

# NORWEGIAN AIR SHUTTLE F

– en aktør fra et høykostland i en lavkostbransje



**ELI MOEN** Professor i internasjonal og tverrkulturell ledelse ved Handelshøyskolen BI. Moen er dr.philos. i økonomisk historie fra Universitetet i Oslo, men har siden slutten av 1990-tallet arbeidet med komparative studier av institusjoner og organisasjoner. Moen har vært ansatt ved BI siden høsten 2004.

## SAMMENDRAG

Bakgrunn for artikkelen er NAS' posisjon i det europeiske lavprismarkedet. Hensikten er å analysere hva slags strategier en aktør fra et høykostland har benyttet i en lavkostbransje basert på kostnadsledelse. Generelt sett er problemstillingen relatert til debatten om hvordan høykostland som Norge kan tilpasse seg en globalisert økonomi. For å belyse problemstillingen har artikkelen forholdt seg til to ulike teoretiske tilnærminger, et strategiperspektiv på konkurransemessig posisjonering og et institusjonelt perspektiv på organisasjoner. Det første perspektivet innebærer at aktørene må ta hensyn til den typen konkurranse som dominerer i det markedet de opererer i. Det

andre perspektivet innebærer at en organisasjon i sin måte å agere på influeres av nasjonale institusjonelle forhold. I artikkelen er dette operasjonalisert ved en gjennomgang av eksisterende forskning på lavprismarkedet og det norske arbeidsmarkedet. Casestudien viser at NAS har klart å bli kostnadseffektiv i lavprisbransjen ved å se ansatte som en mulighet, og ikke en hindring. Selskapet har oppnådd kostnadsledelse gjennom høy produktivitet, og ansattrelasjoner som strategi har vært av avgjørende betydning for å nå denne målsettingen. På dette området har selskapet i stor grad har vært influert av typiske trekk ved det norske arbeidsmarkedet.

## INNLEDNING

Norwegian Air Shuttle (NAS) ble i 2012 rangert som det tredje største lavprisselskapet i Europa. Sett i lys av konkurransen i luftfarten er Norwegians resultater bemerkelsesverdige. Når vi i tillegg tar i betraktning norske lønns- og arbeidsforhold, er NAS' suksess ikke desto mindre overraskende. Hensikten med artikkelen er å belyse hvordan NAS, et selskap fra et høykostland, har klart å oppnå en strategisk posisjon i en konkurranseutsatt bransje med særlig fokus på lønn og arbeidsforhold. For å analysere hvordan selskapet har utviklet konkurransekraft, vil artikkelen forholde seg til to ulike teoretiske retninger, et strategiperspektiv på konkurran-

semessig posisjonering og et institusjonelt perspektiv som betoner betydningen av nasjonale institusjonelle forhold for en organisasjons strategi og praksis.

## KOSTNADSLEDELSE

Porter (1998, 1987) har levert det sentrale bidraget når det gjelder konkurransestrategier der kostnadsledelse er en av tre generelle strategier bedrifter kan benytte, og som aktørene må ta hensyn til for å oppnå konkurransefortrinn. Som konkurransestrategi er kostnadsledelse egnet for bedrifter som konkurrerer med homogene produkter, som i stor grad er tilfellet i lavprisbransjen. Konkurranseskraft og resultater oppnås ved å produ-

sere til lavere kostnader enn konkurrentene. Et strategisk perspektiv på konkurranse innebærer et fokus på bedriftseksterne forhold, men det sier ikke noe om hvordan en bedrift må organisere sine ressurser og sin kompetanse internt for å redusere kostnader.

