

## 2. Ryanairs historia

– Ni har bra fotbollslag och vackra kvinnor, men annars finns det ingen anledning att åka hit.

Så sa Ryanairs Michael O'Leary när han i februari 2016 varnade den svenska regeringen för att införa en flygskatt.<sup>1</sup> Ryanairs vd är känd för sina kontroversiella uttalanden och spektakulära utspel i medierna.<sup>2</sup> Michael O'Leary är en av Irlands rikaste personer<sup>3</sup> och kommer från en familj av andra rika företagsledare.<sup>4</sup> Trots detta klär han sig ofta enkelt och ledigt i jeans och uppknäppt skjorta.<sup>5</sup> En förmögen man som gärna vill framstå som folklig. Den som en gång startade Ryanair var däremot en man av folket som ville bli förmögen.

### 2.1 Lokförarson med högtflygande planer

Tony Ryan föddes 1936 i irländska Tipperary med en far som arbetade vid järnvägen och senare blev lokförare. När Tony Ryan vid 16 års ålder slutade skolan började han arbeta åt det statliga flygbolaget Aer Lingus. En av arbetskamraterna hette Christy Ryan. Christy och Tony var inte släkt, däremot blev de goda vänner. Under 20 år inom företaget arbetade Tony Ryan sig upp och blev chef på mellannivå.<sup>6</sup>

Året 1975 satsade Tony Ryan 5 000 pund av sina egna pengar för att starta ett flygplansuthyrningsföretag. De återstående pengarna kom från Aer Lingus och affärsbanken Guinness Peat. Tony Ryan fick 10 procent av aktierna i det nya bolaget Guinness Peat Aviation, GPA.<sup>7</sup>

Affärsidén var att flygbolag enkelt skulle kunna anpassa sina flygplansflottor efter behov genom att hyra in de flygplan som behövdes och hyra ut de plan som var överflödiga. GPA hade en internationell kundkrets. Den avreglerade flygmarknaden i USA gav enorma möjligheter för GPA att erbjuda flygplan till de entreprenörer som startade nya flygbolag. GPA växte snabbt och drog in stora vinster varje år.

Som GPA:s ordförande och vd tjänade Tony Ryan en förmögenhet på de generösa aktieutdelningarna. Han blev en av Irlands rikaste entreprenörer. Det uppskattades att han var god för mer än 50 miljoner pund. Tony Ryan och GPA:s chefer och personal ägde 16 procent av bolaget och alla berikades av aktieutdelningarna. Tony Ryan hade sysslat lite med ett flertal privata investeringar och började skissa på tänkbara nya flygföretag med hjälp av den stora kunskap han hade om branschen. I synnerhet såg han möjligheter inom passagerarmarknaden.<sup>8</sup>

### 2.2 Irlandia

Sommaren 1980 la Tony Ryan ett förslag till den irländska regeringen om ett flygbolag som skulle erbjuda billig och enkel service till irländska kunder. Bolaget, som huvudsakligen skulle grundas av Tony Ryan, skulle kallas Irlandia. Om det fick tillstånd skulle flygbolaget ha regelbundna resor till Storbritannien och USA till ett betydligt lägre pris än vad andra bolag hade på den tiden. Tony Ryan hade en inblick i flygbranschen som få andra hade i Europa. Han såg det som oundvikligt att Europa skulle följa utvecklingen i USA med avregleringar som skulle göra flygresor billigare.<sup>9</sup>

Enligt förslaget skulle de europeiska länderna troligen följa Förenta staternas exempel med avreglering av flygtrafiken. Detta skulle bland annat göra det möjligt för flygbolag att bedriva verksamhet från andra europeiska länder, och utländska flygbolag att öppna nya rutter från Irland. I förslaget drogs slutsatsen att Irland måste ha ett flygbolag som kan dra fördel av situationen och konkurrera effektivt mot utländska aktörer. Tony Ryan visade sig vara före sin tid. Förslaget förkastades helt och Aer Lingus och Pan Am fick behålla kontrollen över resorna från Irland till USA.<sup>10</sup>

## 2.3 Ryanair bildas

Som en del av ett avtal med den danska skepps- och transportgruppen Maersk fick GPA ta över ett litet flygplan av modellen Bandeirante. Tony Ryan bestämde sig för att till slut ta språnget och dra i gång ett nytt flygbolag. Han lät renovera Bandeirante-flygplanet som anpassades med 15 säten. Tanken var att använda det för charterverksamhet och skjutsa små grupper av affärs- och nöjesresenärer mellan Irland och Storbritannien.

Medan Tony Ryan hade dessa planer var hans gamle vän Christy Ryan, som nu arbetade hos GPA:s försäljningsavdelning, också i färd med att lansera ett nytt flygbolag. Tanken var att flyga mellan irländska Waterford och Londons flygplats Gatwick. Detta skulle drivas tillsammans med tre andra kompanjoner, och två engelska affärsmän hade gått med på att bidra med det finansiella stödet. Projektet lades ner och Christy Ryan lämnades utan finansiering. Han mötte Tony Ryan på en pub i County Tipperary för att diskutera om de kunde slå ihop sina initiativ.

Samtidigt hade Liam Lonergan, grundare av resebyrå Club Travel, tänkt söka licens för att flyga mellan Dublin och Lutons flygplats som en ny resväg till London.

Liam Lonergan behövde också finansiellt stöd till sitt flygbolag och vände sig till Tony Ryan. De tre männen förenade sina idéer och det bestämdes att Christy Ryan skulle ansöka hos transportdepartementet om en flyg-, sjö- och tulllicens. Tony Ryan föreslog att det nya flygbolaget skulle heta Trans Tipperary, medan Christy Ryan insisterade på att hans namn skulle lånas till det nya flygbolaget. Till slut gick GPA-chefen med på att Ryan verkligen var ett bra namn och det nya flygbolaget fick heta Ryanair.

Aer Lingus fick kännedom om sin potentiella nya rival när tjänstemän på transportdepartementet bad det statliga flygbolaget om ett expertutlåtande om Ryanairs licensansökan. Aer Lingus motsatte sig en ny aktör på rutten mellan Irland och Storbritannien. Transportministern Jim Mitchell (borgerliga Fine Gael) hade en annan åsikt och beviljade licensen till Christy Ryan.

Ryanair startade sin verksamhet den 28 november 1985. Flygbolaget hade adress i Dublin och dess affärer växte fram på den lilla flygplatsen Waterford på Irlands sydöstkust. Waterford är Christy Ryans hemstad och det var hans idé att flyga därifrån till London.<sup>11</sup>

Tony Ryan bidrog med startkapitalet för att få bolaget i luften. Med sin position inom GPA var det olämpligt att han ägde ett bolag och därför startade han en stiftelse som gjorde hans tre söner till flygbolagets största aktieägare.<sup>12</sup>

Det nya flygbolaget kunde nu starta affärerna. Ryanair hade ett litet kontor i ankomsthallen på Dublins flygplats och började använda sitt 15 platsers Bandeirante-flygplan för att ta små grupper på affärs- och nöjesresor.

Ryanair utvecklade en liten taxirörelse som hade 76 passagerare en bra dag och många färre mitt i veckan. Det fanns många problem med att flyga in och ut ur Waterford. Planen kunde inte landa om det var för molnigt, vilket det ofta var. Flygningar hänvisades ofta till Dublin, vilket ledde till avsky hos passagerare som skulle till Waterford, och till höga kostnader för Ryanair. Grundarna hade räknat med att satsningen skulle ge en förlust på 147 000 pund. Det visade sig verkligen vara för lite. Verksamheten stängdes.

Vid den här tiden hade Liam Lonergan övertygat herrarna Ryan att de skulle söka tillstånd att flyga mellan Dublin och Londonflygplatsen Luton. Tony Ryan, som hade uppvakttat transportministern många gånger om etablerandet av ett andra nationellt flygbolag, höll med, och det bestämdes att Ryanair skulle ansöka om att få flyga till Luton.

I maj 1986 beviljades ansökan. Det ansågs vara ett modigt politiskt beslut som lät det lilla flygbolaget konkurrera med Aer Lingus på dess viktigaste rutt. Tillståndet för rutten var starkt reglerat, med villkoret att Ryanair enbart kunde använda flygplan med högst 44 passagerarplatser.

Tony Ryan hade en väldigt specifik strategi för flygbolaget som skulle vara ett lågprisalternativ utan krusiduller. Ryanair köpte in två flygplan av typen BAE 748 ganska billigt när flygbolaget förberedde att lansera tre dagliga tur- och returesor mellan Dublin och Luton. Ryanair skulle utöka med ytterligare turer beroende på efterfrågan. Tanken var att verksamheten skulle expandera till

Cork och Shannon i framtiden. Flygbolagets mål var att transportera 80 000 passagerare det första året och allmänheten började bli medveten om dess existens.

Ryanair började rekrytera personal och höll gruppintervjuer för att välja ut arbetskraft bland de tusentals unga irländare som sökte jobb. De nyrekryterade skulle arbeta i bokning, check-in och som kabinpersonal, något som flygbolaget trodde skulle öka kundservicen. En före detta anställd minns att personalen blev tillsagd att det bara fanns två anledningar till att de kunde bli av med jobbet. Om de var oärliga eller om de var otrevliga mot en passagerare. All Ryanairpersonal fick aktier i företaget. Vid ankomst fick varje anställd 500 aktier till värdet av en pund per styck.

Flygbolaget använde publicitetstrick för att marknadsföra sig självt och visade en talang för att producera kontroversiell annonsering. Ryanair bestämde sig för att gratulera Aer Lingus på dess 50-årsdag i en annons i irländska tidningar. Annonsen hade en bild på en födelsedagstårta där en bit fattades.

Den första avgången mellan Dublin och Luton lyfte den 23 maj 1986. Ryanairs flygplan bullrade och det tog en och en halv timme att flyga till Luton jämfört med 50 minuter till Heathrow med Aer Lingus och British Airways. Kabinpersonal iklädd Ryanairs blå uniformer serverade drinkar och sålde tullfria varor under flygningen. Alla på Ryanair hade långa arbetsdagar. En före detta anställd sa att det var som att gå i ett ekorrhjul i hög hastighet.

Bokningspersonalen arbetade från åtta till åtta varje dag inklusive helger. Kabinpersonalen kunde arbeta 27 dagar i rad utan en ledig dag.

Många problem uppstod. Flygresor kunde plötsligt ställas in på grund av tekniska problem och lämna arga passagerare strandade på flygplatsen. Passagerare kom ofta för att checka in bara för att upptäcka att Ryanair inte hade några uppgifter om deras bokning. Flygbolaget hade gått från manuell registrering av passageraruppgifter till att använda British Airways datorbokningsprogram. Övergången till datorisering hade dock varit problematisk och det blev inte sällan dubbelbokningar. I många fall erbjöd flygbolaget kunderna som drabbades av detta gratis resor som kompensation.

Personal som hanterade kundklagomål var konstant under tryck och vann mycket sympati hos kollegorna.

Kollegorna på Aer Lingus, som var medlemmar i facket, tjänade mer pengar och hade mycket bättre arbetsförhållanden. Några i Ryanairs personalstyrka på 100 personer blev uppvaktade av facket som ville få fram ett bättre avtal. Ryanairs chefer fick höra att fackföreningarna hos Aer Lingus uppmanade regeringen att neka Ryanair fler rutter för att hindra att flygbolaget växte. Ryanairs dåvarande vd Eugene O'Neill menade att kampanjen inofficiellt stöddes av Aer Lingus ledning.<sup>13</sup>

Den 1 december 1986 började Ryanair flyga från den irländska flygplatsen Knock till Luton i London. Ryanair skulle senare ta passagerare från Knock till Birmingham och Manchester. Flygbolaget hade ansökt om att öppna ännu fler rutter. Konkurrenten Aer Lingus mötte varje satsning med egna prissänkningar.

