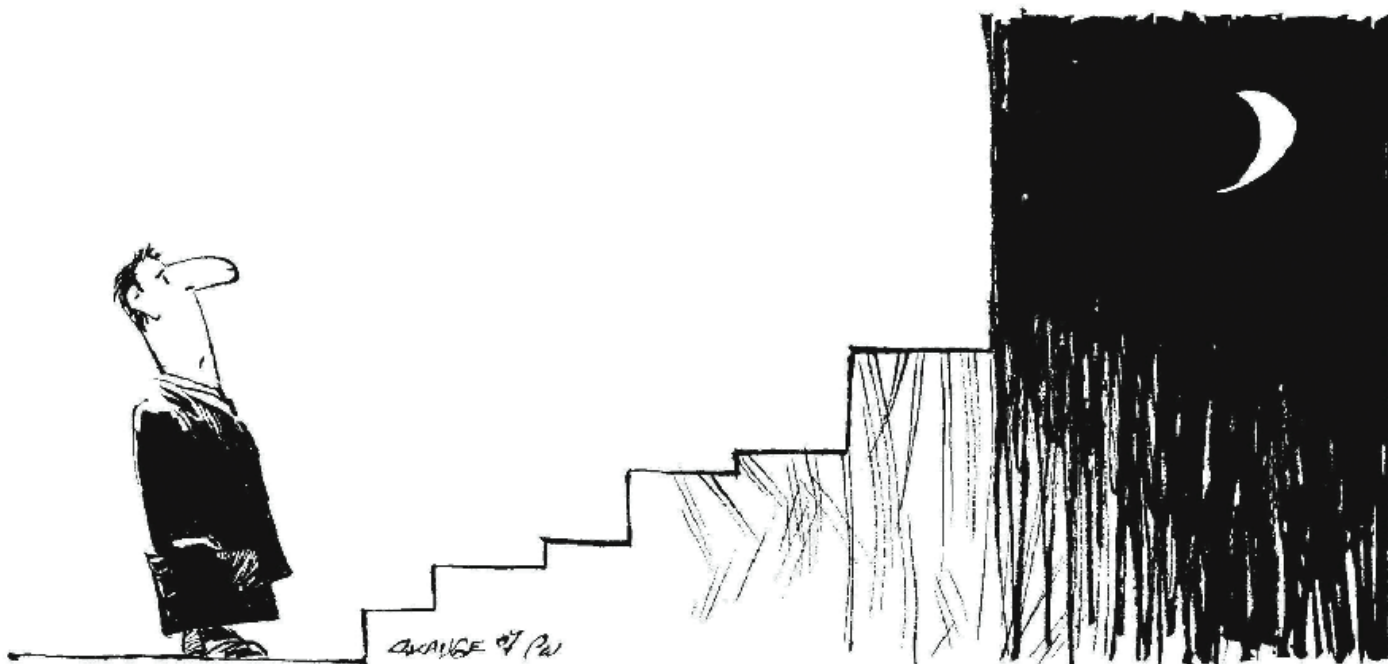




## SKRIV TIL OSS!

Innleggene sendes til [henning.meese@computerworld.no](mailto:henning.meese@computerworld.no). Maksimal lengde 4.500 tegn med mellomrom for innlegg og 2.500 tegn for replikker. Computerworld forbeholder seg retten til å redigere innsendt stoff, samt å publisere det på [computerworld.no](http://computerworld.no). **Korte innlegg vil bli prioritert.**

Computerworld Norge nr. 5 • Fredag 10. februar 2012



ILLUSTRASJON: HALLVARD SKAUGE

## Norwegian – innovasjon med it

Norwegian er i ferd med å utkonkurrere SAS. Hvordan får de det til?

I 2002 var Norwegian Air Shuttle et ukjent og knøttlite flyselskap med kontorer i en brakke. I januar kom nyheten om at Norwegian kjøper 222 fly til en listepris på 127 milliarder kroner, kanskje fastlands-Norges største investering gjennom tidene. Ingen vet om dette går bra i fremtiden, men Norwegian har vist gjennom sine ti eventyrlige vekstår at de vet hva de driver med. Hvordan får de det til?

■ Det er ingen tvil om at Bjørn Kjos er Norwegians viktigste mann, med sin pilotbakgrunn og blide TV-kommentarer er han en markedsførers drøm, og med sin profesjonelle forretningspraksis har advokaten langt på vei utkonkurrert SAS og blitt storkunde hos Boeing. Men Norwegian er ikke noe mirakel, regissert av trolldom Kjos. Tvert i mot - og det er Kjos selv den første til å innrømme - det er et resultat av en ekstremt innovativ strategi når det gjelder bruk av it.