#### INSTITUSJONELT PERSPEKTIV PÅ ORGANISASJONER

Institusjonell teori utgjør et av hovedperspektivene i organisasjonsforskningen, og det forhold at *institutions matter* innebærer at en organisasjon influeres av sin institusjonelle kontekst i sin måte å kontrollere og koordinere økonomisk aktivitet på (Whitley 2010, Whitley 1999). Institusjoner defineres her bredt som formelle og uformelle regler, normer og reguleringer, og de forstås som strukturer som begrenser eller setter aktører og organisasjoner i stand til å handle. Organisasjoners tilpassing til sin institusjonelle kontekst ses som resultat av et ønske om å oppnå effektivitet. Tilpassing til etablerte normer, regler osv. er med på å lette informasjonsutveksling og interaksjon, men det gir også organisasjoner legitimitet og troverdighet. På bakgrunn av den komplementaritet som oppstår mellom institusjoner og organisasjoner, har *Varieties of Capitalism*-retningen identifisert to hovedtyper økonomiske regimer: liberale og koordinerte markedsøkonomier (LME/CME) (Hall og Soskice 2001). Typiske LME-er er Storbritannia og USA, mens typiske CME-er er Tyskland og de nordiske landene. I LME koordineres samhandling mellom bedrifter og andre aktører gjennom markedet. I CME er denne samhandlingen derimot til dels løftet ut av markedet slik at samhandlingen foregår mellom ulike interessegrupper, for eksempel arbeidsgivere og arbeidstakere, på et mer strategisk eller langsiktig grunnlag.

Et spørsmål som følger av disse to perspektivene, er hvordan selskaper som opererer på tvers av institusjonelle kontekster med ulik underliggende logikk, løser dette organisatorisk. Er det mulig å utvikle strategier som på samme tid tar hensyn til, som i NAS' tilfelle, krav til høye standarder når det gjelder lønn og arbeidsforhold og krav til konstant kostnadsreduksjon? Eller fører slike motsetninger til spenning og konflikt i organisasjonen? Et hovedfunn i artikkelen er at selskapet ikke bare passivt har tilpasset seg normer og regler i norsk arbeidsliv, men proaktivt har brukt forhold som særpreger norsk arbeidsliv for å posisjonere seg i det nordiske og europeiske lavprismarkedet.

#### METODE

Studiet av NAS representerer en nyttig case siden den står i motsetning til hva som antas om selskaper i koordinerte markedsøkonomier. Undersøkelsen er foretatt som en casestudie siden dette gir mulighet til å studere fenomenet NAS i en bred kontekst, det vil si både i lys av det nasjonale systemet for partssamarbeid (*industrial relations*) og den internasjonale konkurransen. En design som fokuserer på én enhet, er velegnet til å studere mer inngående ulike faktorer, som ansattrelasjoner, samt å se relevante faktorer i den institusjonelle konteksten. Videre er en kvalitativ tilnærming velegnet for studiens problemstilling om *hvordan*, særlig med tanke på å undersøke hvordan den institusjonelle konteksten influerer på selskapets strategier og praksis. For å identifisere og støtte opp under kvalitative funn benytter studien seg også av kvantitativt materiale.

I datainnsamlingen har studien gjort bruk av flere ulike typer kilder for å styrke funnenes validitet og troverdighet. Undersøkelsen av selskapets strategier og praksis bygger i første rekke på dets årsberetninger, dernest på intervju med ulike ansattgrupper for å sikre inkorporering av synspunkter blant ulike aktører. Intervjuene foregikk som åpne individuelle intervju med representanter fra henholdsvis ledelsen, cockpit- og kabinansatte samt en representant fra fagforbundet sentralt. Medieoppslag og litteratur om selskapet har bidratt til å gi et bredere bilde av dets utvikling og interne forhold. Informasjon fra de ulike respondentene er i stor grad overensstemmende og er også overensstemmende med informasjon i årsberetningene.

For å analysere NAS' konkurransestrategi og ansattrelasjoner ble disse sammenlignet med konstruksjoner av en idealtipe av lavprismodellen og av det nasjonale systemet for partssamarbeid samt typiske trekk ved norsk arbeidsliv. Begge konstruksjonene bygger på nye forskningsfunn på disse to områdene.

Analysen av Norwegian er i tid begrenset til om lag 2012, da selskapet etter dette tidspunktet har endret forretningsmodell og ansettelsespolitikk.