Vid den här tiden skrev Ryanair kontrakt med arrangörerna av Eurovision Song Contest om att sponsra evenemanget i Dublin. Detta gav Ryanair stor uppmärksamhet ute i världen.

Ryanair använde nu flygplan av typen BAC 1-11, en typ som även Aer Lingus använde. Vid slutet av sitt andra år hade Ryanair transporterat 322 000 passagerare. Kampen med Aer Lingus kostade och Ryanairs förlust steg till nästan 3 miljoner pund. Ändå fortsatte företaget att expandera. Ryanair var nu redo att flyga till Manchester och Birmingham och hade ansökt om att öppna rutter från Dublin till flygplatsen Orly i Paris och till Amsterdam. Ryanair hyrde fler flygplan, den här gången från det rumänska flygbolaget Tarom, som också bidrog med piloter för att flyga det rumänskt-byggda flygplanet Rombac-111.<sup>14</sup>

Trots expansionen ökade Ryanairs förluster. Tony Ryan och hans kumpaner hade kommit överens i sin tidiga affärsplan att samarbeta med ett brittiskt flygbolag så att de kunde ta passagerare till andra europeiska destinationer. Eugene O'Neill fick i uppdrag att hitta ett lämpligt flygbolag.

Sent på året 1986 köpte Tony Ryan 85 procent av aktierna i flygbolaget London European

Airways för 630 000 pund och gjorde sin son Cathal till ordförande. Senare lanserades London European Airways som Ryanair Europe och gjorde det möjligt för Ryanair att erbjuda resor från Dublin till Bryssel. Verksamheten blev aldrig lönsam och stängdes 1989.<sup>15</sup>

I slutet av 1988 var Ryanair i en prekär situation och Ryanfamiljernas intåg i flygresebranschen visade sig vara väldigt dyr. När det finansiella trycket ökade hamnade Eugene O'Neill i konflikt med Tony Ryan. Eugene O'Neill ansåg att Aer Lingus hade brutit mot europeisk konkurrenslag och utnyttjat sin dominerade position genom det sätt företaget svarade på Ryanairs expansion. Om den europeiska kommissionen godkände ett sådant klagomål kunde Aer Lingus få böter på upp till 50 miljoner och Ryanair kunde återställa stora skador inom företaget.

Eugene O'Neill ville lämna in ett klagomål tillsammans med Declan Ryan, Arthur Walls och med Ryanairstyrelsen, fast han kunde inte övertyga dem att stödja honom.

Samtidigt blev Tony Ryans nye personlige assistent introducerad till Ryanairs styrelse och rådgivare och blev snabbt en stamgäst på dessa möten. Han fick en plats på flygbolagets huvudkontor i Dublin, där personalen undrade vad denne länge man sysslade med.

– Jag är bara Tony Ryans personliga assistent. Jag har inget med flygbolaget att göra, sa han. Hans namn var Michael O'Leary.<sup>16</sup>

## *2.4 Michael O'Leary*

Michael O'Leary föddes 1961 och växte upp i staden Mullingar. Fadern var en entreprenör som drev ett flertal företag under åren, bland annat inom textilindustrin.<sup>17</sup> Michael O'Leary påstås ha en väldigt nära relation till sin morbror, Noel O'Callahan, som räknas till Irlands rikaste entreprenörer och bland annat äger hotell i Dublin.<sup>18</sup>

Den unge Michael O'Leary studerade företagsekonomi på Dublins Trinity College. Att betala för studentlivet var inga problem. Michael O'Leary fick 30 pund i veckan av sina föräldrar, en frikostig summa på den tiden. Trots detta kombinerade han studierna med att arbeta på hotell, bland annat som bartender.<sup>19</sup>

Den nyexaminerade Michael O'Leary blev 1982 praktikant på Stokes Kennedy Crowley, ett av Irlands största företag som i dag har namnet KPMG. Michael O'Leary arbetade med företagskonton, räknade ut hur mycket skatt företagen var skyldiga och hur de bäst kunde skydda sina rikedomar från skattmasen.<sup>20</sup>

Tony Ryan var en av kunderna som Michael O'Leary mötte när han i tjänsten gjorde ett besök hemma hos honom 1984. Året därefter slutade Michael O'Leary på Stokes Kennedy Crowley.<sup>21</sup>

När Tony Ryan letade efter en personlig assistent en tid senare tänkte han på den unge revisorn. Han frågade om Michael O'Leary var intresserad av att arbeta på GPA. Michael O'Leary var inte intresserad av att arbeta i ett stort företag. Samtidigt var han rastlös och letade efter en ny utmaning. Så han gick med på att arbeta åt Tony Ryan i stället för åt GPA.

På grund av sitt affärssinne ville Michael O'Leary i stället för lön ha 5 procent av den vinst han skulle inbringa till sin blivande mentor det första året. Tony Ryan gick med på det.<sup>22</sup>

## *2.5 Ryanair fick statligt monopol*

Ryanair var fortfarande en pengaslukare. Flygbolaget förlorade 4 miljoner pund det första året, 5,5 miljoner 1986 och ytterligare 7 miljoner 1987. Ju fler passagerare som lockades att resa desto mer pengar förlorade Ryanair. Tony Ryan bestämde sig för att sätta sin personlige assistent i flygbolaget för att hålla ett öga på finanserna och stoppa förlusterna.<sup>23</sup>

Relationen mellan vd:n Eugene O'Neill och den övriga styrelsen försämrades och Eugene O'Neill fick sparken i september. Eugene O'Neill stämde Tony Ryan för kontraktsbrott och Ryanair för felaktig uppsägning och kontraktsbrott. Han drog sedan tillbaka sin stämning för att i stället göra upp i godo. Som en del av överenskommelsen fick Eugene O'Neill lämna ifrån sig sina aktier.

Michael O'Leary menade att Ryanair hade tappat formen och att dess strategi var oklar. Han

ansåg att problemet var att ingen fokuserade på kostnader. Personalen insåg snabbt att det nu var Michael O'Leary som höll i plånboken. Tony Ryan anlätade 1988 sin son Declan för att styra flygbolaget. Declan Ryan var ute bland personalen och arbetade nära Michael O'Leary. Alla på Ryanair la ner mycket tid på flygbolaget som vinglade från den ena krisen till den andra och började bli krävande.

Flygbolaget hade stora skulder, framför allt till Aer Rianta som ägde Dublins flygplats, och trycket ökade på att betala dessa.<sup>24</sup>

Declan Ryan och Michael O'Leary ifrågasatte det smarta i att satsa mer och mer pengar på Ryanair, särskilt när de gjorde nya förfrågningar om pengar till Tony Ryan. Varje lördagsmorgon klockan 08.30 mötte de flygbolagets finansierare i hans bostad.

Declan Ryans befattning som vd 1988 blev kortlivad eftersom Tony Ryan hade identifierat en potentiell ny vd. "PJ" McGoldrick var en pilot som bland annat hade haft sitt eget flyguthyrnings- och försäljningsföretag. Han var en irländare som hade tillbringat större delen av sin karriär i Storbritannien. PJ McGoldrick gick med på att pendla till Dublin varje vecka för att sköta Ryanair.

Hans uppgift som chef var att ta sig an Ryanairs kostnader. Han tog fram omstruktureringsplaner som krävde uppsägningar och lönesänkningar, och viktigast av allt att flygbolaget inte längre kunde imitera Aer Lingus. Ryanair hade startat som ett lågprisbolag utan krusiduller. Flygbolaget hade dock inte helt och fullt hållit fast vid den modellen. Ryanair erbjöd resor i affärsklass och andra dyra finesser samtidigt som biljettpriserna var låga. Allt medan förlusterna steg.

Mötena blev allt hetare. Familjen Ryan hade 1989 satsat nästan 20 miljoner pund i Ryanair och förlusterna fortsatte att öka. I många månader hade flygbolaget vändats över om det skulle fokusera på att öka sin verksamhet från Luton eller från Londons nya föreslagna flygplats Stansted i Essex. Dålig infrastruktur gjorde att pendlandet från Luton till London var besvärligt, fast flygbolaget hade också insett det faktum att det fanns en busslinje som anknöt Luton med Kilburn, hjärtat av Londons irländska kvarter.

Aer Lingus blev det första flygbolaget som flög på flygplatsen Stansted. När Ryanair följde Aer Lingus till Stansted 1988 blev Aer Lingus hämnad hård och brutal. Aer Lingus började sänka sina biljettpriser på rutten och la sina avgångar strax innan Ryanairs. Aer Lingus krigade nu mot Ryanair på alla fronter.

Ryanair var tvunget att regelbundet rapportera till transportdepartementet om sin finansiella situation och den bild som målades upp blev värre och värre. Rykten om flygbolagets finansiella nödläge kretsade kring Dublins flygplats och oroade personalen som förberedde sig på dåliga nyheter. Michael O'Leary trodde att flygbolaget saknade framtid. Han sa åt Tony Ryan att stänga Ryanair och började förbereda sig på att sluta. Ledningen skulle få rösta om att stänga Ryanair, med förlusten av 600 jobb, när de skulle sammanträda om några veckor.

Tony Ryan var dock inte övertygad om att flygbolaget skulle misslyckas. Han kallade till ett möte med transportministern, Seamus Brennan.

Tony Ryan och PJ McGoldrick deltog också i mötet. Transportministern frågade vad som skulle krävas för att rädda Ryanair.

Ryanairs representanter förklarade att Ryanair inte kunde få komma in på Heathrow eftersom Aer Lingus hade platserna där och att Ryanair krossades av Aer Lingus på Stansted.

Ryanairdelegationen hade ett förslag åt honom. De trodde att flygbolaget bara kunde överleva om det fick exklusiv rätt att flyga på Stansted.

Tony Ryan hade också antytt till ministern att han skulle investera mera pengar i Ryanair om regeringen gick med på hans förfrågan. Efter mötet samrådde transportministern med departementets tjänstemän om hotet om Ryanairs stängning.

Ministern sa att han hade en bred syn på sektorn. Ett problem vid den tiden var att Aer Lingus var departementets primära källa när det gäller flygfrågor.

Han kände att den strukturen hade gjort att Ryanair hade fått det tufft. Departementets syn var att Aer Lingus skulle skyddas. Om Ryanair eller ett nytt flygbolag ville starta en ny rutt ansökte de till

departementet. Aer Lingus fick då alltid uttala sig om ärendet och ansåg alltid att en rutt var olämplig om Aer Lingus redan trafikerade den. Tjänstemän på departementet brukade sedan instämma med Aer Lingus analys och råda ministern att rutten skulle avslås.

Ministern hade nu övertygats om att Irland skulle ha en policy för två flygbolag. Han beslutade att bevilja Tony Ryans förfrågan om att dela upp Irlands nyckelrutter mellan Aer Lingus och Ryanair.

Förslaget var på dagordningen för regeringens nästa möte. På mötet pekade transportministern på att Ryanairs kollaps kunde sluta med en kostnad på 18 miljoner pund om alternativa jobb inte kunde hittas åt personalen. Han gick vidare med att förklara att om Ryanair slog igen fanns det ingen möjlighet att något annat oberoende flygbolag etablerade sig på Irland på kanske 20 eller 30 år. Han varnade för att Aer Lingus skulle falla tillbaka på sin monopolistiska väg, höja biljettpriserna och bli mindre motiverade att ge vinst åt staten. Han påminde även om att återställa Aer Lingus som det enda irländska flygbolaget skulle få ödesdigra konsekvenser för regionerna. Ryanairs verksamhet på mindre flygplatser så som Knock hade för första gången tagit flygresor inom nära räckhåll för människor som bodde utanför Dublin.

