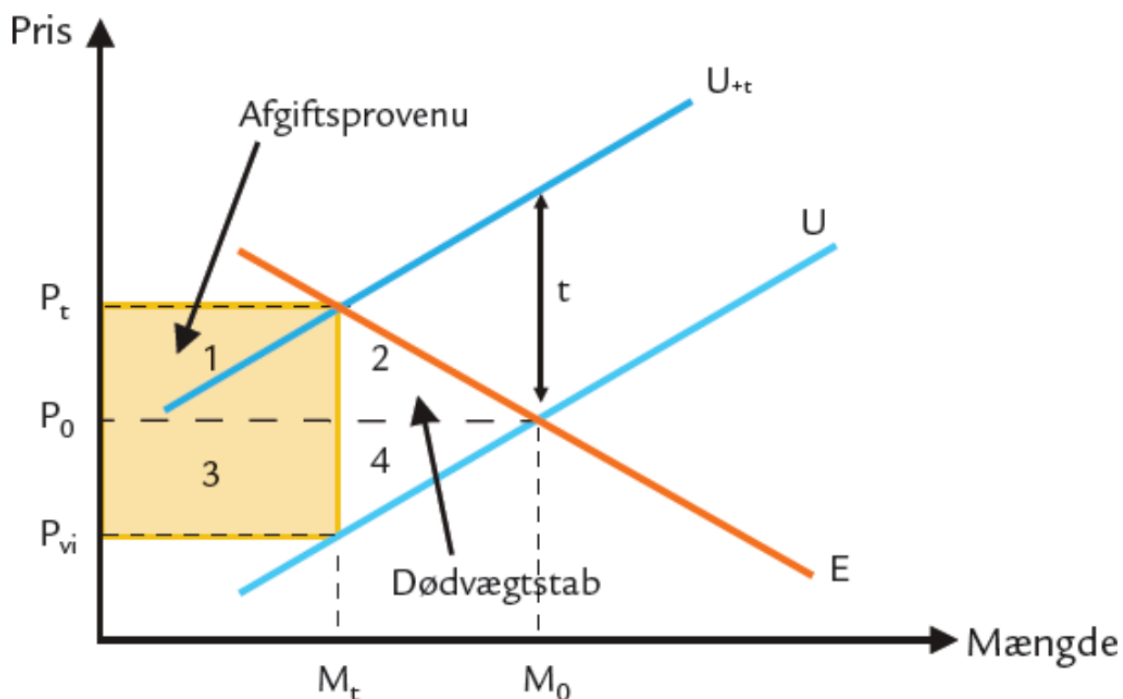
KLM, der opererer med en mere traditionel fuldservice-model, har i samme periode haft en betydeligt lavere dækningsgrad. I 2023 var marginen på knap 6 %, og i 2024 faldt den yderligere til under 1 % til trods for stigende omsætning. Det understreger, at Ryanair sammenlignet med KLM ikke alene formår at generere større volumen, men også langt mere overskud ud af den samme type aktivitet.

Afgiften som strategisk brudflade

Ryanairs forretningsmodel er tæt forbundet med de grundlæggende mekanismer bag prisdannelse på et konkurrencepræget marked. Som lavprisselskab opererer Ryanair i et segment med høj priselasticitet, hvor små ændringer i prisen kan føre til markante udsving i efterspørgslen. Dette betyder, at enhver ændring i omkostningsniveauet fx indførelsen af en passagerafgift hurtigt kan få stor indvirkning på både selskabets indtjening og kundernes købsadfærd. I den klassiske økonomiske teori opstår markedsprisen der, hvor udbuds- og efterspørgselskurverne krydser hinanden. Ryanair placerer sig på markedet med en lav udbudspris og en forholdsvis flad udbudskurve, hvilket er kendetegnende for virksomheder med lave marginalomkostninger og høj volumen.

Når der indføres en afgift, som eksempelvis den danske passagerafgift på op til 50 kr. pr. afrejsende passager, betyder det, at udbudskurven forskydes opad ($U+t$) dvs. at det bliver

dyrere for Ryanair at udbyde samme antal billetter. På prisdannelseskurven vil denne forskydning resultere i et nyt ligevægtspunkt ($P+t$), hvor billetprisen stiger, og antallet af solgte billetter falder. Denne nye pris og lavere mængde harmonerer dårligt med Ryanairs lavprismodellen, som netop er baseret på at fylde flyene til højest mulige kapacitet med så lave priser som muligt. Dette resulterer i et dødvægtstab, som er markeret med trekanterne 2 og 4, hvilket medfører at Ryanair oplever et producentoverskuds fald markeret med felterne 3 og 4. (Biede, 2022, figur 7.4)



I praksis stiller afgiften Ryanair over for to mulige strategier.

Første mulighed er at videregive afgiften til passagererne, hvilket vil betyde en prisstigning på op til 50 kr. pr. billet. For mange af Ryanairs ruter udgør dette en relativt stor prisstigning på 20-50 % (Vafo, 2025). I et prisfølsomt marked vil en sådan stigning føre til lavere efterspørgsel og dermed lavere belægningsgrad, hvilket reducerer indtjeningen. For Ryanair, der opererer med dækningsgrader på op mod 15 % (Ryanair Holdings plc, 2024), er en sådan reduktion i volumen alvorlig, fordi deres overskud er afhængig af netop høj volumen frem for høje priser.

Alternativt kan Ryanair vælge ikke at hæve billetprisen og i stedet dække afgiften ud af egen indtjening. Hvis vi antager, at selskabet fra en base som Billund transporterer 1 million

passagerer årligt, vil dette medføre et direkte årligt tab på 50 mio. kr. (ca. €6,7 mio.). Dette beløb svarer til flere procent af selskabets samlede dækningsbidrag og vil gøre basen mindre rentabel eller direkte urentabel.

Ingen af de to løsninger er attraktive for Ryanair, hvilket forklarer, hvorfor selskabet i stedet vælger en tredje mulighed, som er at trække sig helt ud af markedet. I denne kontekst bliver afgiftens rolle ikke blot en økonomisk byrde, men en barriere for opretholdelsen af selskabets prisstruktur. Prisdannelseskurven viser, hvordan selv en tilsyneladende lille ændring i udbud kan føre til et betydeligt fald i mængde og efterspørgsel og i sidste ende få selskabet til at forlade markedet.

Set i dette lys virker Ryanairs beslutning om at trække sig fra det danske marked ikke som et resultat af en presset økonomi. Tværtimod viser selskabets regnskaber, at de står særdeles stærkt finansielt og operativt. Den danske passagerafgift, som træder i kraft i januar 2025, nævnes som årsagen til Ryanairs exit, men når man tager deres generelle robusthed og evne til at absorbere afgifter og ændringer i driftsomkostninger i betragtning, fremstår dette ikke som en tilstrækkelig forklaring alene (*Euronews, 2025*). Det tyder i stedet på, at beslutningen også er motiveret af andre hensyn, eksempelvis strategisk positionering eller signalværdi over for politikere og fagforeninger.

På baggrund af selskabets solide økonomiske udvikling og dokumenterede evne til at operere med høj dækningsgrad i konkurrenceprægede markeder. Når selskabet kan opretholde så høj profitabilitet, selv i perioder med stigende brændstofpriser og generel konkurrence i markedet, virker det ikke sandsynligt, at en mindre dansk passagerafgift alene kan være årsag til en fuld tilbagetrækning. I stedet må beslutningen ses som et strategisk og politisk motiveret presmiddel snarere end et spørgsmål om økonomisk nødvendighed. Det er derfor relevant at kigge nærmere på Ryanairs ledelsesstil og tidligere adfærd i lignende situationer.

En ny hypotese tager form

Når Ryanairs beslutning ses i forlængelse af selskabets tidligere ageren, tegner der sig et mønster, hvor markedsudtræk og baselukkninger ikke blot fungerer som reaktioner på konkrete økonomiske forhold, men som aktive ledelsesværktøjer i en større strategi. Ryanair har ved flere lejligheder benyttet sig af lignende tiltag i forbindelse med forhandlinger om arbejdsforhold, lønstrukturer eller politiske rammevilkår ikke mindst i lande, hvor relationen til fagforeninger og myndigheder har været konfliktpræget (*Reuters, 2010*).

Dette peger på en ledelsesstil, der er præget af konfrontation frem for konsensus, og hvor personlighed og værdier hos topledelsen, hvor særligt CEO Michael O'Leary spiller en væsentlig rolle. O'Leary er kendt for sin direkte og til tider provokerende kommunikationsform og har tidligere gjort det klart, at han ikke tøver med at anvende hårde midler for at sikre Ryanairs forhandlingsposition. I den sammenhæng bliver beslutningen om at forlade det danske marked ikke kun et spørgsmål om omkostningsstruktur, men også et strategisk signal rettet mod både nationale myndigheder og internationale interessenter.

På den baggrund rejser der sig en ny hypotese. Er Ryanairs beslutning i højere grad et udtryk for en bevidst og personlig præget ledelsesstrategi, hvor markedsnærvær bruges som pressionsmiddel, snarere end et nødvendigt forretningsmæssigt tilvalg. Dette perspektiv vil nu undersøges nærmere gennem en analyse af Ryanairs historik og ledelsesmæssige tilgang i lignende situationer.

Historiske eksempler

Ryanairs udmelding i Danmark 2024/25 er ikke første gang, selskabet har trukket sig fra et marked eller en base som svar på regulering eller faglige krav. Tværtimod passer den ind i et mønster etableret gennem det seneste årti, hvor Ryanairs ledelse konsekvent har valgt en konfrontatorisk linje for at undgå at bøje sig for lokale regler, skatter eller overenskomster.