Det mange ikke vet er at den nest viktigste mannen i Norwegian heter Hans-Petter Aanby, som er it-direktør og ansvarlig for forretningsutvikling. Aanby er like blid som Kjos, og ble i fjor B-kjendis som «Undercover Boss». På ti år har Aanby og hans it-kolleger gjort dette i Norwegian: • I 2003 var hovedproblemet til Norwegian at billigbillettene måtte selges gjennom reisebyråene, som tok en stor del av kaken. Aanby klarte å omgå reisebyråene ved å la folk kjøpe billetter på internett, og skrive dem ut på laserskriveren. Strekkoden kunne leses av ved gate-en, og dermed var den tradisjonelle «flybilletten» borte, og hele inntekten kunne gå rett til Norwegian. • I 2005 var 85 prosent av all kundekommunikasjon elektronisk, og kundene hadde vent seg til å bruke nettet

både for å søke på reiser og å bestille billetter. En solid it-infrastruktur og gode, enkle web-sider gjorde folk trygge på dette.

• I 2005 introduserte Norwegian Lavpriskalenderen. Den gang var problemet at det var nesten umulig å finne de billige reisene som flyselskapene reklamerte med. Lavpriskalenderen visualiserte dette på en enkel måte, og førte til enda mer salg. Konkurrenten SAS og mange andre selskaper kopierte løsningen.

• I 2007 startet selskapet Bank Norwegian. Kundene ble rekruttert fra flytrafikken, noe som gjorde det mye bil-

ligere for Norwegian enn for konkurrenter. Banken var selvsagt en lavkost internett-bank, og ble en suksess, med et betydelig overskudd i 2011.

I 2010 skapte vulkan-

utbruddet på Island store problemer for flytrafikken, og hundretusenvis av strandede passasjerer fikk ikke kontakt med flyselskapene. Mange startet i ren desperasjon å skrive på Facebook, og Norwegian improviserte i løpet av noen timer en tjeneste som brukte Facebook til å løse problemer og ombooke passasjerer.

• I 2011 ble Norwegian det første flyselskapet i Europa som innførte trådløst internett om bord i flyene.

Det dette betyr er at Norwegians it-løsninger har vært helt avgjørende for at selskapet i 2011 fraktet over 15 millioner passasjerer og kunne bestille 222 nye fly. Men det forteller også noe mer om Aanby og hans kolleger som andre virksomheter i Norge kan lære av, særlig hvis vi sammenligner Norwegian med SAS.

■ For det første forteller det at it-basert innovasjon av nye tjenester er en nøkkel til konkurranseevne og lønns-

somhet. Der SAS må kutte i sitt byråkrati og eiendeler, utvikler Norwegian nye tjenester og markeder. Når SAS «outsources» sin svære og ineffektive it-avdeling, klarer Norwegians 20 it-ansatte å samarbeide tett med forretningsparten for å utvikle nye tjenester. I fremtiden vil vi bruke mobiltelefonen til å bestille og betale, og nettbrettet til å jobbe om bord i flyet. Norwegian er først på slike områder, med enkle og pålitelige tjenester.

For det andre forteller det at også en lavkost-bedrift med gründerpreg kan utvikle en kvalitetskultur. Norwegian har i perioder hatt problemer med punktlighet, men har arbeidet systematisk med å forbedre dette ved hjelp av hardt arbeid, it-løsninger og ærlighet i alle deler av organisasjonen. I hoveddinggangen til Norwegian på Fornebu henger en stor tavle der nøkkeldata om dagens punktlighet er synlig for ansatte og kunder.

Til sist forteller det at kombinasjonen av en ikke-byråkratisk organisasjon og gode it-løsninger er i stand til å endre seg raskt i en ustabil verden. Norwegian forsøker hele tiden å lære, også av sine feil. Selskapet forsøkte å etablere et mobiltelefonselskap, men hadde begrenset suksess, og har endret sin forretningsmodell. Når kostnadsnivået i Norge nærmer seg SAS, ekspanderer de heller i andre land.

■ Mens Kjos bygger fremtidens flyselskap bygger Aanby og hans kolleger fremtidens organisasjon. Den har en ganske flat struktur med få sjefer, og den koordineres av it-løsninger, på samme måte som vi passasjerer koordineres gjennom selvbetjening og egne pc-er og mobiltelefoner. Den viser at det er mulig å effektivisere service-sektoren gjennom it-basert innovasjon. Hva kan andre kan lære av dette? Hvor er helsesektorens Kjos og Aanby?

Bendik Bygstad, professor,  
Norges Informasjonsteknologiske Høgskole

” I fremtiden vil vi bruke mobiltelefonen til å bestille og betale, og nettbrettet til å jobbe om bord i flyet.