Seamus Brennans kraftfulla argument för den nya policyn övertygade rådet att ställa sig bakom beslutet, och i september 1989 gick ministern ut med att det omedelbart skulle implementeras.

Aer Lingus beordrades bort från Stanstedrutten och begränsades till att flyga på Gatwick och Heathrow medan Ryanair fick flyga till Stansted och Luton.

Aer Lingus skulle även tvingas överge Liverpool- och Münchenrutterna åt Ryanair i tre år. Det statliga bolaget fick i gengäld exklusiv rätt att flyga till Manchester och Paris, medan Ryanair fick rätten att erbjuda direktlinjer från irländska regionala flygplatser till Storbritannien och Europas fastland.

– När jag gick ut med det blev det fullständigt krig, sa Seamus Brennan.

Aer Lingus var rasande. Flygbolaget hade investerat i Stansted och kände sig kränkt när det kastades ut ur rutten av regeringen. Aer Lingus sa att beslutet skulle kosta dem 50 miljoner pund.

Fackföreningarna kokade också. The Federation of Workers Union in Ireland, som representerade 3 000 arbetare hos Aer Lingus och Aer Rianta, anklagade regeringen för att stötta ett privat företag som hade misslyckats med att konkurrera med ett statligt bolag. Beslutet att favorisera Ryanair var ett drastiskt slag mot arbetarna som hade stöttat Aer Lingus genom att gå med på lägre löner, högre produktivitet och förändrade arbetsvillkor, rasade en talesman.

Ministern intervjuades av publicservicebolaget RTE:s radioprogram Morning Ireland om beslutet. Han förklarade att han hade hållit två möten med vad han beskrev som Ryanairs största aktieägare. Fast han avböjde att uttala sig om huruvida Tony Ryan varit på mötet. Intervjuaren Cathal MacCoille frågade upprepade gånger om dessa eftergifter till Ryanair gjordes eftersom Tony Ryan hade gett finansiellt stöd till Fianna Fail, majoritetspartiet i koalitionsregeringen. Ministern sa att frågan var ”högst orättvis”, och senare under dagen krävde regeringen en ursäkt. RTE:s generaldirektör, Vincent Finn, formulerade en skriftlig ursäkt den eftermiddagen. Den visade sig vara otillräcklig och följande tisdagsmorgon, strax efter åttanyheterna, sände generaldirektören ytterligare en ursäkt.

Många mediekommentatorer blev väldigt förvånade över att RTE:s högste chef skulle be regeringen om ursäkt för att ha ställt en fråga.

Tony Ryan kommenterade inte anklagelserna och partiets högkvarter sa att det aldrig kommenterade bidrag till Fianna Fail. Demonstrationer hölls utanför Seamus Brennan hem och utanför hans valkrets kontor i Dublin.

– Plakaten var skandalösa, sa transportministern.

Plakaten ska ha påstått att ministern stod i tacksamhetsskuld till Tony Ryan. Själv menade Seamus Brennan att han tog beslutet på helt andra grunder.

Aer Rianta hade hållit ett öga på spelet som skulle rädda Ryanair från konkurs. Aer Rianta visste att cheferna höll på att förbereda att lägga ner Ryanair inom några dagar och förberedde att hålla

kvar flygplanen för att få in företagets skulder. Efter att ha följt ministerns kontroversiella beslut att dela upp rutterna mellan de två irländska flygbolagen, lät Aer Rianta Ryanair få en paus. Vissa källor menar att Ryanair var skyldigt mer än 1 miljon pund i landningsavgifter och andra avgifter, och att skulden skrevs av. De avtal Aer Rianta hade med Ryanair på Cork och Shannon ska också ha blivit omförhandlade. Källorna har också beskrivit hur Aer Rianta började erbjuda skattefria produkter till Ryanair på väldigt generösa villkor. Det är många på Aer Rianta som minns den viktiga roll myndigheten spelade för att rädda Ryanair under de svåra dagarna. Samtidigt vet de att Ryanair aldrig kommer att erkänna det.

Under tiden gick Ryanair ut med att familjen Ryan skulle investera ytterligare 20 miljoner pund i flygbolaget för att stödja dess utveckling. Delar av pengarna skulle också gå till att stödja turistverksamhet på Irland, och användas i områden nära regionala flygplatser som Knock, Galway och Kerry. Ryanair planerade även att rusta sina egna flygplan och ersätta andra flygplan som företaget hade på uthyrning. PJ McGoldrick sa att Ryanair var på väg att göra en liten vinst det året efter en dramatisk vändning. Han hade gott hopp till ministerns beslut och förnekade att det hade gjorts någon överenskommelse med departementet. PJ McGoldrick beskrev ministern som en handlingens man och sa att en policy med två flygbolag var realistisk för Irland.

Ryanairs finansiär hyllade också regeringens flygpolicy offentligt. Tony Ryan upprepade att han inte själv hade någon vinning i Ryanair.

– Jag äger inte en enda aktie i företaget, sa han.

Trots en hjälpande hand från regeringen trodde en del personal hos Ryanair, och till och med några av ministrarna som hade stött räddningen, att Ryanairs långsiktiga framtid var osäker. Michael O'Leary var fortfarande mycket skeptisk över Ryanairs framtid, trodde att företaget aldrig skulle bli framgångsrikt och skulle stängas. Han var förvånad över att hans mentor ville fortsätta lägga pengar på det.

Tony Ryan ignorerade hans åsikter och fortsatte envist att hålla i gång Ryanair. Han sa åt sin assistent att i stället för att försöka stänga flygbolaget borde han ägna sig åt att drastiskt sänka kostnaderna för Ryanair. Tony Ryan sa att han var villig att bidra med generöst ekonomiskt stöd om Michael O'Leary kunde få saker och ting på rätsida.

De som har känt Michael O'Leary i många år har nämnt hans otroliga tuffhet. Tony Ryan var också känd för att vara hård i affärer. De två männen började diskutera hur mycket pengar Michael O'Leary kunde förvänta sig tjäna för att göra Ryanair till en succé. Den 28-årige mannen hade skött flygbolagets finanser i nästan två år och hade en ingående kännedom om företaget. Han sa till Tony Ryan att det skulle ta tid att stävja förlusterna.

– Om jag tjänar två miljoner pund, ger du mig då 10 procent?, frågade han.

Tony Ryan gick med på de villkoren, och hoppades att Michael O'Leary skulle hindra Ryanairs förluster. Den unge ekonomen kom med ytterligare ett krav, på 25 procent av alla vinster över 2 miljoner pund. Många har förvånats över att Tony Ryan gick med på det. De kan bara dra slutsatsen att Tony Ryan helt enkelt aldrig trodde att Michael O'Leary kunde göra Ryanair så lönsamt. Villkoren beviljades i ett nytt kontrakt och Michael O'Leary började jaga sin förmögenhet.<sup>25</sup>

## 2.6 Första fajten med facket

Ryanair sågs lite som ett skämt. British Airways fnittrade nästan åt det lilla struntbolaget som flög från en futtig flygplats mitt i ingenstans. Flygplatsmyndigheten BAA trodde att Londonflygplatsen Stansted hade en enorm potential och att antalet spekulanter skulle öka av nya restriktioner som skulle införas på den stora flygplatsen Heathrow för att hindra överbelastningen där. Myndigheten hade beslutat att begränsa trafikflödet på Heathrow genom att endast tillåta flygbolag som redan var verksamma där och tvinga ny trafik till Gatwick eller Stansted. Beslutet mötte hårt motstånd från de amerikanska flygbolag som flög till Storbritannien och drogs tillbaka. Helomvändningen offentliggjordes dagen då Stansted öppnade. Det var ett nederlag för den nya flygplatsen.

Terry Morgan, vd på Stansteds flygplats, berättade att 15 eller 20 flygbolag som hade ansökt om att flyga där omedelbart hade sagt att de skulle flytta till Heathrow. Plötsligt hade den nya flygplatsen förlorat mycket av sin kundkrets.

Det behövdes fler flygbolag för att fylla Stansted. Ryanair kunde därför förhandla till sig bra villkor där.

Medan Ryanair fortfarande var ett litet flygbolag med lite pengar la Tony Ryan och Michael O'Leary fram sina ambitiösa expansionsplaner till BAA och lyckades förhandla till sig kraftigt rabatterade avgifter för att flyga till Stansted.

Det påstås att Stansted gick med på att ge Ryanair en avgift på 1 pund per passagerare för att använda flygplatsen, en bråkdel av den officiella avgiften på 6 pund.

Ryanairs största utmaning var att göra de nya rutterna framgångsrika. Den irländska regeringen hade krattat manegen på Stansted åt Ryanair de närmaste tre åren. Flygbolaget hade förhandlat till sig billiga avtal på flygplatserna som det använde och koncentrerade sig nu på att införskaffa nya flygplan så att det kunde transportera fler passagerare till ett större urval av destinationer. Flygbolaget använde jetplan och piloter inhyrda från det rumänska statliga flygbolaget Tarom på de nya rutterna till Stansted.

Michael O'Leary var upptagen med att skära ner kostnader hos Ryanair. De 64 piloterna, som var de högst betalda anställda, var i frontlinjen för de senaste nedskärningarna och stred bittert med flygbolagets ledning i många månader. Piloterna fick göra ett val. De fick välja mellan att få en lönesänkning på 6 000 pund tillsammans med förändringar av deras arbetsförhållanden, eller så skulle några av deras kollegor bli av med jobbet. PJ McGoldrick sa åt piloterna att 25 av dem skulle flyttas från Dublin till andra baser och att Ryanair inte skulle betala några kostnader i samband med flytten. Piloterna var rasande och beräknade att flytten till slut skulle kosta dem upp till 800 pund i månaden.

Ryanair var som alltid fientligt till fackföreningar. Flygbolaget tvingades gå i strid med Irish Airline Pilot's Association, IALPA, som representerade 48 av dess piloter. Fackföreningen hävdade att Ryanair redan betalade löner som var lågt under snittet i andra flygbolag. Erfarna piloter tjänade runt 30 000 pund per år medan deras nyaste kollegor, andrepiloterna som flög turbopropplan bara tjänade 11 000 pund. Som jämförelse fick erfarna piloter på Aer Lingus löner på så mycket som 60 000 pund per år.

De rumänska piloterna hade ingen anknytning till facket. De hade fått arbetstillstånd först efter att arbetsmarknadsdepartementet hade konsulterat IALPA om huruvida dessa jobb kunde tillsättas av irländska medborgare, ett lagkrav vid anställningar av sökande utanför EU. Rumänerna hamnade mitt i skottlinjen under bråket om löner och villkor då deras irländska kollegor plötsligt började protestera mot förnyelsen av deras arbetstillstånd. Ryanairs vd PJ McGoldrick såg de rumänska piloternas närvaro som avgörande för flygbolagets verksamhet och vid ett tillfälle hotade Ryanair att avskeda piloterna som gjorde mest motstånd mot rumänerna. En uppgörelse accepterades till slut och piloterna gick med på de kontroversiella nya lönerna och villkoren i en tid då Ryanair var i ekonomisk knipa.

– Ett skjutvapen riktades mot våra huvuden, sa en pilot på den tiden.

PJ McGoldrick försökte tona ner den stora fientligheten mellan flygbolaget och personalen och menade att IALPA hade satt i gång mycket av oron.

PJ McGoldrick ansåg att konflikten hade mer att göra med att IALPA ville förhindra att lönesänkningar av den typ som gjordes på Ryanair skulle sprida sig till Aer Lingus. Han trodde att facket skulle föredra att Ryanair stängdes hellre än att dess lönesättning skulle antas av det statliga flygbolaget.