Frankrig (Marseille 2010)

I 2010 lukkede Ryanair sin eneste franske base, beliggende i Marseille, efter en strid med de franske myndigheder om arbejdsforhold (*Reuters, 2010*). Sagen drejede sig om, hvorvidt Ryanairs lokalt baserede piloter og kabinepersonale skulle aflønnes og beskattes i henhold til

fransk lov. Ryanair havde 200 ansatte i Marseille, som alle var ansat via Irland. Lønnen blev udbetalt fra Irland, og der blev betalt irske skatter og sociale bidrag (*Reuters, 2010*).

Ryanair hævdede, at eftersom personalet arbejder om bord på irsk-registrerede fly, som rent teknisk set var “irsk territorium”, var dette i fuld overensstemmelse med EU’s regler for mobile transportarbejdere (*Reuters, 2010*). Franske myndigheder var uenige og krævede fransk beskatning, hvilket gjorde at de indledte en retssag mod Ryanair for at omgå fransk arbejdsret (*Reuters, 2010*). Michael O’Leary reagerede ved at erklære sig “meget skuffet” over de franske myndigheder og annoncerede, at Ryanair fra januar 2011 helt ville lukke basen i Marseille (*Reuters, 2010*). Fire fly blev trukket ud og omplaceret til andre lande, 13 ud af 23 ruter fra Marseille blev nedlagt, mens de resterende ti ruter fortsatte med fly og crew baseret uden for Frankrig (*Reuters, 2010*).

Det er tydeligt, at Ryanair ikke accepterede de franske vilkår, hvorfor Ryanair valgte at fjerne sin faste tilstedeværelse og base. De valgte at operere med begrænset trafik udefra, hvorved fransk lov ikke kunne håndhæves på samme måde. Denne delvise udtrækning fra franske Marseille demonstrerer Ryanairs vilje til at ofre markedskapacitet for at undgå præcedens for lokale krav. Det er et valg drevet af tydelige principper om omkostningskontrol og autonomi snarere end umiddelbar profitmaksimering.

Et andet eksempel på Ryanairs markedsstrategi er Ryanairs konflikt med Danmark i 2015.

Danmark (København og Billund, 2015)

Ryanairs konflikt med den danske model er velkendt. I foråret 2015 åbnede Ryanair en base i København, men nægtede at indgå dansk overenskomst for de ansatte. Fagbevægelsen, anført af LO (nu FH), varslede konflikt og krævede, at Ryanair tiltrådte danske løn- og arbejdsvilkår som andre flyselskaber. Sagen kulminerede, da Arbejdsretten i juli 2015 gav fagforeningerne lov til at iværksætte sympatikonflikt for at presse Ryanair (*Reuters, 2015*).

Michael O’Learys reaktion var igen at trække sig, hvorfor Ryanair omgående lukkede sin nye base i København og truede med at lukke basen i Billund få dage senere, medmindre fagbevægelsen trak sit konfliktvarsel (*Reuters, 2015*). Da dette ikke skete inden for fristen, flyttede Ryanair ligeså sin ene base-fly væk fra Billund (*Reuters, 2015*). Resultatet blev, at Ryanair fra slutningen af juli 2015 ikke længere havde nogen base i Danmark. Flyvninger

fortsatte til både København og Billund, men nu med fly og besætninger baseret i udlandet, som ofte er placeret i f.eks. Storbritannien, Irland, Litauen (Reuters, 2015).

Ved at fjerne alle baser gjorde Ryanair potentielle strejker i Danmark virkningsløse, da dansk faglig konflikt primært kan rettes mod indenlandske baserede medarbejdere. Michael O'Leary fremstod trodsig og sarkastisk på et pressemøde, hvor han i Bruxelles håned den danske overenskomst. Han påstod, at den ville tvinge Ryanair til at skære i lønnen for deres personale, som allerede tjente mere end dansk niveau, og at man ifølge overenskomsten endda skulle betale for personalets undertøj. Det er tydeligt i udtalelsen *"Our people don't want to be registered with Danish unions... they have an underwear allowance ... our crew would rather buy their own knickers as long as we pay them more"*, som tydeligt illustrerer den foragt og humor, hvormed O'Leary afviste de danske fagkrav (Reuters, 2015).

Samlet set viser episoden i Danmark, at Ryanair hellere opgiver nogle ruter og baser frem for at gå på kompromis med sin ledelsesfrihed og omkostningsstruktur. De økonomiske tab ved at lukke basen i København blev anset som nødvendige omkostninger for at forhindre en uønsket præcedens i karakter af lokal overenskomst, der potentielt kunne sprede sig til andre lande.

Et eksempel, der ligner nutidens i Danmark, er da Norge pålagde passagerafgift i 2026.

Norge (Rygge 2016)

I 2016 gentog mønsteret sig angående Ryanairs markedsstrategi. Denne gang motiveret af en ny passagerafgift i Norge, hvor den norske regering d. 1. juni 2016 indførte en passagerafgift på 80 NOK pr. afgående rejsende. Ryanair reagerede ved at lukke sin base i Oslo Rygge Lufthavn og skære selskabets trafik i Norge ned med 50 % (The Irish Times, 2016).

Ryanairs koncernchef for kommercielle anliggender kaldte skatten *"en sort dag for Oslo Rygge, for Norge og for norsk turisme"* (The Irish Times, 2016). Ryanair betegnede afgiften som *"miljømæssigt uforsvarlig"* og *"tilbageskuende"* og hævdede, at den ville koste Norge 900.000 passagerer årligt samt 1.000 arbejdspladser i Rygge. Den 29. oktober 2016 lukkede Ryanair basen i Rygge og nedlagde 16 ruter ud af ca. 30 fra lufthavnen (The Irish Times, 2016). Rygge Lufthavn, der var privat ejet og næsten afhængig af Ryanair-trafikken, måtte kort efter lukke for kommerciel trafik som direkte følge (The Irish Times, 2016). I sin

udtalelse lagde Ryanair skylden entydigt på den norske regering for at have ødelagt konkurrencedygtigheden for Rygge og givet en fordel til den statsejede Oslo Gardermoen Lufthavn (*The Irish Times*, 2016). Man anklagede regeringen for at favorisere halvtomme, brændstof slugende fly hos traditionelle selskaber på bekostning af effektive lavprisselskaber (*The Irish Times*, 2016).

Som i Danmark var signalet, at Ryanair straffer regeringer, der indfører nye omkostninger. Af den grund flyttes kapaciteten til andre markeder, hvilket efterlader lokale lufthavne og forbrugere med tab, i håbet om at det skaber politisk pres for at omgøre beslutningen. I Norges tilfælde blev Rygge ofret for at sende en advarsel mod flyskatter.

Disse historiske eksempler viser en klar rød tråd. Ryanairs ledelse under Michael O'Leary har konsekvent anvendt en hård konfrontationstrategi. Hvis et lands myndigheder eller arbejdsmarked stiller krav, der strider mod Ryanairs lav omkostningsmodel, er svaret ofte at Ryanair truer med eller faktisk gennemfører en nedlukning af aktiviteterne lokalt.

Ryanair vælger kort sagt kollisionskurs frem for kompromis, selv hvis det indebærer at opgive markedsandele på kort sigt. Dette peger på, at Ryanairs beslutninger ikke alene kan forklares ved en simpel økonomisk cost-benefit-analyse for den pågældende base eller rute. Ofte ville det isoleret set være profitabelt at blive i fx Danmark trods en mindre afgift, eller at operere med en lille base trods en overenskomst. Men O'Learys ledelsesstil og kultur tilsiger, at man ikke giver efter, da det kunne underminere hele forretningsmodellen på længere sigt. For at forstå dette bedre, vender vi os mod de teoretiske perspektiver på ledelsesstil, kultur og strategi.

Michael O’Learys ledelsesstil og Ryanairs kultur

Ryanairs måde at agere på er tæt forbundet med personligheden og ledelsesfilosofien hos dens mangeårige topchef Michael O’Leary. Han er kendt som en flamboyant, kompromisløs og cost-fokuseret leder, der ofte provokerer offentligheden og udfordrer status quo i luftfartsbranchen.

Paradigmer og ledelsesfilosofi (Darmer)

Ifølge Darmer kan virksomheders ledelse forstås ud fra forskellige paradigmer eller grundlæggende syn på organisationen. Et *rationalistisk paradigme*, ofte kaldet det modernistiske eller “diagnostiske” perspektiv, antager, at der findes objektive mål, én sandhed og en effektiv måde at organisere på, baseret på analyse, kontrol og forudsigelighed. Modsætningen er et *fortolkende eller dialogisk paradigme*, hvor man ser organisationen som et socialt system med mange sandheder, hvor udvikling sker gennem dialog, forhandling, magtspil og tilpasning til konteksten (Darmer et al., 2010).

Michael O’Leary og Ryanair synes klart forankret i det rationalistiske paradigme. Ryanair drives ud fra en stram økonomisk logik, hvor målet er lavest mulige omkostninger og højeste effektivitet. Her træffer man beslutninger ud fra kvantitative analyser af, hvor profitten er størst uden større hensyn til bløde værdier eller lokale hensyn.

O’Leary har berømt udtalt, at “*cost is the main factor when deciding where to allocate aircraft and growth*” (Ryanair, 2023), hvilket afspejler en entydig fokusering på den målbare bundlinje. Han har ligeledes givet udtryk for, at krav om fx højere skatter eller faglige rettigheder blot er irrationelle forhindringer, der skader effektiviteten (Ryanair, 2023; *The Irish Times*, 2016). Dette vidner om en verdensanskuelse, hvor organisationen opfattes som en maskine, der skal optimeres, mens omverdenen opfattes som en kilde til trusler mod optimal drift snarere end som dialogpartnere.

I Darmer’s termer kunne man sige, at O’Leary og Ryanair repræsenterer et klassisk modernistisk ledelsesparadigme, hvor der søges efter én “sand” og bedste løsning, hvilket under Ryanair er den laveste omkostning. Ligeledes har man tendens til at se tiltag som fagforeninger, reguleringer eller særhensyn som irrationelle eller forstyrrende elementer, der bør elimineres frem for integreres. Alternativet, et postmoderne eller pluralistisk paradigme,

hvor man accepterer mange afvejninger og involverer flere interessenter i løsninger, ligger tydeligt fjernt fra Ryanairs praksis taget den anskuende problematik i øjemed, samt historikken af virksomheden i betragtning.