#### INTERNASJONAL LUFTFART OG LAVPRISBRANSJEN

Liberalisering og framveksten av lavprisselskaper har i løpet av to tiår fullstendig endret internasjonal luftfart. I Europa var det innføringen av EUs indre marked i 1993 som representerte starten på den luftfarten vi har

i dag. Flyselskap fra hvilket som helst medlemsland uavhengig av eierskapets nasjonalitet fikk fra dette året åpen markedsadgang og kunne operere med fulle trafikkrettigheter mellom to destinasjoner innen EU selv utenfor sitt eget land (Council Regulation (EEC) No. 2408 of 23 July 1992, Doganis 2010: 53).<sup>1</sup> Hensikten var å skape et mer effektivt marked, men samtidig åpnet dereguleringen for en ny type flyselskap, lavprisselskapene. Det irske selskapet Ryanair var det første til å gripe denne muligheten og er blitt det ledende lavprisselskapet i Europa.

Innføringen av lavprismodellen – som omdefinerte flyreiser fra et luksus- til et standardisert masseprodukt – har vært den viktigste driveren bak endringen. I tiårsperioden mellom 1998 og 2008 oppnådde luftfarten en gjennomsnittlig vekst på 71 prosent. Veksten var imidlertid svært ujevnt fordelt mellom ulike typer flyselskap, og framfor alt var det lavprisselskapene som bidro mest til den sterke veksten. Mens nettverksselskapene hadde en gjennomsnittsvest på 32 prosent, lå veksten for lavprisselskapene i den første fem årsperioden på 181 prosent og i den siste femårsperioden på hele 272 prosent. Resultatet av lavprisselskapenes framgang var at de sto for nesten en tredel av det europeiske markedet i 2008 (DLR 2008:16).

Lavprisselskapenes kostnadsledelse som konkurransestrategi har ført til nådeløs priskonkurranse, ikke bare for lavprissegmentet, men for luftfarten som helhet. Samtlige typer flyselskap er utsatt for et konstant press om å redusere kostnader (Turnbull mfl. 2004, Hunter 2006)<sup>2</sup>, men sammenliknet med nettverksselskapene har lavprisselskapene åpenbare fortrinn når det gjelder kostnader. Anslag som er gjort, antyder at lavprisselskapene har klart å redusere enhetskostnader per tilgjengelig setekilometer med 30–60 prosent mer enn nettverksselskapene (Harvey og Turnbull 2012: 15, Doganis 2010: 46). Nettverksselskapene på sin side har svart med etablering av globale allianser og etter hvert også med fusjon og oppkjøp. Lavprisselskapene har møtt denne strategien med å utvise stadig mer kreative måter å redusere kostnadene på. Resultatet er en stadig mer aggressiv konkurranse og med konkurser og tap som følge. Dette gjelder også lavprisselskapene. Av

1. Tidligere var flytrafikken regulert gjennom bilaterale avtaler mellom individuelle land.  
2. Den sterke konkurransen rammer i like stor grad lavprisselskapene.

100 lavprisselskaper som etablerte seg i Europa fram til mai 2012, har 74 av ulike årsaker opphørt. (<http://no.wikipedia.org/wiki/Lavprisselskap>)

## LAVPRISMODELLEN

I lavprisbransjen refereres det stadig til ‘den klassiske modellen’ som ble utviklet av amerikanske Southwest Airlines på 1970-tallet. Forretningsmodellen ‘low fares, no frills’ er konstruert for å holde kostnadene så lave som mulig, og omfatter én passasjerklasse, flere seterader, ingen service om bord, bruk av sekundære og billigere flyplasser, en ensartet flytype, hyppige flyvninger og kortest mulig tid på bakken (*turnaround*). Grunnkonseptet samt at lavprisbransjen selger et tilnærmet ensartet produkt, har typisk generert kostnadsledelse som konkurransestrategi (jf. Porter 1998, 1987). Masseproduksjon av standardiserte produkter gir dessuten lavprisselskapene skalafordeler: jo flere passasjerer som flys, jo lavere kostnader per enhet.