PJ McGoldrick har sagt att Ryanair aldrig skulle ha lyckats att genomföra besparingsåtgärderna genom åren om personalen hade varit fackligt ansluten.

Vid tidpunkten hade Ryanair 450 anställda och åtta flygplan. Personalen hade fått aktier i företaget och hade gått med på att inte gå med i facket för att de skulle få ett visst inflytande i



företaget. Ett antal korta konflikter hade förekommit de tidiga åren vid ett antal tillfällen. Dessa hade snabbt åtgärdats. Det fanns också tusentals människor som ville arbeta åt Ryanair. När flygbolaget annonserade för att anställa 50 kabinpersonal kom det mer än 6 000 ansökningar från unga irländare. Ryanair sågs som ett ungt och livfullt företag i en spännande bransch vid en tidpunkt då det var hög arbetslöshet i Irland.

Många anställda blev snabbt befordrade till högre befattningar på det unga flygbolaget, något som var mycket mer ovanligt på Aer Lingus.<sup>26</sup>

## 2.7 Det fackföreningsvänliga USA

Vid den här tidpunkten hade familjen Ryans prioriteringar för Ryanair ändrats. Tony Ryan ville hitta en delägare som kunde köpa in sig i företaget för att få tillbaka lite av investeringen. Han hade också en uppgift till sin hårt arbetande assistent. Tony Ryan hade på nära håll studerat framgången för USA:s lågprisbolag Southwest Airlines och beundrade dess grundare, den legendariske irländsk-amerikanske Herb Kelleher som han kände personligen. Tony Ryan bestämde att det var dags att försöka lära av Southwests framgång och ringde dess grundare.<sup>27</sup>

Michael O'Leary var väldigt specifik vid sitt studiebesök. Han frågade till exempel varför Southwest Airlines inte hade affärsklass, varför de inte hade bestämda passagerarplatser och varför de inte serverade mat.

Ryanair har hämtat mycket inspiration från Southwest Airlines företagsmodell. Något som Ryanair däremot inte har tagit till sig är Southwest Airlines syn på fackföreningar. Southwest Airlines har uppgett att det är det flygbolag i USA som har högst facklig organisationsgrad.

Neal Hanks, kommunikationschef på pilotfacket SWAPA, tror att det påståendet fortfarande är sant.

– Jag kan inte uttala mig för andra fackföreningar, men pilotfacket har en stark, fungerande relation med Southwest Airlines, skriver han i ett e-brev.

Utöver pilotfacket finns flera andra fackföreningar representerade i företaget, så som Transport Workers' Union, International Association of Machinists och International Brotherhood of Teamsters. Southwest Airlines grundare Herb Kelleher, har sagt att facklig organisering är något som flygbolaget inte bara tillåter utan också förespråkar.

– Vi kände att vid vissa tillfällen var vårt folk osäkra utan att någon representerade dem så i vissa fall föreslog vi att de skulle gå med i ett fack eller bilda ett så att de skulle känna sig mer säkra på sin anställningstrygghet, sina klagomål och sådana saker. Det fanns ingen anledning för dem att känna sig otrygga, men utan en fackförening var det som när du bor i en stad där det inte finns en läkare. Du kanske aldrig träffar honom, men det ger en känsla av säkerhet att det finns en där och en känsla av osäkerhet när det inte finns, sa han.

Southwest Airlines har haft få arbetskonflikter under åren jämfört med konkurrenterna.<sup>28</sup>

## 2.8 Ryanair på börsen

Efter ett misslyckat försök att börsintroducera GPA 1992 tvingades Tony Ryan lämna ifrån sig sina aktier i flygplansuthyrningsföretaget. GPA som hade gett Tony Ryan en förmögenhet, hade nu kollapsat. Ryanair, företaget han hade räddat från konkurs de senaste sex åren, var nu familjen Ryans bästa hopp för att återställa sin rikedom.

När vd:n PJ McGoldrick slutade 1991 ville Tony Ryan och hans rådgivare hitta någon som kunde sköta och utöka Ryanair och förvandla det till ett framgångsrikt och attraktivt företag som en investerare kunde köpa in sig i. Conor Hayes var en revisor som bland annat hade tjänstgjort på företaget Stokes Kennedy Crowley. Han skrev 1991 på ett treårskontrakt för att arbeta som vd hos Ryanair. Michael O'Leary accepterade sitt första formella chefsjobb på flygbolaget, som vice vd.

Conor Hayes hade med sig en stor affärserfarenhet till flygbolaget, som bara hade nog med pengar för att hålla i gång affärerna i ungefär två månader. Han tog initiativet till en

omstruktureringsplan för att minska kostnaderna och göra sig av med överflödiga jobb. Den här gången var det 47 Ryanairanställda, inklusive piloter, markpersonal, administrativ personal och kabinpersonal, som skulle göras överflödiga då personalstyrkan reducerades till 500. Flygbolaget började också hota med att det skulle lämna Shannon, Cork och Knock's flygplatser om den irländska regeringen inte lyckades förlänga Ryanairs exklusiva rätt att flyga till Stansted, som skulle granskas i slutet av året. Det drastiska kostnadsminskande åtgärderna förvandlade Ryanair till ett flygbolag med en av de lägsta kostnaderna i Europa. Flygbolaget var nu också lönsamt och rapporterade ett överskott på 100 000 pund i slutet av 1991 och beräknade att detta skulle tredubblas det följande året.<sup>29</sup>

Ryanair hade stabiliserats 1992. Nya mer prestationsbaserade lönevillkor hade förhandlats fram med personalen. Ryanairs kabinpersonal började med en lön på 8 000 pund, långt under lönerna som erbjöds hos Aer Lingus. Med omstruktureringsplanen ville Ryanair sänka lönen till 6 000 pund och införa ett provisionssystem som ett tillägg till lönerna. Med det nya systemet sa Ryanair att kabinpersonalen kunde tjäna 8 pund i provision för varje flygresor de arbetade och att de kunde efterfråga fler resor för att tjäna pengar. De fick också 10 procent i provision på taxfreeförsäljning och blev tillsagda att det inte skulle bli några löneökningar på tre år. Personalen vägrade att prata med Michael O'Leary, som de såg på med misstänksamhet, och förhandlade bara med Conor Hayes och andra höga chefer.

Tony Ryan ville hitta en ny delägare till Ryanair. Jakten på en investerare började just när EU avreglerade himlen över sina då tolv medlemsländer som en del i att skapa en inre marknad. Fri rörlighet av varor, tjänster och människor infördes den 1 januari 1993. De nya villkoren skulle ge flygbolag obegränsad tillgång till alla rutter inom EU och gav dem rätten att själva bestämma biljettpriserna. Alla restriktioner om antal flygresor och passagerare avskaffades. Som ett ytterligare stöd införde kommissionen konkurrensregler för att hindra de större flygbolagen från att använda rovgiriga priser för att hålla nya flygbolag borta från marknaden. EU tog sig också an den omtvistade frågan om statsstöd och antog villkor för hur regeringar fick bidra med pengar.<sup>30</sup>

Conor Hayes treårskontrakt gick mot sitt slut och han meddelade att han skulle lämna Ryanair i slutet av 1993. Vid den tidpunkten hade Ryanair ett överskott på 12 miljoner pund och väntades göra en vinst på 1,5 miljoner pund. Källor uppgav att den riktiga vinsten var närmare 10 miljoner pund det året med överskottet räknat som underhållsfonder.

Vid den här laget hade Michael O'Leary blivit multimiljonär, och ska tack vare löneavtalet ha tjänat ungefär 2 miljoner pund bara det året. Han var nu den enda kandidaten till att sköta Ryanair och hans tillträde som vd offentliggjordes samtidigt med Conor Hayes avgång.

Michael O'Learys besparingar på Ryanair blev legendariska. Han förbjöd användandet av försättsblad på företagets fax och sa åt kabinpersonal att köpa sina egna pennor.

Aer Rianta kom i konflikt med en ny hänsynslöshet och en tuffare affärsstil hos Ryanair. Den statliga flygplatsmyndigheten hade aldrig haft någon varm relation med flygbolaget. Den nye vd:n visade vara ännu mer krävande än sina föregångare. Han letade alltid efter fördelar och försökte omförhandla avgifterna vid Dublins, Corks och Shannons flygplatser.

– Efter att O'Leary tog kontrollen var inte tacksamhet en del av Ryanairs företagspolicy, sa en källa hos Aer Rianta.

Michael O'Leary prutade också med flygplatser i Storbritannien och Skottland och 1994 säkrade han betydande sänkningar på rutter till Londonflygplatsen Gatwick och till Prestwick, ungefär 50 kilometer från Glasgow, som såg Ryanairs ankomst som mycket välkommen. Michael O'Leary insisterade på hemliga avtal, fast Prestwick var så glada med sin nya kund att flygplatsen gick ut med att den hade avstått från de mesta av avgifterna i fem år som en del av satsning att få nya flygbolag att flyga till regionen. Ryanair sa att flygbolaget skulle sälja biljetter till Prestwick för mer än halva priset som Aer Lingus tog till Glasgows flygplats. Ryanair började också flyga till Birmingham.

Ryanair återvände även till Manchester, platsen för den hårda sammandrabbningen mot Aer

Lingus under det sena 1980-talet. Ryanair övergav ruten hastigt och lämnade några obetalda räkningar bakom sig. En regnig fredagsnatt i november 1989 blev en Ryanairflight omdirigerad till Manchester på grund av väderproblem. Flygplatsen vägrade att släppa i väg Ryanairplanet förrän en närstående medarbetare till Tony Ryan hade lovat att skulden skulle betalas. Ett löfte som också uppfylldes.<sup>31</sup>

Även om erfarenheten av Ryanair inte var bra på Manchesters flygplats, kunde cheferna på flygplatsen inte ignorera framgången som det lilla irländska flygbolaget hade haft med ruten Dublin–Liverpool. Dess marknadsutvecklingschef, Tim Jeans, bestämde sig för att åka till Dublin och prata med Michael O'Leary. Snart hade flygplatsen ett nytt avtal med Ryanair.

Flygplatsen insåg snabbt att dess nya kund var oerhört krävande. Ryanair förhandlade till sig en rabatt från 16 pund till 1 pund per passagerare på start- och landningsavgifter. Den avgift som flygbolaget redan betalade på Stansted. Ryanair lovade att i gengäld locka en miljon passagerare till Manchester det första året.

I det här fallet var Michael O'Leary orubblig om att avtalet, som gav Ryanair en stor fördel mot Aer Lingus, skulle hållas hemligt. Aer Lingus, som fortfarande betalade 16 pund per passagerare i Manchester, fick på något sätt reda på det och blev rasande. Aer Lingus klagade till flygplatsen och fick till slut samma avtal – en rabatt på 95 procent.

Ryanair hade många andra krav. Flygbolaget krävde start- och landningstider när det inte fanns några tillgängliga. Ryanair höll dock sitt löfte när det gällde att locka passagerare.<sup>32</sup>

Kampen mellan Ryanair och Aer Lingus, särskilt på ruten Dublin–London, oroade piloterna. Det irländska pilotfackets vice ordförande Jim Duggan vädjade om ett slut på priskriget och varnade för att säkerhetsnivån på ruten till sist kunde påverkas. Han erkände att den resande allmänheten tjänade på den fortsatta fientligheten. Han varnade dock för att de låga priserna inte var hållbara i det långa loppet. Då flygbolag eftersträvade att använda sina flygplan mer frekvent och begärde mer tid från personal, skulle det leda till ett tummande på säkerheten, menade han och vädjade om en reglering av antalet flygningar och viloperioder för kabinpersonal.