Derfor kan det tydeligt præciseres, at hvor andre virksomheder måske søger kompromiser, ser Ryanairs ledelse verden i høj grad gennem et økonomisk rationalitet, hvor effektivitet og autonomi er nøgler, og hvor konfrontation er acceptabelt for at forsvare det, man anser som den "rationelle" model og eneste løsning til optimering af markedet.

Organisationskultur: Handy's kulturtyper

Charles Handy's typologi over organisationskulturer kan hjælpe med at forstå Ryanairs interne kultur. Handy beskriver bl.a. *magtkultur* (Handy, 1993).

En magtkultur (*power culture*) er typisk for entreprenørfirmaer, hvor en central figur eller en lille magtkerne tager alle væsentlige beslutninger, og hvor autoritet er koncentreret (*The Guardian*, 2015). Regler og bureaukrati er få, hvor al væsentlig information og magt gennem lederens centrum. Denne kultur skaber hurtige beslutninger, men kan opleves som diktatorisk.

Ryanair under O'Leary passer i høj grad på magtkulturen. Michael O'Leary er i over to årtier blevet synonym med Ryanair og træffer ifølge hans egne udtalelser de fleste store beslutninger egenhændigt. Han er kendt for en bramfri stil, hvor medarbejdere offentligt er blevet kritiseret eller fyret, hvis de ikke lever op til standarderne, hvilket etablerer hans autoritet entydigt i organisationen. Kulturen er præget af hård konkurrence, cost-cutting og lydighed mod de centralt fastsatte mål. Den flade struktur og fraværet af stærke fagforeninger internt har betydet, at ledelsen, som tidligere var O'Leary som CEO, nu Eddie Wilson for selve Ryanair DAC, har betydelig uindskrænket magt til at definere arbejdsvilkår og prioriteter.

Samlet set er Ryanairs organisationskultur præget af kontrol, konkurrence og resultatorientering. Der har historisk hersket en intern jargon og tone, anført af O'Learys ofte grove humor, som kan virke *frygtbaseret* eller kynisk. Et eksempel er O'Learys tidligere udtalelser om kunder og medarbejdere, hvor han har kaldt visse kunder "idioter", hvis de klagede over gebyrer. Han har spøgefuldt foreslået at lade passagerer betale for at benytte

toiletterne om bord eller fjerne det ene toiletsæde for at få plads til flere sæder. Disse ideer er ment som provokation, men det afspejler også en *ekstrem cost/behov-analyse* kultur. Internt har en sådan kultur sandsynligvis fremmet *loyalitet over for tallene* frem for loyalitet over for lederen som person, dog er O'Leary selv en samlende figur, der personificerer værdierne. Ifølge Handy er magtkultur ofte effektiv i mindre organisationer eller i krisetider, men kan være sværere at opretholde i store komplekse organisationer. Ryanair er nu et af Europas største flyselskaber, men har alligevel fastholdt mange træk af magtkultur omkring den stærke leder. Dette kan give handlekraft, når f.eks. man hurtigt vil omlægge ruter for at straffe en lufthavn eller regering, men det kan også betyde, at *fælles værdier og legitimitet* nedtones til fordel for øjeblikkelig efterlevelse af lederens strategi.

Ledelsespsykologi og O'Learys personlige stil

Henrik B. Sørensen's fokus på ledelsespsykologi er, hvordan lederens personlighed og psykologiske bagage præger ledelsesstilen og organisationskulturen (Sørensen, 2013).

I tilfældet Michael O'Leary er der bred enighed om, at hans personlige stil i usædvanlig grad er Ryanairs stil. Han har opbygget et image som en "hård hund", hvor nogen har kaldt ham en bølge eller "a reliable bastard" med glimt i øjet (The Guardian, 2015). Dette refererer til, at Ryanair leverer varen billige og med punktlige flyvninger, men uden at gøre sig elsket i processen. O'Leary synes at lede gennem en provokations- og konkurrencesøgende adfærd.

Psykologisk kan man sige, at han trives i konflikt og gerne bruger den som motivationsfaktor. Både konkurrenter, myndigheder og medarbejdere bliver til tider gjort til modparter, der skal overvindes eller overbejdes. Han har ofte offentligt fornærmet konkurrenter, hvor han har kaldt British Airways for "*Expensive Airways*" (Thisismoney, 2006), og politikere, og derved skabt en *os-mod-dem*-kultur, hvor Ryanair ser sig selv som en udfordrer mod etableret.

Henrik B. Sørensen vil muligvis betegne O'Learys ledelsesprofil som eksplicit autoritær, men også visionær på sin egen økonomisk og metrics-drevne måde. Ledelsespsykologisk kan O'Leary karakteriseres ved *locus of control* og behov for autonomi. Han har en tro på, at han selv kan forme skæbnen for sit firma gennem sine handlinger og en modvilje mod, at ydre faktorer, som regler eller andre mennesker, begrænser ham. Dette afspejles i, at han sjældent accepterer "nej", han prøver i stedet at bøje omgivelserne til Ryanairs fordel (The Local DK, 2017; Reuters, 2017). En måde Ryanair agerer i dette er, at de gentagne gange har forhandlet

hårdt med Boeing om rabatter for ellers at true med at købe fra konkurrenter og ligeledes indgået lufthavnsaftaler med særligt lave gebyrer (*Reuters, 2017*).

Hans psykologiske drivkraft synes at være konkurrence- og kontrol drivkraft. Sørensen tilgang til ledelsespsykologi betoner også betydningen af lederens værdier og etiske kompas. Hos O'Leary er værdien "*lav pris for enhver pris*" næsten ideologisk. Han har fx afvist kritik om klimapåvirkning ved at argumentere for, at Ryanair per passager er blandt de mest brændstofeffektive, men i samme åndedrag kaldt tiltag som klimaskatter for hykleriske. (*The Irish Times, 2016*)

Dog må man ikke overse, at O'Leary også har vist tilpasningsevne, når nødvendigt. Et psykologisk træk, ved dygtige ledere, er at vide, hvornår man må ændre kurs for at overleve. Et eksempel var O'Learys "*Always Getting Better*"-initiativ fra 2014, hvor han iværksatte et image- og serviceløft. Baggrunden var, at Ryanairs brutale gebyrpolitik og notorisk ringe kundeservice var begyndt at afskrække kunder og gav dårlig presse (*The Guardian, 2015*). O'Leary erkendte, at tiden var inde til at "*holde op med unødvendigt at gøre folk vrede*" under sloganet "*stop unnecessarily pissing people off*" løsnede Ryanair op for reglerne. Kunderne fik lov at medbringe en ekstra lille håndtaske gratis, og sæder blev tildelt i stedet for det kaotiske frie sædevalg (*The Guardian, 2015*). Denne forandring, skønt initieret modvilligt, viste sig at betale sig med en 66 % stigning i overskuddet det følgende år (*The Guardian, 2015*).

Psykologisk set viser O'Leary hermed en vis læring. Han er ikke blind for fakta og justerer strategien, når en hård linje direkte skader profitten, hvilket igen taler ind i virksomhedens strategi om profitoptimering. De underliggende principper er, at kunder primært vil have lave priser og at Ryanair ikke giver mere end højst nødvendigt. Dette kan også ses i aspekt til medarbejderne, hvor han først gav sig på fagforeninger, da pilotmangelen truede virksomhedens drift i 2017 (*The Guardian, 2015*) men havde næppe gjort det uden den trussel. I Sørensen terminologi befinder O'Leary placerer sig tydeligt i det transaktionelle og mål-middel-orienterede ledelsesfelt, hvor fokus primært ligger på effektivitet, resultater og målopfyldelse gennem klare aftaler, belønning og kontrol. Hans ledelsesstil adskiller sig dermed fra den transformerende eller værdibaserede tilgang, hvor ledere søger at inspirere, engagere og skabe mening på et dybere plan. Han motiverer med pisk og gulerod, ikke med visioner om et højere formål ud over måske at "vinde" markedskonkurrencen, hvilket smitter af på kulturen. Ryanair fremstår ikke som et sted, man "*føler stolthed over at gøre verden*

bedre”, men snarere et sted, man kan gøre karriere og tjene godt, hvis man lever op til de hårde krav.

Strategisk autonomi

En central del af problemstillingen er, om Ryanairs reaktion at lukke baser og ruter primært skal forstås som led i en langsigtet strategi eller som en kortsigtet forhandlingstaktik. Svaret er formentlig et både-og, men det kræver en nærmere vurdering af Ryanairs koncept om strategisk autonomi.

Strategisk autonomi kan defineres som virksomhedens frihed til at disponere over sine ressourcer og markedes tilstedeværelse uden at være bundet af eksterne aktørers betingelser. For Ryanair har strategisk autonomi altid været en hjørnesteen i deres strategi. Ryanair vil selv vælge, hvilke markeder og lufthavne der satses på, baseret på interne beregninger af lønsomhed. For at sikre denne frihed har Ryanair en strategi om at forblive fleksibel og mobil. Flyflåden er ensartet (kun Boeing 737-fly), hvilket gør det let at omplacere fly. Aftaler med lufthavne indeholder sjældent lang binding, tværtimod får Ryanair ofte incitament mod at love visse trafikmængder, men hvis betingelserne ændres, kan de trække sig med relativt kort varsel. Et tydeligt eksempel på netop denne strategiske tilgang til markedet, er netop Ryanairs exit ud af Billund. Beslutningen blev effektueret få måneder efter afgiftsnyheden, således at man ved sommerprogrammet 2025 allokerede kapaciteten til andre lande (Ryanair, 2024).