Konkurransen gjør at selskapene konstant jakter etter nye måter å redusere totalkostnadene på, hvilket innebærer at lavprismodellen stadig er i endring. Selskapene tar følgelig opp nye former for praksis som er utviklet i andre deler av næringslivet, så som digitalisering (salg), tjenesteutsetting (bakkjetjenester, bagasjebehandling og vedlikehold) og nå senest nye former for ansettelse.

Siden arbeid utgjør en betydelig del av totalkostnadene, har lavprisselskapene alltid hatt et fokus på lønn og ansettelsesforhold (Turnbull mfl. 2004). Det er derfor et typisk trekk ved lavprisbransjen at den har tilbudt lavere betaling og dårligere ansettelsesforhold enn nettverksselskapene (Hunter 2006: 319, Pate og Beaumont 2006: 325). Over tid har lønnsgapet mellom ulike typer flyselskaper også økt (Bamber mfl. 2009: 64). I 2006 representerte lønnsutgifter i gjennomsnittet 25 prosent av totale driftskostnader for europeiske flyselskaper. Lønnsutgifter for lavprisselskapene utgjorde derimot kun en halvdel av dette gjennomsnittet (Doganis 2010: 99). En studie viser at flybesetningen i lavprisselskapene også arbeider 10 til 35 prosent mer enn besetningene i nettverksselskapene, som et resultat av hyppigere og uregelmessige flyvninger samt færre ferie- og fridager. Det ble også forklart ved at kabinbesetningen i lavprisbransjen har fått flere roller og oppgaver å fylle, blant annet reingjøring av flyene (Hunter 2006: 319).

Med tilspissing av konkurransen mellom de ledende selskapene er fokuset på lønn og ansettelsesforhold blitt ytterligere skjerpet. Det siste nye er å unngå at fly- og kabinbesetningen får fast ansettelse i lavprisselskapene selv. I stedet brukes såkalt indirekte eller atypisk ansettelse. Dette foregår ved å rekruttere ansatte via arbeidsutleiefirmaer som gjør det mulig å rekruttere ansatte fra land med lavere arbeidskostnader. For ansatte innebærer indirekte ansettelse en betydelig forverring av lønn og arbeidsbetingelser. Det betyr også tap av jobbsikkerhet i og med at fleksible korttidskontrakter kan termineres på kort varsel (Rønnegren mfl. 2008). I litteraturen betegnes denne type HR-politikk som *low road*. Den er karakterisert ved at relasjonen til ansatte er preget av kontroll og kommando, lav lønn, dårlig jobbsikkerhet og høy arbeidsintensitet. Typisk betraktes ansatte som en kostnad, og ikke en ressurs (jf. Harvey og Turnbull 2010, Bamber mfl. 2009).<sup>3</sup> I hvilken grad lavprisselskapene kan endre arbeidsbetingelser og ansettelsesforhold, avhenger imidlertid av lover og regler i nasjonale arbeidsmarkeder. Typisk nok er mindre regulering og lavere lønnskostnader grunnen til at ledende lavprisselskaper i Europa er lokalisert i liberale markedsøkonomier som Storbritannia og Irland (Harvey og Turnbull 2012: 19).

### DEN NORSKE SAMARBEIDSMODELLEN

Trenden i lavprisbransjen i form av lavere lønn, forverrede arbeidsbetingelser og svekkede rettigheter står i klar motsetning til de normer og regler som styrer det norske arbeidsmarkedet. Sosial likhet, fellesskap, gjensidig anerkjennelse og respekt er normer som har vært med på å utforme det som forbindes med den norske modellen, og som er forankret i henholdsvis hovedavtalen og i arbeidsmiljøloven. Loven og det kollektive avtaleverket gir medarbeidere rett til informasjon, representasjon og medbestemmelse, som at ansatte har rett til informasjon og å bli tatt med på råd når bedrifter omstrukturerer eller nedbemanner (Løken og Stokke 2009). Det norske systemet er ikke unikt