En erfaren Ryanairpilot blev avstängd efter att han vägrat att flyga en schemalagd flygning utan att ha fått den 14 timmars viloperiod som stod i hans kontrakt. Kapten Henry Murphy hade arbetat på Ryanair sedan dess grundande och hade mer än 10 000 flygtimmar utan några olyckor. När han protesterade mot instruktionen ringde Ryanairs chefspilot, Maurice O'Connor, och varnade att om han inte tog flygningen så skulle han få sparken. Henry Murphy vägrade att ge sig. Ryanair stängde av honom i en vecka och drog av en veckas bruttolön på 837,74 pund. Henry Murphy tog sitt klagomål till den brittiska arbetsdomstolen Employment Appeals Tribunal som fastslog att Ryanair hade brutit mot lagen eftersom flygbolagets anställda inte hade fått ett skriftligt besked om löneavdraget. Domstolen godtog Henry Murphys klagomål och fastslog att han var berättigad till lönen.

Michael O'Leary hade aggressivt kapat Ryanairs kostnadsbas och samtidigt ökat inkomsterna genom att erbjuda fler billiga flygresor på rutter mellan Irland och Storbritannien. Flygbolaget hävdade att det hade 35 procent av alla passagerare från Dublin till dess fem destinationer i Storbritannien och 36 procent av marknaden Dublin–London. Michael O'Leary hävdade att Ryanair gjorde en vinst på ungefär ett pund per passagerare. Analytiker som följde flygbolagets utveckling noggrant ansåg att det i själva verket tjänade 15–16 pund per passagerare, en av de största vinstmarginalerna som någonsin dragits in i flygbranschen. Ryanair spelade underdog och påstod sig vara utan pengar. Många betraktare misstänkte dock att företagets finanser i själva verket var ganska bra. Ryanairs policy om att skapa stora fonder för att täcka flygplansunderhåll minskade de synliga vinsterna. Som ett privat företag behövde flygbolaget inte publicera detaljerad ekonomisk information och gick bara ut med det minimum som krävdes enligt lag. Räkenskaperna för 18 månader fram till mars 1995 visade att Ryanair hade gjort 5 miljoner pund i vinst. När företaget børsintroducerades gavs en ny version av vinsterna, som visade att de i själva verket var mer än dubbelt så höga, 12 miljoner pund, för perioden i fråga. Michael O'Leary hade blivit ännu rikare.

Michael O'Leary hade ambitiösa planer på att sprida Ryanair över Europa. Den unge vd:n avslöjade strategin på en internationell flygkonferens i London, och signalerade att Ryanair ville utmana Aer Lingus och andra flygbolag på de europeiska fastlandsrutterna på samma sätt som hade gjorts på rutten Dublin–London.

Han förklarade att, snarare än att stjäla Aer Lingus passagerare, skulle Ryanair skapa två nya marknader: priskänsliga passagerare som i dagsläget använde väg-, järnvägs- och färjetrafik, och folk som skulle kunna tänka sig att resa om priset var billigt nog. Han förutspådde också att Europas nya avreglerade himmel snart skulle fyllas av lågprisflygbolag.

Michael O'Leary tog chansen att offentligt utmana vad han beskrev som ”strukturella hinder” för lågprisflygbolag. Hans värsta färor var bristfällig flygledning och avgifterna för att få tillgång till centraliserade bokningssystem. Europeisk lagstiftning satte en standardavgift för användande av dessa bokningssystem, vilket innebar att någon som bokade en lågprisbiljett betalade samma taxa som den som bokade en dyr förstaklassbiljett. Michael O'Learys kritik mot Europas flygledare var enkel: de var ineffektiva och hindrade hans försök att snabbt starta och landa på flygplatser.

Samtidigt höll Michael O'Leary på att skapa en styrgrupp för att sköta flygbolagets expansion. Han åkte till Manchester för att träffa Tim Jeans, flygplatsens marknadsutvecklingschef, som han hade förhandlat avtalet med ett år tidigare. Michael O'Leary frågade Tim Jeans om han ville börja arbeta åt Ryanair. Tim Jeans tackade ja.

Flygbolaget gjorde en rekryteringssatsning 1995 och anställde 108 piloter och kabinpersonal så att den totala personalstyrkan ökade till 600.<sup>33</sup>

Tony Ryan var nu helt fokuserad på Ryanair, mer specifikt på att hitta en partner som ville köpa en del av sönernas aktier i det lovande flygbolaget. För första gången i Ryanairs tioåriga historia bestämde sig Tony Ryan för att träda fram och formellt gå med i flygbolagets styrelse. I februari 1995 meddelade Ryanair hans tillträde och att han ville ta över som styrelseordförande när Ray Mac Sharrys uppdrag löpte ut i slutet av året.

Som Ryanairs ordförande blev Tony Ryan alltmer frustrerad. Han hade letat efter en partner för att få nya investeringar till flygbolaget i mer än fyra år och Ryanair behövde fortfarande enorma investeringar för att fortsätta med verksamheten.

Tvårs över Europa följde entreprenörer de stridande lågprisflygbolagen och vägrade möjligheterna att starta nya bolag. Mer än 100 flygbolag startades vid den här tiden trots att riskerna var extremt höga. Enbart 1994 startade 57 nya flygbolag av vilka 37 stängdes inom två år.

Den före detta juristen David Bonderman var investerare i den expansiva branschen. Genom flygplansuthyrningsföretaget GPA kom han i kontakt med Tony Ryan.

I augusti 1996 slöts ett avtal som gick ut på att ta Ryanair till försäljning på de internationella aktiemarknaderna. Detta skulle visa sig vara väldigt lukrativt för familjen Ryan, för David Bonderman och för Michael O'Leary. Personalen som hade kommit till flygbolaget 1986 hade fått 500 aktier var. På det sena 1980-talet hade familjen Ryan erbjudit sig att köpa tillbaka aktierna för ungefär 200 pund till varje medarbetare. En medarbetare kämpade hårt för att få behålla sina aktier och blev till slut tvingad till underkastelse. Flygbolaget ägdes, genom ett bolag som hette Ryanair Limited, av en stiftelse skapad av Tony Ryan. Förmånstagare var barnen Declan, Cathal och Shane Ryan. Bolaget ägde nu betydande pengareserver, fast strukturen innebar att Tony Ryan inte kunde nå sina pengar direkt.

Med en komplex serie transaktioner bildade familjen Ryan, David Bonderman och Michael O'Leary ett nytt bolag, Ryanair Holdings, som köpte flygbolaget av familjen för 56,7 miljoner pund. I gengäld gav det existerande bolaget, Ryanair Limited, ett lån på 27,7 miljoner pund räntefritt till Ryanair Holdings, vilket betalades direkt till familjen Ryan. David Bonderman och hans investerare lånade ut 24 miljoner pund till det nya bolaget för att fylla ut betalningen till familjen Ryan. Tillsammans betalade familjen Ryan, David Bonderman och Michael O'Leary den återstående summan, bara 5 miljoner pund i likvida medel, för att få kontroll över Ryanair, ett flygbolag de hade värderat till närmare 57 miljoner pund.

Familjen Ryan betalade in 3,1 miljoner pund av sin nyvunna rikedom för att köpa 62 procent av aktierna i Ryanair Holdings, det nya bolag som ägde flygbolaget. David Bonderman, genom ett företag med namnet Irish Air, betalade bara 1 miljon pund för att köpa 20 procent av aktierna i Ryanair Holdings medan Michael O'Leary köpte återstående 18 procent av Ryanair för bara 900 000 pund.

David Bonderman och hans nya kompanjoner hade omedelbart gjort en tiodubbel avkastning på sin investering, medan familjen Ryan hade gått i väg med nära 50 miljoner pund i rena pengar och kunde se fram emot mycket mer under de närmaste 18 månaderna. Detta var ändå bara början.

Familjen Ryan ansåg att de med David Bonderman hade hittat en perfekt samarbetspartner och Tony Ryan var lättad att meddela hans ankomst. Han sa att de nya aktieägarna skulle föra med sig finans- och flygbolagsexpertis som skulle låta Ryanair växa. Han nämnde också att Ryanair kanske skulle börsintroduceras för att få in de medel som behövdes för att köpa nya flygplan för att snabba upp expansionen i Europa, och tillade att David Bonderman ankomst inte skulle innebära några förändringar i flygbolagets ledningsgrupp.<sup>34</sup>

Tony Ryan avgick som ordförande och lämnade plats för David Bonderman bara tre år efter att den amerikanske investeraren hade anlänt till Ryanair. På grund av sitt misslyckade försök att börsintroducera GPA sågs han som en belastning inför börsintroduktionen av Ryanair.<sup>35</sup>

Ryanair fortsatte att försöka sänka sina flygplatsavgifter. Michael O'Leary påstod att Stansteds flygplats hade gått med på att ta ut en avgift på 1 pund per passagerare på nya europeiska rutter så som Paris, Bryssel och Amsterdam. Ryanair sa att avgiften som flygbolaget betalade på Dublins flygplats var nästan dubbelt så hög som avgiften på den näst dyraste flygplatsen i Storbritannien, och tio gånger så hög som den billigaste. Ryanair hade förhandlat till sig så bra avtal i Storbritannien att två flygplatser inte tog några avgifter alls av flygbolaget. Av de flygplatser som tog ut avgifter, sa Michael O'Leary, att Glasgows flygplats Prestwick var billigast, medan Bristol och Teeside varmt hade välkomnat flygbolaget och uppmuntrat dess expansion där. Ytterligare 18 flygplatser ska ha uppvakttat Ryanair. Flygbolaget skickade in ansökningar till det irländska transportdepartementet om nya europeiska rutter med förbehållet att detta bara vore möjligt om Aer Rianta sänkte sina avgifter.<sup>36</sup>

Ryanair var nu redo att testa nästa del av Southwest Airlines framgångsrika affärsmodell i Europa. Southwest Airlines hade visat att det var möjligt att locka miljoner passagerare att flyga till lantliga flygplatser i närheten av större amerikanska städer genom att erbjuda låga priser. Ryanair behövde bara hitta lämpliga flygplatser i Europa.

Michael O'Leary undersökte flygplatser nära Frankrikes och Belgiens huvudstäder och skickade sina undersåtar att tala med ägarna. Lilla Beauvais flygplats, 60 km norr om Paris, identifierades som den mest lovande länken till den franska huvudstaden. Handelskammaren och industrin som ägde Beauvais flygplats var glada att göra affärer med Ryanair.

I Belgien fanns potential i flygplatsen Charleroi, 46 km söder om Bryssel. Ägd av de regionala myndigheterna skulle Charleroi bara vara riktigt upptagen när personalen fick handskas med flyg som dirigerats dit från andra flygplatser. När Ryanairs utsända kom till flygplatsen noterade de att det var så lugnt att får betade runt landningsbanan. Charleroi, som en gång varit en framgångsrik gruvstad, var nu en svart fläck av arbetslöshet. När ett nytt flygbolag erbjöd att ta miljoner passagerare till regionen gick myndigheterna snabbt med på Ryanairs villkor.<sup>37</sup>

Michael O'Learys kollegor som arbetade med börsintroduktionen hade anlitat en av världens mest prestigefulla företag, Morgan Stanley, att sköta ärendet. David Bonderman hade skapat nära kontakter med företaget genom åren och tänkbara investerare var imponerade över att Morgan Stanley stod som garant för aktien. Credit Suisse First Boston och Robinson-Humprey gick med som garantier och i Irland anlätade Ryanair Bank of Ireland och landets största börsmäklarfirma, Davy, som rådgivare.