Det kan argumenteres, at beslutningen om retræte var strategisk i den forstand, at Ryanair ønsker at sende et klart signal til alle markeder. Hvis I indfører omkostninger for os, flytter vi vores kapacitet andetsteds. Denne afstraffelses strategi er tænkt som et deterrent ikke kun mod Danmarks regering, men også som et eksempel overfor andre regeringer, der måtte overveje lignende afgifter. Ryanair fremhævede selv, at f.eks. Italien, Ungarn og Sverige gik i den modsatte retning ved at fjerne eller reducere skatter (Ryanair, 2024) og kaldte Danmarks tiltag bizart. Det underforståede budskab til politikere i andre lande er, at man belønnes med flere Ryanair-fly, hvis man har lave afgifter og straffes, hvis man modsat pålægger nye.

Som strategi giver det mening for Ryanair at være konsekvent på dette punkt, for at bevare en konkurrencefordel. Hvis alle markeder vidste, at Ryanair alligevel blev trods nye skatter, kunne flere fristes til at beskatte sektoren. Ved at gøre et eksempel ud af Danmark håber

O'Leary formentlig strategisk at afskrække lignende initiativer i større kernemarkeder. Historisk har denne hårde linje nogle gange virket. Hollands regering droppede at indføre en passagerafgift i 2009 efter pres fra branchen, og Irland ophævede sin flyskat i 2014. I begge tilfælde tiltrak disse lande mere trafik (*Irish Times*, 2014). Omvendt fjernede Norge ikke sin afgift på trods af Ryanairs exit, men man kan hævde, at Norge var et mindre marked for dem.

På den anden side er der også et forhandlingstaktisk element i spil. Da Ryanair annoncerede lukningen i Aalborg, skete der få uger senere en kovending. Ryanair ombestemte sig angiveligt og valgte alligevel at fortsætte visse Aalborg-ruter midlertidigt (*InsideFlyer*, 2024). Dette kunne tyde på, at udmeldingen delvist var et forhandlingstryk måske for at se, om regeringen ville justere skatten, det gjorde den ikke, eller om Aalborg Lufthavn ville tilbyde bedre vilkår. Der kom ingen indrømmelser fra politisk side, men man kan tænke sig, at Aalborg Lufthavn fandt en måde at bevare noget trafik.

I Billunds tilfælde stod Ryanair dog fast på at lukke basen. Forhandlingstaktisk kan trusler om tilbagetrækning også bruges til at presse lufthavne til lavere afgifter eller støtte. Ryanair har gentagne gange gennem årene truet enkelte lufthavne med reduktion, hvis omkostningerne ikke sænkes. For eksempel har Ryanair i Irland truet med at flytte kapacitet til udlandet, hvis Dublin-lufthavnen hæver afgifterne, hvilket er et pres der ofte skal få lufthavne til at holde taksterne nede (*Ryanair*, 2023). I Billund nævnes manglende enighed om en langsigtet kontrakt (*InsideFlyer*, 2024), hvilket antyder, at Ryanair måske ønskede større rabatter eller tilskud. Eftersom at dette ikke skete og skatten ligeledes blev tillagt, blev truslen en realitet.

Set i det lys fremstår Ryanairs beslutninger som en kalkuleret kombination af strategisk positionering og taktisk pres – en balancegang mellem langsigtet autonomi og kortsigtet påvirkning af rammevilkår. Men spørgsmålet er, om denne tilgang er ved at udvikle sig i nye retninger. De seneste år har budt på ændringer i Ryanairs interne ledelse, og med dem muligvis også en ny tone i selskabets relationer til både medarbejdere og eksterne aktører.

Tegn på forandring? Ny CEO - ny tone

Eddie Wilson har siden september 2019 været CEO for Ryanair DAC, den største enhed i Ryanair-koncernen. Han kom til selskabet i 1997 og arbejdede sig op gennem HR-systemet til at blive Chief People Officer i 2002, inden han overtog den daglige ledelse af selskabet (*Irish Times*, 2019). Med over 25 års erfaring i Ryanair har Wilson opnået et indgående kendskab til både organisation, kultur og personale, hvilket afspejles i hans ledelsesstil, der kombinerer effektivitet med strukturel disciplin og strategisk pragmatisme.

Wilson er kendt for at være direkte, kompromisløs og handlekraftig internt omtales han som "The Terminator", hvilket refererer til hans hårde, men målrettede forhandlingsteknik, især i forhold til fagforeninger (*Irish Times*, 2019). I modsætning til sin forgænger i den operationelle daglige ledelse, Michael O'Leary, har Wilson imidlertid arbejdet for at indgå varige overenskomster med både piloter og kabinepersonale. Det var blandt andet under hans ledelse, at Ryanair indgik aftaler med britiske fagforeninger under COVID-19-pandemien for at undgå massefyringer og sikre driftsstabilitet (*BBC*, 2020). Denne mere samarbejdsorienterede tilgang har givet resultater i form af arbejdsro og et forbedret forhold mellem ledelse og medarbejdere.

På strategisk niveau viderefører Wilson Ryanairs ultralavpris-model, men han har i højere grad end O'Leary prioriteret digitalisering og teknologisk optimering (*WebInTravel*, 2024). Samtidig har Wilson stået bag en mere kundevenlig kommunikationsstrategi, hvor hurtig information via mobilappen og forbedret digital adgang til services som sædevalg og catering har været centrale værktøjer til at løfte kundetilfredsheden (*Ryanair*, 2024). Wilson har desuden sat fokus på at bekæmpe uautoriserede online rejsebureauer (OTA'er), hvilket har styrket kontrollen med billetsalg og datakvalitet (*WebInTravel*, 2024).

Ledelsesstilen hos Wilson adskiller sig tydeligt fra O'Learys. Hvor O'Leary har været kendt for sin hårde, centralistiske og mediebevidste profil med kontroversielle udmeldinger og en PR-tung tilgang til ledelse, er Wilson mere nøgtern og resultatorienteret. Han har en lavere offentlig profil, men til gengæld høj synlighed internt, hvor han praktiserer en agil, teambaseret beslutningsstil. I modsætning til O'Learys tidligere "one-man-show"-stil bygger Wilson på fladere strukturer og hurtige, kollektive beslutninger med devisen: "If it doesn't affect every seat, every flight, every day, we don't do it" (*WebInTravel*, 2024).

På trods af forskellene i ledelsesstil er Wilsons rolle klart underlagt Ryanairs overordnede koncernstruktur, hvor Michael O'Leary stadig fungerer som Group CEO med det overordnede ansvar for hele koncernen og dens datterselskaber. O'Leary, der har ledet Ryanair siden 1994, har senest forlænget sin kontrakt til juli 2028 og har fortsat det sidste ord i strategiske beslutninger, herunder flyindkøb, kapacitet og koncerninvesteringer (*Ryanair Holdings, 2024*). Det betyder, at Ryanairs grundlæggende forretningsfilosofi aggressiv omkostningskontrol, høj produktivitet og ultra-lavpriser fortsat udspringer af O'Learys vision. Wilson fungerer dermed som et strategisk og operationelt anker for denne retning, hvor han sikrer eksekvering og implementering, men ikke uden retning og godkendelse fra toppen.

Samarbejdet mellem Wilson og O'Leary kan således beskrives som en ledelsesmæssig symbiose, hvor Wilson står for den interne modernisering og teknologiske skalering af kerneforretningen, mens O'Leary styrer den politiske, finansielle og markedsstrategiske linje. Resultatet af dette samarbejde er tydeligt, hvor Ryanair i 2023 og 2024 har nået rekordhøje passagertal, ancillary revenue på over €3,8 mia. og udsigt til det højeste overskud i selskabets historie (*Ryanair, 2024*).

Eddie Wilsons rolle er derfor essentiel i den fortsatte professionalisering og stabilisering af Ryanairs daglige drift, men hans funktion hviler på fundamentet lagt af O'Leary, som fortsat er den centrale arkitekt bag Ryanairs forretningsmodel og kultur.

Strategisk klogt eller kortsigtet vinding?

Spørgsmålet er, om denne “ensomme kriger”-strategi har været strategisk klog på længere sigt. På den ene side har den aggressive konfliktstil bidraget til Ryanairs lave omkostningsbase og profitmargin. Ved at undgå fagforeningers krav om højere løn og bedre vilkår kunne Ryanair tilbyde langt lavere priser end traditionelle flyselskaber. På kort sigt skabte det vækst og markedsandele. Økonomisk rationalitet har længe været Ryanairs primære fokus. Selskabet har i praksis prioriteret visse interessenter som kunder ved billige billetter og aktionærer højest, mens andre interessenter som medarbejdere, fagforeninger og nogle myndigheder bliver negligeret eller modarbejdet. Denne prioritering kan forklares med et instrumentelt syn på stakeholder management, hvor man fokuserer på interessenter, der direkte påvirker de økonomiske resultater. Teoretisk kan det relateres til instrumentel interessentteori, som påpeger at nogle virksomheder fokuserer på magt og forhandling frem for fairness overfor interessenterne (*Bridoux & Stoelhorst, 2014*). Interessenters betydning vurderes ud fra deres magt, legitimitet og tidsfølsomhed, hvilket kan forklare Ryanairs fokus på visse grupper. Ryanair har udtalt, at mange kunder primært er selvinteresserede og går mest op i lave priser, ikke hvordan personalet behandles. Så længe kundernes efterspørgsel var intakt, og lovgivningen tillod det, kunne en hård koststrategi fungere.