3. Harvey og Turnbull (2012) betegnet denne politikken som HR-innovasjon, og som eksempler kan nevnes at ansatte må betale for egen utdanning og trening, og kabinbesetningen må betale for leie av uniform. I og med at denne type kostnader blir trukket fra lønnen, er variabel avlønning i ferd med å bli utbredt også som et resultat av uregelmessig og varierende arbeidstid (Harvey og Turnbull 2012: 25, 27).

ved at ansatte har rett til medbestemmelse, men det norske systemet særmerker seg ved at prinsippet om medbestemmelse har utviklet seg til et dialogbasert styringssystem i store deler av norsk næringsliv (Gustavsen 2006: 211). Forholdet mellom ledelse og ansatte er preget av dialog og tillit, og interesse motsetninger søkes løst gjennom kompromiss heller enn gjennom åpne konflikter. På det lokale nivået har samarbeidet ført til ansattes aksept og forståelse av nødvendigheten av innovasjon, teknologisk endring og omstrukturering.

Framfor noe er det partssamarbeidet på både nasjonalt og lokalt nivå som karakteriserer det norske arbeidsmarkedet. Fra et typisk prinsippal-agent-forhold har forholdet mellom ledere og ansatte utviklet seg til en relasjon der ansatte i stadig større grad tar ansvar for ikke bare operativ drift, men også for forbedringer og innovasjon (Kristensen og Lilja 2011, Finsrud og Moen 2012). Gjennom denne nye formen for ledelse og organisering har det skjedd som kan kalles en stille transformasjon av norsk og nordisk arbeidsliv (Kristensen mfl., under utgivelse).

### NORWEGIAN AIR SHUTTLE - EN PRESENTASJON

NAS ble omdannet til et lavprisselskap i 2002<sup>4</sup> og har fra starten av hatt en jevn, sterk vekst. Veksten har skjedd organisk: I 2003 fløy NAS 1,2 millioner passasjerer, i 2012 17,7 millioner. Markedsposisjonen er bygd fra å ta over en stadig større andel av hjemmemarkedet til gradvis å øke sin andel av det europeiske markedet. I 2012 sto utenlandsmarkedet for 70 prosent av den samlede markedsveksten (Årsrapport 2012). Det året var det bare Ryanair og easyJet som var større enn NAS. For å sette NAS' vekst i et europeisk perspektiv kan vi sammenligne selskapet med det tyske lavprisselskapet Germanwings. Germanwings ble etablert samme år som NAS, men fløy mindre enn halvparten så mange passasjerer som NAS, 7,8 millioner, i 2012 (www.germanwings.com) til tross for et seksten ganger så stort hjemmemarked.

Finansielt har NAS også vært en suksess. Selskapet ble registrert på Oslo Børs i slutten av 2003 og har fra

4. Norwegian Air Shuttle ble etablert i 1992 da en gruppe interessenter overtok Braathens datterselskap Busy Bee. Grunnlaget for driften var kortruter på kontrakt for Braathen. Da SAS fusjonert med Braathen i 2001, ble avtalen med NAS sagt opp, og eierne av NAS besluttet da å omdanne selskapet til et lavprisselskap.

**TABELL 1** NAS' enhetskostnader 2003–2012, i NOK.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Enhetskostnader (ASK/CASK)	0,85	0,59	0,55	0,54	0,53	0,56	0,49	0,46	0,46	0,45

Kilde: Årsrapporter

dette tidspunktet av hatt en eventyrlig verdistigning og vært ansett som en av vinnerne på børsen: Fra desember 2003 til april 2013 steg aksjeprisen fra 29,56 kroner til 220,1 kroner. Verdistigningen har vært særlig sterk i de siste årene. Fra 2012 til 2013 steg verdien av aksjen fra 147,37 til 220,1 kroner (www.dn.no, 18.4.13).