Ryanairs nya ordförande öppnade dörrar för flygbolaget. Världens stora investmentbolag var alla beredda att möta bolaget som David Bonderman hade lierat sig med. Ryanair sålde sig som

”Europas Southwest”. Michael O’Leary och hans kollegor visade hur de hade tagit Southwest Airlines företagsmodell och fått den att fungera i Europa och pekade på David Bondermans investering i företaget som ett bevis på dess enorma potential. Några investerare hade fortfarande ärr från GPA och Ryanair sa till amerikanska investmentbanker att bland det svåraste på vägen till börsintroduktion var att komma över ”Ryanskammen”. Dokument till bankerna refererade till familjen Ryans framskjutande position som ägare och negativa erfarenheter med GPA. På grund av GPA:s kraschlandning i London bestämdes det att börsintroduktionen endast skulle ske på börser i Irland och USA. Offentligt uppgav flygbolaget att det undvek Londonbörsen på grund av ”brist på förståelse” i staden för Ryanairs lågprisfilosofi. Ryanair tvingades erkänna att ”baksmällan” från GPA gjorde andra marknader mer attraktiva. Optimistiskt sa Ryanair att en framgångsrik börsintroduktion skulle återuppväcka intresset för det irländska flygbolaget i London.<sup>38</sup>

Ryanair kom till aktiemarknaden för att få in 100–120 miljoner pund genom försäljningen av 54 miljoner aktier. Aktierna skulle noteras på Dublins och New Yorks aktiemarknader och Ryanair förväntades värderas till 300 miljoner pund. Tidpunkten var bra. Den amerikanska flygbranschen hade genomgått en anmärkningsvärd vändning. Delta, United och American hade visat goda vinstmarginaler i nästan två år. Dow Jones Transportation index, där de var listade, var nära ett försäljningsrekord och hade stigit så mycket som 20 procent det föregående året.

Det var nu som Ryanair avslöjade, genom sin börsintroduktion, att flygbolaget var mycket mer lönsamt än vad som tidigare redovisats. Ryanair förklarade de extra vinsterna på 7 miljoner pund som ett resultat av ett nytt bokföringssätt som ändrade avskrivning och underhåll av flygplan. Siffrorna bekräftade bara vad många av Ryanairs konkurrenter hade misstänkt i årtal. Trots pratet om fattigdom var flygbolaget ett av de mest lönsamma i Europa.<sup>39</sup>

Personalstyrkan, som var nästan 700 personer och hade fått utstå lönesänkningar och sämre villkor än sina kollegor i andra flygbolag, blev förskräckt av det utomordentligt frikostiga bonusprogram genom vilket miljontals pund hade betalats ut till Michael O’Leary, Cathal Ryan och Declan Ryan. Det lukrativa avtal Michael O’Leary hade gjort upp med Tony Ryan när flygbolaget varit på gränsen till konkurs 1989 hade sedan utökats till Tony Ryans två äldre söner. Detta hade resulterat i att de tre männen kunde inkassera 50 procent av de årliga vinsterna. Detaljer om avtalet, som hade införts 1993, avslöjades först i dokument avsedda för investerare inför börsintroduktionen. När flygbolaget påstods göra en vinst på 5 miljoner pund 1995 fick Michael O’Leary och de två äldre Ryansönerna dela på 5 miljoner pund i bonus, vilket var mer än 25 procent av flygbolagets lönekostnad på 16 miljoner pund. Det följande året steg bonusbetalningarna till 8,9 miljoner pund, eller nästan hälften av Ryanairs lönekostnader på 20 miljoner. Michael O’Leary var 1997 den ende vd:n som fick 9,8 miljoner pund i bonus. Mer än 40 procent av de 24 miljoner pund som Ryanair betalade till sin personal det året. Vid tidpunkten när Ryanair skulle bli ett offentligt företag var dess 32-årige vd redan fantastiskt rik. De föregående tre åren hade han fått bonuspengar på 17 miljoner och ägde nu 18 procent av flygbolaget.

När medierna började ifrågasätta dessa betalningar förklarade Ryanair att de var resultatet av arrangemang som gjordes många år tidigare när företaget förlorade pengar och skulle upphöra efter börsintroduktionen. En källa tillägger att det samtidigt skulle vara omöjligt att locka till sig utomstående investerare med det avtalet och att det därför sades upp. Michael O’Leary hade konstruerat ett nytt treårskontrakt där han skulle betalas 198 000 pund om året plus bonusar på upp till 50 procent av sin årslön.

Flygbolaget erkände till investerare att avslöjandet av de riktiga vinsterna och chefernas generösa ersättningar kunde leda till löneanspråk hos personalen. Ryanairs totala personalkostnader var 1997 långt under andra flygbolags. Flygbolaget hade nyligen antagit ett femårigt löneavtal med sina piloter, som skulle revideras endast i undantagsfall, och innebar 3 procents ökning av grundlönen, och innebar också provision på 17–61 procents löneförhöjning beroendet på antalet genomförda flygresor. Flygbolaget sa till investerare att ett flertal faktorer, inte enbart avslöjandet om lönsamheten och nivån på chefsbonusar, skulle kunna göra det svårare att behålla de dåvarande

lönenivåerna och arbetsvillkoren.<sup>40</sup>

Ryanair sa att flygbolaget inte kunde lämna några garantier till investerarna att det skulle gå att behålla de låga lönenivåerna någon längre tidsperiod. Flygbolaget nämnde också som en investeringsrisk att dess huvudsakliga bas, Dublins flygplats, var ”väldigt fackligt organiserad”.

Ryanairs personal blev kränkt av siffrorna som avslöjades och i synnerhet bagagehanterarna kände sig orättvist behandlade. Flygbolaget hade förhandlat direkt med personalen i stället för genom fackföreningar. I gengäld försäkrade Ryanair att personalen skulle få högre löner än sina fackanslutna kollegor. Fast bagagehanterarna hade just lärt sig att Servisair, som också hade verksamhet på Dublins flygplats, efter förhandlingar med facket SIPTU, hade genomfört en löneökning för markpersonalen till en genomsnittlig lön på 16 000 pund. Detta jämfört med Ryanairs 13 500 pund. Bagagehanterarna var rasande.

Michael O'Leary, som var på resa utomlands med Ryanairs investerarkampanj, fick höra talas om det växande missnöjet genom regelbundna telefonsamtal med huvudkontoret i Dublin. Alla visste att en strejk kunde förstöra börsintroduktionen.<sup>41</sup>

SIPTU, fackföreningen som representerade de flesta arbetarna på Dublins flygplats, tog efter avslöjandet om bonusarna, tillfället i akt att kritisera Ryanairs löner och villkor. Detta som en del i en kampanj för att värva medlemmar inom flygbolaget. Fackets förhandlare, Paul O'Sullivan, beskrev bonusbetalningarna som anmärkningsvärda med tanke på att lönenivåerna på Ryanair startade på bara 3 pund i timmen och att personalen inte fick extra betalt för att arbeta skift eller på söndagar eller allmänna helgdagar. Han sa att om Michael O'Learys senaste bonus på nästan 10 miljoner pund hade delats mellan personalen så hade var och en fått ungefär 14 000 pund.

– När det gäller personal fungerar Ryanair som en svängdörr. Det är dåligt, eller ingen anställningstrygghet och ett klimat av rädsla råder, sa Paul O'Sullivan.

Ryanairchefen Conor McCarthy avfärdade Paul O'Sullivans påståenden. Han sa att kabinpersonalen fick en grundlön på 3,60 pund i timmen, fast med flygningsrelaterad lön och kommission på taxfreeförsäljning tjänade de i genomsnitt 18 000 pund årligen. Han sa att markpersonalen tjänade 7,80 pund i timmen, vilket inkluderade en prestationslön på 10 procent, och avfärdade påståendet om ”svängdörrar” med att flygbolaget kraftigt hade ökat sin personalstyrka de senaste tre åren.

Conor McCarthy mötte den besvikna personalen. Han sa till dem att Ryanair var redo att matcha Servisairs löner. Flygbolaget skapade på så sätt lugn i samband med börsintroduktionen.<sup>42</sup>

Löneökningen skulle beviljas när Michael O'Leary återvände till Dublin. Ryanair ville inte att det skulle se ut som att flygbolaget dansade efter fackets pipa. Bagagehanterarna krävde ett möte med Michael O'Leary så fort han landade i Dublin. Den jetlaggade och trötta vd:n gick direkt från sin New York-flight till mötet och lyckades gå med på precis nog för att hålla dem på sin sida. Det bestämdes att Ryanair skulle ge bagagehanterarna en löneförhöjning ett år innan nästa planerade revision. Michael O'Leary försäkrade också att flygbolaget skulle betala mer än konkurrenterna och lovade att undersöka overtidsersättning. Detaljer om vad som bestämdes protokollfördes för internt bruk och bagagehanterarna accepterade avtalet. Som en del av börsintroduktionen bestämdes det att samtliga i Ryanairs personalstyrka på 698 personer skulle få dela på 1,9 miljoner i bonusbetalningar. Flygbolaget gick också med på att lägga undan 5 procent, personalen ville ha 10 procent, av Ryanairs aktier som en del av ett vinstdelningsprogram.

Michael O'Learys underordnade chefer var också besvikna. De kände sig lurade av de 100 000 aktieoptioner de var och en erbjöds. De 17 miljoner pund Michael O'Leary hade tagit ut ur företaget under de tre föregående åren sved verkligen för dem.<sup>43</sup>

Ryanairs kontakter med potentiella investerare hade inte alls varit lika problematiskt och dagarna innan aktierna gick till försäljning på Dublins börs och på New Yorks Nasdaq var aktien övertecknad. Aktierna skulle erbjudas till ett pris på 1,95 pund. Den 29 maj 1997 minskade Ryanairs största aktieägare, familjen Ryan, sitt innehav från 62 procent till 35,5 procent och fick en vinst på mer än 40 miljoner. Deras återstående aktieinnehav i flygbolaget var värt ytterligare 100

miljoner. David Bonderman med investerare och Michael O'Leary minskade inte sina aktieinnehav trots att deras aktier sjönk som ett resultat av antalet nya aktier som gavs ut inför börsintroduktionen. David Bondermans aktieinnehav sjönk från 19,9 procent till 15,7 procent och var värt mer än 48 miljoner pund. Michael O'Learys aktieinnehav minskade från 18 procent till 14 procent och värderades till nära 44 miljoner pund. Majoriteten av Ryanairs anställda tecknade sig för aktier till värdet av 2,2 miljoner pund, för vilket de betalade 1,95 pund styck.

Förväntningen på börsintroduktionen visade sig vara väldigt bra. Dagen innan bytte Ryanairs aktier ägare på den inofficiella "grå" marknaden för upp till 2,50 pund styck, vissa 30 procent över öppningserbjudandet. En stor bildskärm installerades på Ryanairs Dublinkontor så att personalen kunde följa utvecklingen av sina aktier. När Dublins aktiemarknad öppnade den morgonen steg Ryanairs aktier starkt och slutade på 3,15 pund vid stängningen den kvällen. Med det priset hade Ryanairs aktievärde ökat från 300 miljoner pund till 500 miljoner pund. Familjen Ryans aktier var värda 164 miljoner pund. Michael O'Learys andel hade ökat till 71 miljoner pund och David Bondermans till 73 miljoner pund.

När aktierna började stiga skrek personalen vid Ryanairs huvudkontor i Dublin av lättnad. Många fick en vinst på 5 000–10 000 pund. Det var pengar som kunde gå till en ny bil eller insatsen för en ny lägenhet.<sup>44</sup>

## 2.9 En av grabbarna

Terry Morgan, vd för Londonflygplatsen Stansted, hade tillsammans med sin fru övernattnat i Michael O'Learys lägenhet i Dublin efter en blöt kväll. Vid åttatiden morgonen efter väckte Michael O'Leary gästparet med frukost på sängen. Han sa att han var tvungen att ge sig av och bad gästerna att lämna nycklarna i brevlådan när de åkte. När Terry Morgan och hans fru begav sig till flygplatsen för att åka hem fick de syn på Michael O'Leary som stod och lastade in väskor i ett Ryanairplan.