Omvendt er der betydelige langsigtede risici ved altid at eskalere konflikter. For det første kan det skabe strategisk blindhed og inertí. Forskning peger på, at Ryanairs ledelse længe led af en slags kortsynthed, hvor fokus på kortsigtet gevinst overskyggede behovet for langsigtet værdiskabelse (*Rodríguez-García et al., 2020*). Prekære ansættelser og presset servicekvalitet gav umiddelbare besparelser, men medførte flere klager, strejker og endda kundefrafald, hvilket øger transaktionsomkostningerne på sigt (*Rodríguez-García et al., 2020*). At ignorere medarbejdertilfredshed slog tilbage, da pilotmangel tvang Ryanair til at aflyse tusindvis af fly i 2017, som var en dyr lærestreg i tabt indtjening og omdømme. Derudover risikerer Ryanair konstant konflikt ved at isolere virksomheden politisk. Ryanair har til tider fremstået isoleret i branchen ved konsekvent at modsætte sig nye tiltag. Et eksempel på denne isoleret tankegang er Ryanairs holdning til miljøområdet, hvor konkurrenter gik ind i klimasamarbejder, valgte O’Leary i årevis at håne eller bagatellisere klimaindsatsen. I 2019 kom det frem, at Ryanair var det første ikke-kul-selskab på top 10-listen over Europas største CO₂-udledere. Samtidig havde O’Leary få år forinden afvist bekymringer om klimaforandringer som “noget vrøvl” (*Neslen, 2019*). Denne kontrære holdning gav måske kortsigtet PR-værdi hos visse

kundesegmenter, men den positionerede Ryanair i direkte modstrid med den voksende samfundskonsensus om bæredygtighed.

Legitimitetsteori kan netop belyse denne problematik. Ifølge legitimitetsteorien har virksomheder en form for social kontrakt med samfundet, hvor de forventes at operere inden for samfundets normer og værdier (*Deegan & Unerman, 2011*). Brydes denne "kontrakt" ved at en virksomhed ignorerer udbredte krav om ansvarlighed, trues dens legitimitet. Ryanair har til tider balanceret på grænsen af denne sociale kontrakt. De har opnået pragmatisk legitimitet hos kunderne ved at levere lave priser, men til gengæld tilsidesat moralsk legitimitet i manges øjne ved at omgå faglige rettigheder og klimahensyn. Som samfundets normer ændrer sig ved større fokus på bæredygtighed og ordentlige arbejdsforhold, løber Ryanair en strategisk risiko ved ikke at tilpasse sig. Teorien forudsiger, at virksomheder må tilpasse adfærd eller i det mindste deres kommunikation for at genoprette legitimitet, når der opstår et værdimæssigt misforhold. I modsat fald kan virksomheden miste sin "license to operate", dvs. den uformelle tilladelse fra samfundet til at drive forretning.

Risiko: Tab af tillid og "license to operate"

Ved gentagne konfrontationer med centrale interessenter løber Ryanair en klar risiko for at tabe offentlighedens tillid og dermed sin sociale tilladelse til at operere. Begrebet *license to operate* refererer til den uformelle accept og tillid fra samfundet, som er afgørende for Ryanairs fortsatte drift. Det er for virksomheden opnår blandt sine stakeholders, hvilket er svært at opbygge men let at miste (*The Ethics Centre, 2018*). Ryanairs aggressive reaktioner på kritik kan undergrave denne tillid. Eksempelvis har selskabet flere gange fået massiv negativ omtale i pressen, hvor Ryanair i 2020 blev dømt for grønvaskning, da britiske myndigheder forbød selskabets reklamer, som påstod at Ryanair var "*Europas mest klimaeffektive flyselskab*". Reklamerne blev kaldt vildledende, og miljøorganisationer anklagede Ryanair for at greenwashe frem for at tage reel action (*Sweney, 2020*). Sådanne handlinger kan skade virksomhedens moralske legitimitet, som ifølge legitimitetsteorien er afgørende for opretholdelse af samfundets accept. O'Learys egne kontroversielle kommentarer såsom et forslag om at skyde miljøaktivister forstærker indtrykket af et selskab, der ikke tager samfundsansvar alvorligt. Ifølge Suchman kan en sådan adfærd underminere både den pragmatiske og moralske legitimitet, hvilket truer Ryanairs position i samfundet. (*Suchman M.C., 1995*)

Konsekvensen kan blive et svækket omdømme, der gør det nemmere for kritikere og politikere at stemple Ryanair som en uansvarlig aktør på markedet. Tillid er afgørende for at opretholde denne sociale licens. Hvis lokale samfund, kunder og myndigheder mister tilliden, kan de lægge pres på gennem regulering, boykot eller nægtelse af adgang til markeder. Vi har allerede set spæde eksempler, hvor nogle lufthavne og byer har tøvet med at byde Ryanair velkommen under deres betingelser. Fagforeninger og passagergrupper opfordrer til at vælge andre selskaber. I en tid med stigende fokus på CSR (Corporate Social Responsibility) og ESG-krav fra investorer er Ryanairs omdømme som “blacksheep” også en finansiell risiko, da investorerne potentielt vil fravælge selskaber, der ikke kan demonstrere denne ansvarlighed. Ryanair selv erkender efterhånden disse risici, da de i deres nylige rapporter fremhæver forbedrede ESG-rating-resultater og kundetilfredshed som succeser (Ryanair, 2024). Dette tyder på, at presset for at opbygge tillid påvirker strategien, hvilket bliver løbende vigtigere for dem.

Et andet aspekt af license to operate er relationen til myndigheder og politikere. Hvis Ryanair opfattes som en trodsig “lovelygte” i branchen, kan det invitere til strengere indgreb. EU’s politikere har allerede diskuteret højere flyskatter, strengere klimakrav og regulering af arbejdsvilkår i luftfarten. Dette vil være tiltag, der typisk rammer Ryanairs model hårdt. Selskaber med høj troværdighed og samarbejdsvilje kan i højere grad påvirke eller samarbejde om udformningen af reglerne, hvor Ryanair kan være i en svagere position. Mens konkurrenter som Air France og KLM deltager konstruktivt i brancheinitiativer, har Ryanair ofte indtaget en kritisk rolle og endda sagsøgt stater for statsstøtte til konkurrenter under COVID-19-krisen, hvilket er et tegn på fortsat konfliktkurs mod politiske beslutninger. Denne *nonmarket strategy* baseret på konflikt kan give bagslag, hvis politikerne mister tålmodigheden. Andrew Murphy fra Transport & Environment advarede Ryanair allerede i 2019 med ordene “Når det gælder klima, er Ryanair det nye kul. Denne udvikling vil fortsætte, indtil Europa indser, at denne underbeskattede og under-regulerede sektor skal tæmmes” (Neslen, 2019). Det signalerer en reel trussel, at samfundets tolerance over for Ryanairs adfærd svinder, og at mere restriktive rammer kan indføres, hvis ikke selskabet justerer kursen.

Sammenligning: KLM og Air France som ansvarlige medspillere

Kontrasten til Ryanairs *ensomme kriger*-stil ses tydeligt, når man sammenligner med netværksselskaber som KLM og Air France. Disse selskaber har traditionelt haft en helt anden tilgang til bæredygtighed og interessentrelationer, præget af samarbejde og dialog frem for konflikt. KLM og Air France opererer i tæt samarbejde med deres hjemlands regeringer, medarbejdere og lokalsamfund. Denne tilgang afspejler en normativ forståelse af stakeholderteorien, hvor Ryanair har en moralsk forpligtelse til at tage hensyn til alle interessenter, og ikke kun de der har direkte økonomisk indflydelse (Freeman, R.E., 1984). De har historisk opbygget troværdighed hos politikere og offentlighed ved at fremstå som "*nationale stoltheder*", der tager ansvar udover bundlinjen. For eksempel har Air France-KLM-gruppen eksplicit integreret dialog med interessenter i deres strategi og rapportering. I deres CSR-rapporter findes særskilte afsnit om "dialog med stakeholders", herunder faste kanaler for social dialog med medarbejdernes fagforeninger og engagement med lokalsamfund (Air France-KLM, 2019). Dette er en praksis der styrker legitimitet ved at demonstrere engagement i samfundets forventninger og værdier (Suchman, M.C., 1995). Denne tilgang betyder ikke, at der aldrig er konflikter. Air France har oplevet adskillige strejker gennem tiden, men konflikten håndteres gennem forhandling inden for et rammeværk af anerkendt rettighed til medarbejderne. Resultatet er, at medarbejderne og fagforeningerne ser selskabet som en legitim forhandlingspartner, og ikke en fjende. Stakeholder management her er relationelt frem for konfrontatorisk.

Også på bæredygtighedsområdet har KLM og Air France positioneret sig som *frontløbere* i samarbejde med samfundet. KLM lancerede allerede i 2019 kampagnen "Fly Responsibly", hvor de opfordrede både branchen og kunder til at tage ansvar for flyvnings klimaaftryk endda så langt som at foreslå kunder at overveje at tage toget på kortere strækninger. Selvom denne kampagne siden er blevet kritiseret for mulig greenwashing og har mødt juridiske udfordringer (earth.org, 2023), signalerer den en vilje til at engagere sig i samfundsdebatten om bæredygtighed frem for at afveje den. Air France har tilsvarende indgået grønne aftaler med den franske stat. Da Air France modtog statslig COVID-19-hjælpepakke, accepterede de krav om emissionsreduktioner og nedlæggelse af visse indenrigsruter, så tog kunne erstatte fly, hvilket er et tydeligt eksempel på at indgå i løsninger i stedet for at modarbejde politiske tiltag. Begge selskaber investerer i bæredygtigt brændstof (SAF) partnerskaber og flådefornyelse, samt sætte langsigtede klimamål i tråd med Paris-aftalen, hvor Air