#### TIMING OG MERKEVAREBYGGING

Det er naturligvis en rekke faktorer som kan forklare NAS' suksess. Det er ikke hensikten her å gi en helhetlig analyse, men kun peke på et par kontekstuelle forhold som har spilt inn i utviklingen av selskapet. En viktig faktor er en vellykket inngang på det norske markedet. En annen viktig faktor er selskapets merkevarebygging.

Da Norwegian ble etablert som lavprisselskap, representerte 'low fares, no frills' en nyhet i det norske markedet. Etter at SAS fusjonerte med Braathen i 2001, hadde SAS nærmest monopol i det norske luftfartsmarkedet, og norske billettpriser var forholdsvis dyre. Markedssituasjonen for dem som ønsket å starte et nytt flyselskap, var med andre ord gunstig. NAS foretok dessuten flere valg som viste seg å være vellykkede med tanke på dets strategisk posisjonering: valg av internasjonale destinasjoner som enten hadde vært sterkt overpriset eller som ikke hadde direkte rute fra Norge, og introduksjon av nye produkter som by- og weekendferie med direkte flyvninger til sentrale europeiske byer, blant annet billige østeuropeiske byer. I ettertid kan man også peke på at selskapet hadde flaks med timingen. Siden NAS ble etablert, har Norge opplevd en økonomisk vekst med nærmest full sysselsetting og en lønnsvekst uten sidestykke. Aldri tidligere har så mange hatt anledning til å fly og gjør det. Etableringen og utviklingen av NAS kunne knapt skjedd på et mer gunstig tidspunkt.

NAS' valg av slagord traff også hjemmemarkedet. 'Alle skal ha råd til å fly' gikk rett hjem i en kultur med en sterk egalitær orientering. SAS' dominerende posisjon og etter hvert dårlige rykte gjorde også sitt til at selskapet ble møtt med sympati fra starten av. Medias beskrivelse av konkurransen mellom SAS og NAS som

en kamp mellom David og Goliat bidro også til å skape velvilje for NAS, ettersom det er en tendens til å sympatisere med askeladden eller 'the underdog' i norsk kultur. Selskapets presentasjon av seg selv støttet også opp under 'for alle'-bildet: Selskapets hovedkontor var en enkel brakke på Fornebu, og administrerende direktørs smilende og folkelige uttrykksform i media var i tråd med dets slagord. Den omstendighet at den daværende regjering besluttet å benytte Norwegian til sine ulike reiser, representerte en uvurderlig drahjelp for å komme inn på markedet. Likeså var det en viktig støtte for NAS at regjeringen aksepterte selskapets argumentasjon om at bonusprogram på innenlandsreiser representerte en konkurransevridende faktor, og avskaffet ordningen.

#### NAS' FORRETNINGSMODELL OG STRATEGIER FOR KOSTNADSLEDELSE

NAS' posisjon på det europeiske lavprismarkedet indikerer at selskapet har lykket med sin forretningsmodell og konkurransestrategi. I overensstemmelse med strategiperspektivet på konkurransemessig posisjonering har NAS oppnådd sin posisjon ved å utvikle kostnadsledelse.<sup>5</sup> Som tabell 1 viser, har selskapet vist en stor evne til å kontrollere kostnadene ved uavbrutt å redusere enhetskostnadene.<sup>6</sup>

NAS har klart dette ved i stor grad å være tro mot den klassiske lavkostmodellen (én passasjerklasse, flere seterader, ingen service om bord, en ensartet flytype), samt at det har tatt i bruk beste praksis typisk for bransjen (outsourcing osv.). Men som et lavprisselskap skiller NAS seg særlig ut på to områder: 1) ved en utstrakt bruk av teknologiske løsninger, og 2) når

- .....
5. NAS erklærte kostnadsledelse i sine primærmarkeder i 2009 (Årsrapport 2009).
  6. Ifølge Kell Ryan, en av grunnleggerne av Ryanair, er kostnadskontroll den viktigste faktoren bak suksessen til de selskapene som har klart seg best (www.dn.no 30.4.2014).



det gjelder lønn og ansettelsesforhold.<sup>7</sup> Begge områder har imidlertid vært instrumentelle for selskapets lavkoststrategi.