Ryanairs vd tycker om att bli känd som "en av grabbarna". Den ledigt klädda vd:n som inte är rädd för att få smuts under naglarna och gör vilken uppgift som helst för att underlätta det dagliga arbetet i flygbolaget, och glatt kånkar väskor medan han slänger käft med personalen.

Michael O'Learys relation med Ryanairs markpersonal har inte alltid stämt överens med den bilden. Han har med beslutsamma steg gått till bagagehallen för att håna, hota och förnedra samma människor, i synnerhet när de velat gå med i facket.

På 1990-talet hade flygbolaget Aer Lingus personal mycket bättre villkor än Ryanairs. De hade högre löner, och hade bra villkor för semester och skiftarbete. Mycket hade genomförts av fackföreningarna som representerade en majoritet av arbetarna. Några i Ryanairs personal hade haft informella kontakter med de olika fackföreningar som fanns representerade på Dublins flygplats. Den första konflikten ägde rum när facket Amalgamated Engineering and Electrical Union, AEEU, skickade ett strejksvarsel till flygbolaget. Facket representerade åtta hantverkare som klagade på låga löner. Strejken avvärdades efter att Ryanairs högre chefer kontaktat var och en av arbetarna i deras hem för att övertala dem att avstå från stridsåtgärden. Alla gick till jobbet och strejken uteblev.

Under åren tog olika personalgrupper kontakt med fackföreningar, bland annat Services, Industrial, Professional and Technical Union, SIPTU. Arbetarna undrade vad de kunde kräva av Ryanair som nu var ett väldigt lönsamt flygbolag.

Den utlovade ökningen av bagagehanterarnas löner, som godkändes av Michael O'Leary i sista minuten innan börsintroduktionen, hade genomförts. Fast fortfarande tjänade några av dem mindre än sina kollegor på Servisair. Något som Ryanair skriftligen hade lovat inte skulle bli fallet.<sup>45</sup> Varje gång Michael O'Leary mötte bagagelastarna nekade han att något sådant löfte skulle ha getts.

I december 1997 bestämde 50 bagagelastare att det enda sättet att bryta dödläget var att låta SIPTU representera dem och förhandla med Ryanair. Facket skrev till Ryanair och föreslog ett möte.



SIPTU:s förhandlare Paul O'Sullivan var redan vid den tidpunkten medveten om att Ryanair inte skulle förhandla med facket. Hans överordnade i Dublins Liberty Hall visste att det skulle sluta i en konflikt med Ryanair. Facket började planera en strategi för att styra Michael O'Leary och hans kompanjoner till förhandlingar med facket. SIPTU var också tvungna att undvika en situation där Ryanair lockoutade bagagelastarna och enkelt gjorde sig av med dem.

Ryanair ignorerade brevet om ett föreslaget möte. Så facket bestämde sig för att genomföra en serie punktstrejker, med början den 9 januari 1998, då bagagelastarna skulle lämna gå ifrån sina arbetsuppgifter i korta perioder.<sup>46</sup>

Paul O'Sullivan fortsatte samtidigt att skriva till Ryanair och föreslå ett möte. Varje gång svarade Ryanair att flygbolaget skulle fortsätta med sin policy om att "kommunicera direkt med de anställda" när det gällde förhållanden som rör arbetsmarknadens parter. Michael O'Leary avfärdade samtidigt arbetarnas krav i medierna.

Ryanairs orubblighet när det gäller fackföreningar fick många att häpna. Inte bara inom fackföreningsrörelsen utan även i den irländska regeringen. Regeringen hade kommit överens om så kallade sociala partnerskap med fackföreningarna för att dämpa lönekraven i den irländska ekonomin. Politikerna var oroliga för att om framstående företag skulle vägra att erkänna fackföreningar skulle det underminera överenskommelsen.<sup>47</sup>

Kvällen innan det första arbetsstoppet ägde rum, skrev Ryanairchefen Conor McCarthy till Paul O'Sullivan och förklarade igen att Ryanair vägrade att förhandla med SIPTU, som han kallade för Aer Lingus fackförening.

Fredagen den 9 januari, dagen för den varslade strejken, kom Michael O'Leary till flygplatsen innan bagagelastarnas första skift började klockan 6 på morgonen. Han var fortfarande inte säker på om de skulle lägga ner arbetet. När det stod klart att stoppen verkligen skulle genomföras tyckte vissa att han såg ut att vara rädd, rentav psykiskt sjuk. Andra sa att han hanterade stressen anmärkningsvärt bra när han gick ner till de 17 bagagelastare som skulle starta sitt skift den morgonen. De följande timmarna provade han olika sorters förolämpningar, hot och löften i ett försök att hindra stoppet. Senare den dagen berättade en av bagagelastarna hur chockade de blivit av det språk och de övergrepp som de hade utsatts för. Michael O'Leary erbjöd bland annat att betala bagagelastarna för en full dag även om de la ner arbetet, förutsatt att de drog tillbaka sitt krav och inte gick till facket.

Bagagelastarna böjde sig inte, och genomförde serien av entimmesstopp på morgonen och eftermiddagen som planerat. Under tiden arbetade Michael O'Leary och Ryanaircheferna Howard Millar och Conor McCarthy som bagagelastare. Flygbolaget sa att ett antal ur personalen hade "ställt upp" för att hjälpa till med att lasta och lossa passagerarnas väskor. Det påstås att ingen fick betalt utan i stället kunde få kompensationsledigt.

Ryanair tonade ner effekten av stridsåtgärden och insisterade i medierna på att inga flyg hade blivit inställda. Fackrepresentanter och några bagagelastare började kontrollera Ryanairs tidtabell och upptäckte att flyg faktiskt hade blivit inställda. Inga av dessa hade visats på skärmarna med passagerarinformation på flygplatsen. Paul O'Sullivan sa att han hade fått tag på ett pm som hade skickats till Aer Rianta med uppgifter om de flyg som hade ställts in. Han sa att han däremot inte kunde bevisa det för medierna eftersom han fått dokumentet på villkoret att han inte fick sprida det vidare.<sup>48</sup>

Michael O'Leary fortsatte att möta bagagelastarna när de kom till arbetet de följande dagarna för att försöka förhindra ytterligare stopp. Han lyckades inte hindra dem. Ryanair gjorde ett uttalande där flygbolaget tackade de "97 procent" av personalen som såg till att verksamheten fortsatte som normalt under den livliga helgen. Fast situationen blev kritisk. Vid det här laget var det kostnadsmedvetna flygbolaget redo att betala de dyraste krishanterarna och instruerade sin pr-firma, Murray Consultants, att samla ihop en grupp som skulle föra ut Ryanairs antifackliga ståndpunkt till medierna. Gruppen fortsatte förneka att några flyg hade ställts in till följd av konflikten.

I ordkriget som bröt ut under de följande två veckorna uppgav Ryanair att 95 procent av

personalen arbetade normalt, medan SIPTU insisterade att 134 flyg i flygbolagets vintertidtabell blivit kvar på marken under stopperioderna. Antalet människor som deltog i konflikten blev en hett omdebatterad fråga. Paul O'Sullivan uppgav att Michael O'Leary hela tiden hade fel om antalet människor som var engagerade i konflikten.

För att bevisa att 50 personer verkligen deltog i strejken tog facket alla inblandade i konflikten till Dail Eirann (det irländska parlamentet) för fotografering. Först därefter ska Michael O'Leary ha slutat att gå ut med påståendet om att endast 20 personer deltog.

Paul O'Sullivan menade att journalisterna, efter att ha insett att Ryanair ljög om antalet strejkande, även borde ha ifrågasatt andra påståenden från flygbolaget.

Ryanair retade sig också på medierna och kritiserade i stället journalister för att gå SIPTU:s ärenden. Ryanairchefen Conor McCarthy ansåg att fackets inställning till Ryanair var oförsvarlig då fackföreningarna aldrig krävt inflytande hos Intel och andra multinationella företag som hade blivit stora arbetsgivare i Irland.

Under tiden fortsatte stoppen. De var sporadiska och hade börjat förlängas till två eller tre timmar vissa dagar, fast bagagelastarna återgick alltid i arbete. När de kom tillbaka väntade ofta Michael O'Leary för att uttrycka sitt dåliga humör. Han och hans kumpaner försökte hela tiden erbjuda lockbeten för att få bagagelastarna att avbryta konflikten. Några arbetare godtog dessa och återgick till arbetet.

Michael O'Leary sa att han hellre skulle stänga Ryanair än förhandla med en fackförening. Han vägrade att svara på en förfrågan från arbetsdomstolen som hade erbjudit sig att ingripa. Antalet deltagare i protesten hade sjunkit från 50 till ungefär 39, vilket stärkte Ryanairs hårda inställning mot facket. Flygbolaget sa nu att 97 procent av personalen ville fortsätta stå utanför facket.<sup>49</sup>

SIPTU:s förtroendevalda vände sig till den borgerlige premiärministern, Bertie Ahern, och hans ställföreträdare Mary Harney, för att dessa skulle agera mot Ryanairs vägran att svara till arbetsdomstolen. De varnade regeringen för att konflikten med Ryanair var en fråga om att "vinna eller försvinna" och kunde leda till slutet för det sociala kontraktet mellan regeringen och arbetsmarknadens parter.

Några dagar senare talade Michael O'Leary på en konferens i New York där han sa åt investerare att Ryanair hade gjort en "fantastisk start" på 1998 och planerade att flyga 5 miljoner passagerare det året. Han sa att under de tre månaderna till slutet av december 1997 hade flygbolagets vinst ökat från 3 miljoner pund till 8,1 miljoner pund, vilket gjorde att den totala vinsten för de tre första kvartalen i dess finansiella år till 32 miljoner pund. Samtidigt började europeiska transportarbetare att, till stöd för bagagelastarna i Dublin, dela ut flygblad till passagerarna som steg på Ryanairs flygbuss från Charleroi till Bryssel.

Ruairi Quinn, ledare för irländska Labour Party, krävde en polisutredning av påståendet om att många av arbetarna hölls under bevakning av privatdetektiver. Ett påstående som Ryanairs pr-grupp sa var helt osant. Polismyndigheten bekräftade senare att det hade gjorts en utredning och att en berörd person verkligen var under bevakning. Eftersom det inte var brottsligt fanns det dock inget att göra. När de strejkande samlades till möten kunde olika människor demonstrativt spana på mötet.

Regeringen försökte desperat lägga lock på den kokande konflikten för att den inte skulle leda till svårigheter för de amerikanska företag i landet som hade en starkt antifacklig hållning. Några politiker menade att fallet med Ryanair inte riktigt var jämförbart med den multinationella sektorn eftersom den senare, till skillnad från Ryanair, i regel betalade sina anställda "mer än nödvändigt".

I slutet av februari skickade Ryanair ett brev hem till varje strejkande, där det stod att de hade två val. Antingen kunde de gå till jobbet som vanligt och lova att sluta strejka eller så skulle de bli av med jobbet.

De strejkande arbetarna bestämde att de skulle återvända till arbetet på fredagen den 6 mars utan att avsluta sin protestaktion. Medvetna om att det skulle kunna sluta illa fick en representant från SIPTU följa med dem på jobbet den dagen. Till en början vägrade flygplatspolisen att släppa in

arbetarna, efter instruktioner från Ryanair. Efter påtryckningar från SIPTU släppte polisen in dem och gav dem eskort till Ryanairs lokaler där de samlades i fikarummet.<sup>50</sup>

Stilleståndet varade till den sena morgonen när Ryanair informerade flygplatspolisen att gruppen i fikarummet gjorde intrång och att flygbolaget ville ha dem utkörda. De strejkande åkte till fackkontoret och bestämde sig sedan för att gå strejkvakt inom flygplatsområdet för att göra de andra arbetarna medvetna om situationen.