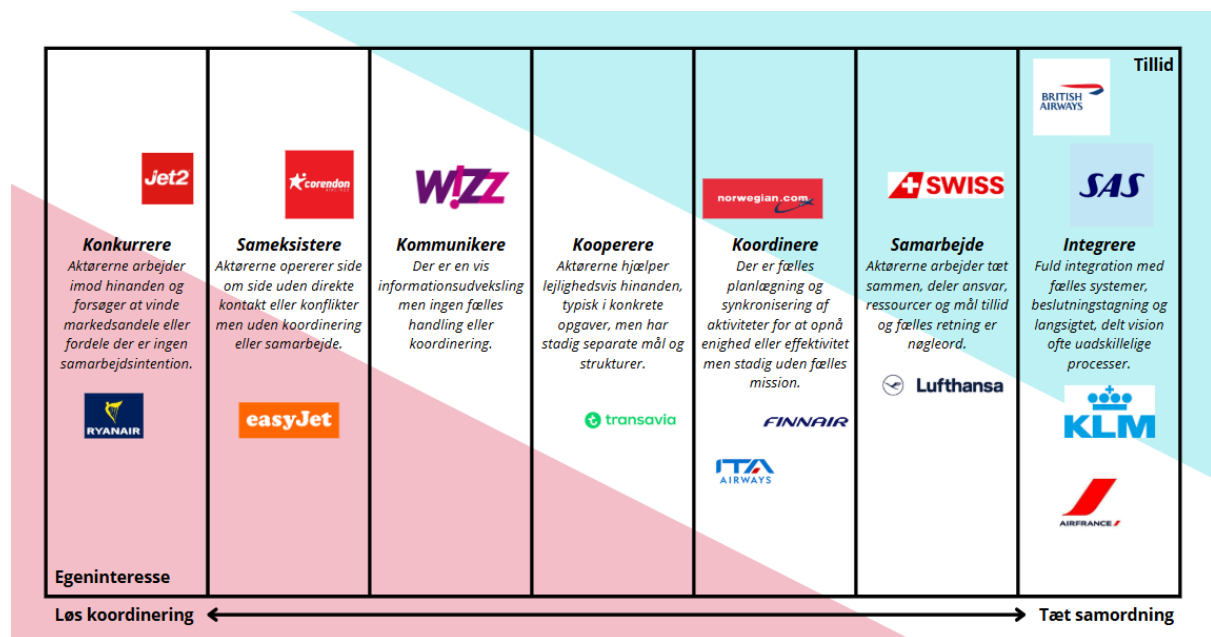
France-KLM har forpligtet sig til en 30% reduktion i emissionsintensitet pr. passagerkilometer inden 2030 og net-zero i 2050. Denne proaktive indsats giver dem en moral legitimitet i offentlighedens øjne. De fremstår som ansvarlige aktører, der forsøger at være en aktiv del af løsningen på branchens problemer.

Et andet vigtigt element er troværdighed i politiske relationer. KLM og Air France nyder generelt højere tillid blandt politikere og regulatorer. Deres ledelser deltager ofte i branchefora og rådgivere om f.eks. klimainitiativer. Når nye reguleringer diskuteres, vil disse selskaber typisk blive hørt og taget med på råd snarere end bare at blive dikteret til. Man kan sige, at de har opbygget en slags goodwill-kredit. Ryanair derimod har ofte valgt at stå uden for fællesskabet, hvortil de meldte sig ud af f.eks. det europæiske flyselskab samarbejde AEA i 2000'erne i protest mod de etablerede selskaber, og O'Leary har kaldt brancheorganisation IATA for en "kaffeklub". Den slags afstandtagen kan føre til, at Ryanair ikke får indflydelse på beslutninger, hvorfor politiske aktører kan have mindre incitament til at tilgodese dem. Stakeholderteori understreger værdien af at balancere interessenters behov, hvor ser vi, at Air France/KLM's balance mellem profit og interessenthensyn måske giver færre ekstreme overskud på kort sigt end Ryanairs model, men til gengæld en mere robust license to operate på lang sigt, fordi de har en større tillid i samfundet.

Denne forskel i tilgang mellem konfrontation og samarbejde åbner for en bredere refleksion over, hvordan virksomheder strategisk vælger at positionere sig i forhold til deres omgivelser. Hvor Ryanair agerer som en uafhængig aktør med minimal tilpasning til eksterne forventninger, har KLM og Air France placeret sig i den anden ende af spektret, hvor tillid, fælles ansvar og aktiv interessenthåndtering er centrale pejlemærker. For at forstå disse strategiske valg og deres konsekvenser, kan det være nyttigt at introducere *Samarbejdsspektret* som en teoretisk ramme. Dette spektrum synliggør de forskellige grader af samarbejde og integration, som organisationer kan indgå i fra løs koordinering til dybt forankret partnerskab baseret på fælles mål og gensidig tillid. (*Tamarack Institute, 2017*)

Samarbejdsspektret som strategisk ramme

I den ene ende beskytter aktørerne eget *turf* og fokuserer på snæver egeninteresse, mens de i den anden ende opbygger tillid og deler mission, ressourcer og beslutningskompetence for at nå et fælles formål (*Simon Fraser University, 2020*). Efterhånden som man bevæger sig fra konkurrence mod integreret samarbejde, skifter fokus gradvist fra at varetage egen agenda til at forfølge fælles mål og gensidig fordel. Teorien antyder også, at når dyb tillid først er etableret, kan parter opnå mere bæredygtige og robuste resultater i fællesskab, end nogen aktører kunne opnå alene (*Tamarack Institute, 2017*).



Ryanairs turf-orienterede strategi.

I lyset af denne ramme kan Ryanairs markedsstrategi og partnerskabs filosofi analyseres i kontrast til konkurrenter som SAS og KLM. Ryanair har historisk opereret nær spektrets ene yderpunkt med vægt på konkurrence og egeninteresse (*Tamarack Institute, 2017*). Ryanair har i høj grad undgået dybe partnerskaber og alliancer med andre flyselskaber et bevidst valg, som Ryanairs leder Michael O'Leary har formuleret ganske bramfrit: "Code-sharing, alliancer og hub-forbindelser handler kun om 'hvordan vi kan malke kunden for flere penge'" (*O'Leary, 2002*).

Dette udsagn afspejler en turf-orienteret mentalitet, hvor Ryanair ser samarbejde som omkostningsfuldt, bureaukratisk eller strategisk ufordelagtigt. I praksis har Ryanair således

hverken indgået i globale alliancer som Star Alliance eller SkyTeam, eller haft omfattende partnerskaber med andre flyselskaber. Selv når der opstår visse former for koordination eksempelvis i de tilfælde, hvor easyJet opererer enkelte forbindelser, som Ryanair ikke selv flyver er der ikke tale om egentlig integration eller samarbejde i samarbejdsspektrets forstand (*Simon Fraser University, 2020*). Snarere er det udtryk for en ensidig, taktisk beslutning, hvor Ryanair udnytter andres netværk uden at binde sig forretningsmæssigt. Der er ingen fælles billetudstedelse, fælles kundeservice eller koordineret planlægning, og tillid som organisatorisk grundlag er fraværende.

Det kan på overfladen give indtryk af samarbejde, når passagerer fx bliver ombooket fra Ryanair til EasyJet, men dette sker typisk som følge af praktiske hensyn og sker uden gensidig afhængighed. Ryanair køber blot en ydelse ad hoc. Den operationelle og strategiske kontrol forbliver hos Ryanair, og relationen er hverken formaliseret, gensidigt forpligtende eller langsigtet. I samarbejde spektrets terminologi placerer dette Ryanair omkring positionen “Konkurrere/Sameksistere”, hvor aktører opererer side om side, men bevidst fravælger tæt koordination eller fælles målsætninger (*Tamarack Institute, 2017; Simon Fraser University, 2020*).

Omvendt placerer SAS og KLM sig længere mod spektrets samarbejds-ende gennem højere grad af partnerskab, fælles mission og samordning med andre aktører. Begge er traditionelle netværksselskaber, der historisk har indgået alliancer og partnerskaber for at styrke deres strategiske position. SAS var medstifter af Star Alliance og er nu på vej ind i SkyTeam i samarbejde med Air France-KLM-koncernen, mens KLM siden 2004 har været integreret i Air France-KLM-gruppen (*Reuters, 2023*). Disse tiltag afspejler et ønske om strategisk partnerskab og koordination. SAS og KLM deler rutenetværk, lader kunder optjene fælles bonuspoint og koordinerer trafik gennem hubs, alt sammen for at opnå synergier og en bredere fælles rækkevidde.

SAS fremhæver selv, at “samarbejdet med Air France-KLM rummer store muligheder” og vil øge SAS’ globale synlighed og tiltrække flere kunder (*SAS, 2024*). Her er tillid nøgleordet parterne stoler på, at de ved at arbejde tæt sammen kan skabe større værdi i fællesskab. KLM’s delvise integration med Air France demonstrerer også dette. Selvom de to selskaber bevarer egne varemærker, har de en fælles ejerstruktur, tæt koordineret strategi og fælles investeringer (*SAS, 2024*). Deres fælles mål er f.eks. at tilbyde et globalt rutenet og loyalitetsprogrammer, hvilket kun kan opnås gennem høj grad af samordning.

Med samarbejds spektrets termer opererer SAS og KLM på niveauer som "Samarbejde" og til dels "Integrere", hvor de deler ansvar, information og ressourcer med alliancepartnere og søger en fælles retning for fremtiden (*Tamarack Institute, 2017*). Tilliden manifesterer sig i praksis ved fælles beslutningsfora, joint-ventures (f.eks. KLM's transatlantiske partnerskab med Delta/Virgin) og gensidig støtte i krisetider.

Et centralt spørgsmål er, om Ryanairs lav-samarbejdsstrategi er rationel og fremtidssikret, eller om Ryanair risikerer at stå udenfor fremtidens marked. På den ene side har Ryanair skabt bemærkelsesværdig økonomisk succes ved at maksimere effektivitet og egen kontrol. Set gennem et klassisk konkurrencestrategisk perspektiv kan man argumentere, at Ryanair handler rationelt ved at undgå de kompromiser og omkostninger, der kan følge med dybe partnerskaber. Ryanair har frihed til hurtige beslutninger uden hensyn til alliancepartnere, og det undgår at "subsidiere" mindre effektive netværksselskaber. Denne uafhængighed har bl.a. gjort Ryanair i stand til aggressivt at underbyde konkurrenter på pris og ruteudbud, hvilket historisk gav gevinst i markedsandele. Egeninteressen og den benhårde fokus på kerneforretningen kan således ses som en rationel udnyttelse af frihed til at optimere omkostninger og produkt (*LeBlanc, 2020*).

Modstykket er imidlertid, at Ryanair kun opnår begrænset strategisk tilpasning til omgivelserne i fællesskab med andre. *The Collaboration Spectrum* peger på, at aktører som forbliver i "turf"-enden potentielt går glip af fordele ved dybere samarbejde, herunder innovation gennem videndeling, adgang til partneres ressourcer og markeder, samt fælles styrkepositioner over for eksterne udfordringer (*Weaver, 2024; Tamarack Institute, 2017*). LeBlanc påpeger, at ægte samarbejde kræver en høj grad af tillid og villighed til at opgive lidt kontrol, men til gengæld bliver parterne "fuldt aligneret omkring en fælles vision" og deler beslutninger og autoritet for fælles bedste.

SAS og KLM's tilgang til at "lade turf-behavior løsne op" og bygge relationer kan give dem en mere robust position, når branchen møder kriser eller strukturelle skift. Det sås eksempelvis under COVID-19-krisen, hvor regeringer og partnere trådte til for at redde "systemiske" netværksselskaber gennem kapitaltilførsel og koordinerede tiltag (*Neate, 2021*). Ryanair valgte derimod at stå alene og endda bekæmpe konkurrenters statslige redningspakker ved EU-domstolen (*Neate, 2021*). Denne modvilje mod at samarbejde med myndigheder og branchefæller skaffede måske kortsigtede konkurrencefordele og politisk principfasthed, men illustrerer også en vis legitimitetsrisiko, hvorfor Ryanair fremstod som

“systemets modstander” frem for en konstruktiv medspiller. Ryanair har indbragt over et dusin søgsmål mod EU-Kommissionen og konkurrenter for at forhindre statsstøtte til bl.a. Air France-KLM og SAS under pandemien. Michael O’Leary kritiserede åbent regeringer for at “forære ineffektive flag carriers milliarder” (Neate, 2021).

Ryanairs begrænsede samarbejde med myndigheder og partnere kan på kort sigt synes profitabel og rationel, men den lave samarbejdsgrad indebærer potentielle omkostninger for Ryanairs robusthed og legitimitet fremadrettet. Robusthed handler om evnen til at modstå chok og tilpasse sig fremtidige krav. Her står samarbejdende netværksselskaber stærkere, fordi de kan trække på alliancer, fælles innovation og politisk velvilje i vanskelige tider (Weaver, 2024). Ryanair risikerer derimod at mangle et sikkerhedsnet Uden strategiske partnere eller myndighedsallierede at koordinere med, må Ryanair bære hele risikoen selv.

Legitimitet angår omverdenens tillid og opbakning. I en tid hvor fremtidens marked for luftfart formes af fælles udfordringer fx grøn omstilling, skærpet regulering og behovet for forbedret passageroplevelse gennem sammenhængende rejser kan et flyselskab, der stiller sig uden for det fælles projekt, blive mødt med kritik og ringere omdømme (Deegan & Unerman, 2011). Hvis branchen og samfundet vægter “fælles mission” eksempelvis klimamål opnået via branchekoordinering vil et isoleret lavprisflyselskab kunne fremstå kortsigtet og opportunistisk frem for bæredygtigt i bred forstand (Tamarack Institute, 2017).

Samlet set giver *The Collaboration Spectrum* en faglig ramme til at forstå disse dynamikker. Ryanair befinder sig yderligt på spektret, hvor egeninteresse dominerer, mens SAS og KLM drager fordel af tillidsbaserede partnerskaber (Simon Fraser University, 2020). Skal Ryanairs tilgang forblive fremtidssikret, kan det blive nødvendigt at bevæge sig mere mod højre af samarbejdsspektret for at øge koordinationen med branchen og finde fælles fodslag i visse spørgsmål, samt undgå at stå isoleret på et marked, der i stigende grad belønner strategisk samarbejde, tillid og fælles mål.

En vedvarende lav samarbejdsgrad kan i sidste ende svække Ryanairs *license to operate*: Ryanair risikerer at undergrave sin robusthed over for fremtidige kriser og sin legitimitet hos såvel kunder som regulatorer, hvis det ikke formår at tilpasse sig i en mere samarbejdsorienteret virkelighed (The Ethics Centre, 2018).

Er Ryanair ved at skifte kurs?

Et centralt spørgsmål er, om Ryanair kan fortsætte som en “ensom kriger” i luftfartsbranchen, eller om de er ved at ændre retning for at blive en del af det ansvarlige “hold”. Der er tegn på, at Ryanair om end modvilligt tilpasser sig visse forventninger fra omgivelserne. Siden 2018 har selskabet gradvist indgået aftaler med pilot- og kabineforeninger i flere lande, noget der før ville have været utænkeligt. Dette skifte indikerer en bevægelse mod en mere relationel tilgang til stakeholder management, hvor langsigtede relationer og tillid prioriteres (Suchman M.C., 1995).

COVID-19-krisen og efterfølgende pilotmangel tvang Ryanair til at forbedre medarbejderrelationer, hvorfor Ryanair i 2022-2023 valgte at genansætte og hæve lønnen for mange piloter hurtigere end konkurrenterne for at sikre loyalitet (Ryanair, 2024). Dette indikerer en mere pragmatisk interessentstyring, hvor medarbejderne anerkendes som afgørende for virksomhedens succes, hvilket er en kerneidé i stakeholder management. Denne ændring kan ligeledes ses som et forsøg på at genoprette legitimitet blandt interne interessenter, hvilket er afgørende for dens langsigtede succes. (Freeman, R.E., 1984)

På bæredygtighedsområdet er retorikken også ved at skifte. Ryanair offentliggør nu årligt en bæredygtighedsrapport og har lanceret en klimatransitionsplan (Ryanair, 2023). Selskabet fremhæver sine investeringer i nye, brændstofeffektive fly (B737-8200 “Gamechanger”), høj belægningsgrad og planer om at bruge Sustainable Aviation Fuel (SAF) når muligt, som beviser på, at de er “Europas grønneste flyselskab” per passagerkilometer (Ryanair, 2022). Samtidig har O’Leary dæmpet sin klimaskepsis en smule. I et interview i 2023 erkendte han behovet for klimahandling, omend han stadig argumenterede for teknologiske løsninger frem for skatter (Topham, 2023). Han udtalte fx at innovation som elbiler og nye flymotorer er vejen mod net-zero, og gentog at flybranchen uretfærdigt bliver syndebuk (Topham, 2023). Denne ændrede tone antyder, at Ryanair ikke helt kan ignorere det pres, der kommer fra samfundet omkring ansvarlighed. At de samtidig lover at blive “plastic free” ombord og lancerede CO2-kompensationsordninger for kunder, viser en vis vilje til at imødekomme den grønne dagsorden (Sweeney, 2020). Skeptikere vil mene, at disse tiltag mest af alt er overfladiske PR-initiativer, som er fremtvunget af omdømmetryk, da Ryanair fortsat lobber imod strengere klima regler. Ikke desto mindre indikerer selv greenwashing-forsøg en form

for anerkendelse af, at omverdenen forventer *noget* ansvarlighed, hvilket er et punkt Ryanair ikke behøvede at adressere for 10-15 år siden.

Spørgsmålet er, om disse ændringer er nok. Kan Ryanair bevare sin ultra-lave omkostningsmodel og konkurrencefordel, hvis de skal til at opføre sig “pænt” som konkurrenterne? Fra et strategisk perspektiv må Ryanair finde en balance, hvor de bevarer deres kerneforretningsmodel men samtidig opbygger bedre relationer til vigtige interessenter. Det kan indebære at fortsætte effektiviserings- og sparestrategien, men uden unødigt provokation af medarbejdere eller offentlighed. For eksempel kunne Ryanair vælge en mere samarbejdende tilgang til nye EU klimakrav, deltage i branchedialoger og kommunikere konstruktivt om deres klimaindsats, frem for refleksmæssigt at gå i defensiven. Tilsvarende på medarbejdersiden vil Ryanair sikkert fastholde en hård forhandlingslinje, men man kan gøre det med respekt for processen frem for offentligt at nedgøre fagforeninger. Små kulturelle skift kan forbedre tilliden uden at underminere effektiviteten.

I lyset af *legitimacy theory* og *stakeholder management* må Ryanair erkende, at langsigtet værdiskabelse afhænger af mere end lave priser alene. Som teorierne forudsiger, er en virksomheds “licens til at operere” betinget af samfundsmæssig accept. Stakeholder-teorien understreger vigtigheden af at balancere forskellige interessenters behov, men legitimitetsteorien fokuserer på Ryanairs overensstemmelse med samfundets normer og værdier (Freeman, R.E., 1984). Hvis Ryanair fortsat vil være en profitabel aktør i luftfarten, skal de enten sikre, at deres omdømme og interessentrelationer ikke bliver en hæmsko eller risikere at samfundet før eller siden sætter foden ned. KLM og Air France eksemplerne illustrerer, at samarbejde og troværdighed ikke behøver stå i vejen for kommerciel succes. Tværtimod kan det være en konkurrencefordel i en tid, hvor bæredygtighed og ansvar vejer tungere end før. Ved at integrere disse teoretiske perspektiver kan Ryanair udvikle en mere bæredygtig og legitim forretningsmodel, der imødekommer økonomiske mål og samfundets forventninger.

Konklusion

På baggrund af den gennemførte analyse kan det ikke entydigt konkluderes, at Ryanairs beslutning om at trække sig ud af Danmark skyldes økonomiske nødvendigheder. Økonomisk set kunne Ryanair relativt let have absorberet den danske passagerafgift, og således var afgiften i sig selv næppe en altafgørende faktor. I stedet tyder meget på, at selv beskedne økonomiske indgreb mødes med principfast modstand fra Ryanair som led i en større strategi for at beskytte selskabets forretningsmodel. Beslutningen afspejler dermed virksomhedens betydelige strategiske autonomi og en ledelsesstil præget af topledelsens personlige holdninger, hvilket giver Ryanair en usædvanlig frihed til at agere uafhængigt af eksternt pres.