Paul O'Sullivan sa att strejkvakterna var väldigt tydliga med att konflikten endast rörde Ryanair och att personal som hade andra arbetsgivare tilläts gå förbi utan anklagelser.<sup>51</sup>

Arbetarna som gick strejkvakt fortsatte på det inre området av flygplatsen. Vid middagstid vägrade andra arbetare, som arbetade med catering eller levererade olja, att passera strejkvakten. Situationen skapade problem för flygplatsmyndigheten Aer Rianta. Aer Rianta tillät inte någon form av demonstrationer inom flygplatsområdet och hade alltid krävt att strejkvaktande måste ske utanför området, utanför den stora passageraringången till Dublins flygplats.

Om syftet var att bibehålla ordningen hade det i efterhand kanske varit klokare om myndigheten hade sett mellan fingrarna. De protesterande bagagehanterarna gjorde som de blev tillsagda och flyttade från innerområdet för att i stället börja med en offentlig protest vid de tre ingångarna till flygplatsen. Arbetare i huvudterminalen kände sig allt mer obekväma med att passera strejkvakten och sent på eftermiddagen gick flygplatsens städare ut i strejk för att stödja Ryanairs personal. Detta orsakade kaos på flygplatsen. Efter att ha pyrt i 13 veckor spred sig nu strejken som en löpeld.<sup>52</sup>

Nästa morgon, lördagen, vägrade mer än 2 000 SIPTU-medlemmar, inklusive flygplatspoliser och personal hos flygbolaget Aer Lingus, att passera strejkvakten. Taxibilar och bussar tog inte passagerarna genom flygplatsens huvudentréer och det blev desperata situationer när passagerare, många med små barn, kämpade med bagaget för att gå mer än 1,5 km till avgångshallen.<sup>53</sup>

Flygbolagen Aer Lingus och British Midland hade börjat ställa in flyg på grund av personalbristen. Ryanair däremot var fortfarande i gång, det enda flygbolaget som genomförde sina schemalagda flyg till och från flygplatsen den morgonen. När Ryanairs personal anlände i sina säregna blå uniformer blev de knuffade och hånade. Några kom till jobbet gråtandes.

Ryanair uppgav att personal från andra flygbolag också ställt sig i vägen för ett Ryanairflygplan för att hindra det från att lyfta.

Ungefär klockan ett på eftermiddagen lämnade flygplatsbrandmännen sina poster och allting stannade.<sup>54</sup> Aer Lingus och andra flygbolag slutade omedelbart att checka in passagerare och ställde in 60 flyg. Ryanairs personal fortsatte att hantera passagerare fast tvingades klockan två erkänna att det skulle bli förseningar. Det var inte förrän strax innan klockan fem på eftermiddagen som tiotusentals människor på Dublins flygplats till slut hörde ett utrop från flygbolaget British Midland som sa till sina passagerare att flygplatsen var stängd. Alla som väntade på avfärd insåg att de var fast. Fem minuter senare bekräftade flygplatsmyndigheten Aer Rianta stängningen.

Resultatet blev kaos. Det fanns ingen säkerhetspersonal i terminalbyggnaden. Det gick att gå rätt genom byggnaden och ut på landningsbanan utan att bli stoppad. Polis anlände senare för att bemanna ingångarna medan ett litet antal flygbolagspersonal ursinnigt kämpade med att dirigera om flyg till flygplatserna i Belfast, Shannon och Cork. Bagage låg i högar över hela terminalen och passagerarna var upprörda. Det var en ren katastrof för flygplatsen.

SIPTU:s Paul O'Sullivan medverkade i publicservicebolaget RTE:s nyheter för att prata om strejken. Sändningarna innehöll även besvikna passagerare vars reseplaner hade gått upp i rök. Paul O'Sullivan kände att facket trots detta lyckades vinna allmänhetens stöd för sin sak.<sup>55</sup>

Irlands högsta politiker hade försökt få till en vapenvila mellan SIPTU och Ryanair sedan strejken började. Michael O'Leary vägrade att vika sig. Premiärminister Bertie Ahern och hans ställföreträdare Mary Harney försökte övertala Michael O'Leary att samarbeta med en grupp av oberoende utredare. Michael O'Leary vägrade uttryckligen att prata med politikerna eller att erkänna deras medlingsförsök.

Regeringen var rasande över situationen på flygplatsen, i synnerhet eftersom stängningen

inträffade just när premiärministern och andra politiker var ute och värvade röster i det området i norra Dublin där ett fyllnadsväl skulle hållas om fyra dagar. Politikerna och deras rådgivare var i kontakt med Jim Milton, chef för Ryanairs pr-byrå Murray Consultants, som i sin tur försökte övertala Michael O'Leary att delta i samtal. Michael O'Leary gick till slut med på att prata med Mary Harneys pressrådgivare, Martin Territt. När trycket ökade blev han övertalad att delta i en telefonkonversation där SIPTU-ledaren Des Geraghty deltog med Bertie Ahern och Mary Harney som medlare. Arbetsmarknadsministern Tom Kitt ordnade förhandlingar med SIPTU:s Des Geraghty. Situationen beskrevs som spänd.

På söndag morgon hade Michael O'Leary bestämt sig för att gå med på eftergifter för att få flygplatsen öppnad igen. Några av hans underlydande ville fortsätta att stå emot fast Michael O'Leary sa att det skulle vara omöjligt för Ryanairs personal att tolerera påhoppet från strejkvakterna på väg till och från arbetet. Så han ringde till premiärministern. En källa beskrev hur Bertie Ahern tog samtalet, grälade högljutt och sedan öppnades flygplatsen.

Regeringen la fram ett förslag om att facket skulle avbryta strejken i utbyte mot att en utredning tillsattes för att titta på alla aspekter av konflikten. Förslaget accepterades av både Ryanair och facket, trots att den viktiga frågan om fackligt erkännande inte löstes. Arbetarna gick med på att återgå till arbetet och Ryanair, som hade parkerat flygplanen bakom sin hangar, beordrade att tre flygplan skulle göras redo att lyfta.

Utredningen kom fram till att Ryanairs bagagelastare hade årslöner som var mer än 5 000 pund lägre än British Midlands bagagelastare, mer 2 100 pund lägre än Aer Lingus och mer än 1 300 pund lägre än Servisair. Ryanair ifrågasatte detta och sa att lönenivåerna som hade jämförts innehöll "påtagliga fel". Ryanair krävde senare en granskning av utredningens resultat. Den begäran avslogs av domstolen.

Utredningen la fram en lösning på problem som kunde uppstå hos irländska företag som inte erkände fackföreningar. Ny lagstiftning infördes som skulle låta fackföreningar ta sådana konflikter till arbetsdomstolen som hade rätt att ge en bindande dom.

SIPTU:s Paul O'Sullivan sa i efterhand att Ryanairarbetarna borde ha fortsatt sin strejk efter att utredningen gjorts. Han erkänner samtidigt att det skulle ha varit svårt eftersom kampviljan hade minskat inom facket.<sup>56</sup>

Han menade att om myndigheterna hade agerat enligt utredningens slutsatser så skulle Ryanair ha tvingats betala ut retroaktiva löner på mer än 295 000 pund för att lågprisflygbolagets bagagehanterare skulle hamna nivå med Aer Lingus bagagehanterare.

Michael O'Leary har erkänt att konflikten var en pr-katastrof för Ryanair, fast han menar att det inte var flygbolagets fel utan mediernas. Han ansåg att alla de Ryanairanställda som valt att stå utanför facket inte fått tillräckligt med utrymme i medierapporteringen.

Den 37-åriga Ryanair-VD:n var fortfarande redo att bråka med facket och sa i rikssänd radio att SIPTU:s ledare, Des Geraghty, regelbundet reste med Ryanair.

– Något som får en att tappa andan är att Des Geraghty, eller "D Geraghty", har flugit sex gånger med Ryanair under de senaste sex månaderna, sa han.

Des Geraghty krävde att Michael O'Leary omedelbart drog tillbaka det "missvisande påståendet" och hotade att kräva en ursäkt i domstol om det var nödvändigt.

– Han är väl medveten om att personen i fråga inte är jag, sa Des Geraghty.

Michael O'Learys hämndlystnad var omättlig och han fortsatte entusiastiskt med det offentliga spottandet. Han kontrade med att om Des Geraghty verkligen hade rest med ett annat flygbolag än Ryanair så innebar det ett slöseri med medlemmarnas pengar.<sup>57</sup>

Ryanair fortsatte att säga nej till fackföreningar. Samtidigt expanderade flygbolaget i Europa och började bli lika känt i Stockholm som det var i London.<sup>58</sup>

1. Lindblad, Jonas. "Ryanairs vd: Bara två skäl att åka till Sverige." *di.se*, 24 februari 2016.  
<http://www.di.se/artiklar/2016/2/23/ryanairs-vd-bara-tva-skal-att-aka-till-sverige/>.
2. Lindblad, Jonas. "Ryanairchefens bästa och värsta." *di.se*, 24 februari 2016.  
<http://www.di.se/artiklar/2016/2/23/ryanairchefens-basta-och-varsta/>.
3. Webb, Nick. "Rich list 2016: Ryanair's Michael O'Leary joins billionaire club." *Independent.ie*, 21 februari 2016.  
<http://www.independent.ie/business/irish/rich-list-2016-ryanairs-michael-oleary-joins-billionaire-club-34471285.html>.
4. Creaton, Siobhán. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Nachdr. London: Aurum, 2008. Sida 35.
5. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 1.
6. Ruddock, Alan. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Dublin: Penguin Ireland, 2008. Sidan 17.  
Aldous, Richard. *Tony Ryan Ireland's Aviator*. Dublin: Gill & Macmillan, 2013.  
Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 7.
7. Aldous. *Tony Ryan Ireland's Aviator*.
8. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 12–14.
9. Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 19–21.
10. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 14–15.
11. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 19–20.
12. Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 24.
13. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 20–28.
14. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 28–32.
15. Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 45–46.
16. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 33–34.
17. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 35.  
Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 1–6.
18. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 35.
19. Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 12–15.
20. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 35–37.  
Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 16–17.
21. Ruddock, 2008:18.
22. Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 46.
23. Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 51.
24. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 38–42.  
Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 57.
25. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 42–51.
26. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 52–62.
27. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 62–63.
28. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 73–74.
29. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 83–88.
30. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 89–93.
31. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 93–99.
32. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 99–101.
33. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 101–105.
34. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 115–118.
35. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 120–122.
36. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 122–123.
37. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 123–124.
38. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 127.
39. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 128.
40. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 128–130.
41. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 130.
42. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 130–132.  
Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 173.
43. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 130–132.  
Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 171.
44. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 132–133.
45. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 134–136,  
Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 178.
46. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 136–137.  
Ruddock. *Michael O'Leary: A Life in Full Flight*. Sida 179.

47. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 136–137.
48. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 137–138.
49. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 138–140.
50. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 140–141.  
Ruddock. *Michael O’Leary: A Life in Full Flight*. Sida 186 –187.
51. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 140–141.
52. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 141–143.  
Ruddock. *Michael O’Leary: A Life in Full Flight*. Sida 187.
53. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 141–143.  
Ruddock. *Michael O’Leary: A Life in Full Flight*. Sida 188.
54. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 141–143.  
Ruddock. *Michael O’Leary: A Life in Full Flight*. Sida 188.
55. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 141–143.
56. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 144–145.
57. Creaton. *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-Cost Airline*. Sida 145–147.  
Ruddock. *Michael O’Leary: A Life in Full Flight*. Sida 281–282.
58. Ruddock. *Michael O’Leary: A Life in Full Flight*. Sida 192.