En sådan kompromisløs tilgang har historisk været økonomisk effektiv for Ryanair, idet den har sikret ultralave omkostninger og høj profitabilitet. Ikke desto mindre rejser udviklingen spørgsmålet, om en "ensom kriger"-strategi er bæredygtig i det moderne samfund. Flere samfundstendenser herunder et skærpet forbrugerfokus på ansvarlighed, stigende krav fra stakeholders og tiltagende politisk regulering lægger pres på virksomheder for at udvise større samfundsansvar. I denne kontekst risikerer en konsekvent autonom og konfliktsøgende strategi at undergrave virksomhedens omdømme over tid. Med det voksende globale fokus på bæredygtighed og corporate responsibility er det tvivlsomt, om Ryanair ubetinget kan fortsætte sin hidtidige model uændret uden konsekvenser.

Perspektiveres sagen med legitimitetsteorien og begrebet "license to operate" bliver det tydeligt, hvordan en virksomheds adfærd påvirker dens samfundsmæssige accept og dermed dens reelle handlerum. En virksomheds fortsatte tilladelse til at operere i uformel forstand afhænger af omverdenens accept, som Ryanairs konfrontatoriske strategi til dels har udfordret. Eksemplet med Ryanair illustrerer, at selv markedsledende selskaber må have øje for deres legitimitet i samfundet. Opfattes Ryanair som uansvarlig eller trodsig over for gældende normer, risikerer de at miste sin goodwill og imødekommes i mindre grad af både kunder, samarbejdspartnere og regulatorer fremover.

Overordnet set bidrager analysen med en nuanceret forståelse af Ryanairs exit fra Danmark ved at koble økonomiske, strategiske og samfundsmæssige perspektiver. Den viser, at beslutningen ikke kan forklares med simple økonomiske kalkuler alene, men må ses i lyset af

virksomhedens kultur, ledelsesfilosofi og vilje til at værne om sin forretningsmodel – selv når dette medfører konflikt med omverdenen. For Ryanair rejser disse indsigter vigtige strategiske implikationer. De må afveje, om gevinsten ved at fastholde en ensidig, principfast linje opvejer risikoen for et langsigtet legitimitetstab og svækket “license to operate”. Analysen peger afslutningsvis på, at varig succes for Ryanair fordrer en balance mellem en robust, omkostningseffektiv forretningsmodel og en vis grad af imødekommenhed over for samfundets forventninger – som forudsætning for at bevare deres samfundsmæssige accept og langsigtede frihed.

Ryanair har hidtil klaret sig som “ensom kriger” ved at appellere til prisbevidste kunder og ignorere megen kritik. Men med stigende global fokus på ansvarlig virksomhedsdrift er det tvivlsomt, om denne model er holdbar uændret. I praksis ser vi da også, at Ryanair så småt forsøger at træde ind i folden af mere ansvarlige selskaber om end på deres egen måde. De næste par år vil vise, om Ryanair for alvor formår at omstille sig og opbygge den nødvendige legitimitet og tillid hos interessenterne, uden at miste sin kerneidentitet som lavprisselskab.

Litteraturliste

- BBC (2020). *Ryanair reaches deal with UK cabin crew to avoid job cuts*. Besøgt 13. maj 2025 fra: <https://www.bbc.com/news/business-53328409>
- Berlingske. (2025). *Ryanair skærer ned i Danmark og lukker base i Billund*. Besøgt 26. maj 2025 fra: <https://www.berlingske.dk/business/ryanair-skaerer-ned-i-danmark-og-lukker-base-i-billund>
- Biede, H.J. (2022). *Mikroøkonomi – videregående uddannelser*. 5. udg. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bridoux, F. & Stoelhorst, J.W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125.
- Darmer, S., Freytag, P. V., Johansen, M. R., & Duus, G. (2010). *Paradigmer i praksis*. 2. udg. Hans Reitzels Forlag.
- Deegan, C. & Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory*. London: McGraw-Hill.
- Euronews (2025). *Ryanair punishes Denmark over “harmful” new tax by scrapping flights to major airports*. Besøgt 17. maj 2025 fra: <https://www.euronews.com>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Golden, D. (2018). “Ryanair’s Secret”. *Jacobin*, 10. december 2018.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & Blichfeldt, M. F. (2013). *Organisation og arbejdspsykologi*. 4. udg. Samfundslitteratur.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. 4. udg. Penguin Books.
- InsideFlyer. (2024a, 3. april). *Ryanair alligevel tilbage i Aalborg – midlertidigt*. Besøgt fra: <https://insideflyer.dk/ryanair-tilbage-i-aalborg>
- Irish Times (2019). *Ryanair appoints Eddie Wilson as CEO of airline*. Besøgt 13. maj 2025 fra: <https://www.irishtimes.com/business/transport-and-tourism/ryanair-appoints-eddie-wilson-as-ceo-of-airline-1.4002429>
- Irish Times. (25. marts 2014). *Irish air travel tax scrapped to boost tourism*. Besøgt fra: <https://www.irishtimes.com>

- KLM (2020). *Annual Report 2020*. Besøgt 17. maj 2025 fra: <https://en.wikipedia.org/wiki/KLM>
- KLM (2024). *Annual Results 2023/2024*. Besøgt 17. maj 2025 fra: <https://news.klm.com>
- KLM (2025). *Rejse på Economy Class*. Besøgt 26. maj 2025 fra: <https://www.klm.dk/information/travel-class-extra-options/economy-class>
- Neslen, A. (2019). “‘Ryanair is the new coal’: airline enters EU’s top 10 emitters list”. *The Guardian*, 2. april 2019.
- Reuters. (2010). *Ryanair to shut Marseille base in French labor row*. Besøgt 11. maj 2025 fra: <https://www.reuters.com/article/idUSLDE6951JH20101006>
- Reuters. (2010–2016). *Diverse artikler om Ryanairs konflikter og base-lukninger i Europa*. Besøgt 11. maj 2025.
- Rodríguez-García, M., Orero-Blat, M. & Palacios-Marqués, D. (2020). “Challenges in the Business Model of Low-Cost Airlines: Ryanair Case Study”. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 16(3), 64–77.
- Ryanair (2023). *Annual Report 2022/23*. Besøgt fra: <https://corporate.ryanair.com>
- Ryanair (2024). *Annual Report 2024*. Besøgt 13. maj 2025 fra: <https://investor.ryanair.com>
- Ryanair (2024a, marts). *Statement on Danish aviation tax and route reallocations*. Besøgt fra: <https://corporate.ryanair.com/news>
- Ryanair Holdings (2024). *Executive Management*. Besøgt 13. maj 2025 fra: <https://investor.ryanair.com/sustainability/governance/executive-officers>
- Ryanair Holdings plc (2020). *Annual Report FY20*. Besøgt 17. maj 2025 fra: <https://investor.ryanair.com>
- Ryanair Holdings plc (2021). *Annual Report FY21*. Besøgt 17. maj 2025 fra: <https://investor.ryanair.com>
- Ryanair Holdings plc (2024). *Full Year Results FY24*. Besøgt 17. maj 2025 fra: <https://www.wsj.com/articles/ryanair-fy24-rev-eur13-44b-eb5d8372>
- Skovlund, J. (2024). *Ryanair truer med danske nedskæringer som følge af ny afgift: "Det er en meget sandsynlig risiko"*. MobilityWatch. Besøgt 21. maj 2025 fra: <https://mobilitywatch.dk/nyheder/persontransport/article17565868.ece>
- Suchman, M.C. (1995). 'Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches', *Academy of Management Review*, 20(3), s. 571–610.

- Sweney, M. (2020). "Ryanair accused of greenwash over carbon emissions claim". *The Guardian*, 4. februar 2020.
- The Ethics Centre (2018). *Ethics Explainer: Social License to Operate*, 23. januar 2018.
- The Guardian. (22. marts 2015). *Michael O'Leary: 'Ryanair is not a flying Tesco – we're a flying Aldi'*. Besøgt fra:
<https://www.theguardian.com/business/2015/mar/22/michael-oleary-ryanair-interview>
- The Irish Times. (2016). *Ryanair to close Norwegian base after new passenger tax*. Besøgt 12. maj 2025 fra:
<https://www.irishtimes.com/business/transport-and-tourism/ryanair-to-close-norwegian-base-after-new-passenger-tax-1.2675020>
- The Local DK. (15. december 2017). *Ryanair to recognise unions for the first time in its history*. Besøgt fra:
<https://www.thelocal.dk/20171215/ryanair-to-recognise-unions-for-the-first-time-in-its-history>
- This is Money. (2006). *O'Leary: not all bull and bluster*. Besøgt 26. maj 2025 fra:
<https://www.thisismoney.co.uk/money/news/article-1538699/OLeary-not-all-bull-and-bluster.html>
- Topham, G. (2023). "Interview: Michael O'Leary 'There isn't enough cooking oil in the world to power one day of green aviation'". *The Guardian*, 26. december 2023.
- Vafo.dk (2025). *Beslutningen om at indføre denne afgift rammer ikke kun Ryanair – den rammer hele Jylland*. Besøgt 23. maj 2025 fra:
<https://vafo.dk/debat/beslutningen-om-at-indfoere-denne-afgift-rammer-ikke-kun-ryanair-den-rammer-hele-jylland>
- WebInTravel (2024). *Eddie Wilson on tech, direct distribution and traveller experience*. Besøgt 13. maj 2025 fra:
<https://www.webintravel.com/future-lanes-ep-4-building-traveller-first-experiences-ryanair-ceo-eddie-wilson-on-tech-direct-distribution-and-traveller-experience>
- World Benchmarking Alliance (2022). *Air France-KLM Transport Benchmark*.