NAS' bruk av digitale løsninger har kjennetegnet selskapet fra starten av – som direkte salg via internett, som et av de første selskapene til å bruke billettløse reiser, bruk av IT for koordinering av ruteprogrammer og bemanningsplaner, og så videre.<sup>8</sup> Fordi digitale løsninger har vært brukt til å erstatte arbeidsintensive oppgaver, har teknologi vært ett av selskapets viktigste virkemiddel for å redusere kostnader. Dette kan vises gjennom utviklingen av selskapets administrasjon. Til tross for sterk vekst, sank andelen av administrativt ansatte fra 8,5 prosent i 2004 til kun 4,5 prosent i 2012 (regnet ut på basis av talloppgaver i årsrapportene). Det er betegnende for forholdet at selskapet opererer med egen IT-avdeling med ansvar for kontinuerlig å oppgradere systemer samt finne nye anvendelsesområder for IT.<sup>9</sup>

#### LØNN OG ARBEIDSFORHOLD

Framfor alt skiller NAS seg ut når det gjelder lønn og ansettelsesforhold. Ansatte i NAS har tjent bra selv i en nasjonal målestokk. Lønnsnivået i NAS er på høyde med det i SAS, og i starten av sin karriere kan kabinpersonalet til NAS til og med tjene mer enn i SAS (intervju).

- .....
7. NAS skiller seg også ut ved at selskapet avviker fra den klassiske lavkostmodellen når det gjelder bruk av primærflyplasser i stedet for sekundære. Lavprisselskapenes prioritering av sekundære flyplasser er ikke bare begrunnet i kostnadsfaktoren, men ses som viktig når det gjelder tidsbruk på bakken. Det er lettere å unngå kø og andre forsinkelser på sekundære flyplasser. Denne antakelsen har ikke slått til i NAS' tilfelle. Selskapet har hatt en av bransjens høyeste grader av punktlighet.
  8. Som ledd i å heve kvaliteten på produktet introduserte selskapet mobildekning og internetttilgang på sine viktigste flyplasser i 2007, og i 2011 var NAS det første selskapet til å innføre høyhastighets-WiFi om bord på flyene (Årsrapport 2011).
  9. Som eksempel på NAS' holdning til å utnytte teknologiske løsninger for å redusere kostnader, kan nevnes strategien om å investere i nye fly. I og med at drivstoff utgjør den største enkeltkostnaden i driftsregnskapet, så selskapet bruk av nye flytyper som den mest effektive måten å møte stigende drivstoffpriser på. Teknologisk utvikling har gjort at nye flytyper både er mer miljøvennlige og mer drivstoffeffektive. NAS' nye strategi går ut på å satse på hyppig skifte av fly for å sikre den beste teknologien og dermed store besparelser i driftskostnadene. Ifølge selskapet klarte det å redusere drivstoffkostnadene per setekilometer med 15 prosent mellom 2008 og 2012 som resultat av flåtefornyelsen i denne perioden. NAS' strategiske plan for flåtefornyelse ble lansert i 2007 med bestilling av 42 Boeing 737–800 og kulminerte i 2012 med bestilling av ytterligere 222 fly, den største i europeisk luftfartshistorie (Årsrapport 2007, 2012).

Selskapet selv hevder at det har bransjens nest høyeste lønnsnivå (Årsberetning 2011). Når det gjelder andre forhold som arbeidsmengde og arbeidstid, ligger disse godt innenfor de rammene som norske myndigheter og European Aviation Safety Agency (EASA) har satt. EASA har fastsatt maks *block hours* per ansatt til 900 per år (den tiden ansatte kan være i luften). Gjennomsnittlige *block hours* i Norwegian er 700–750 (intervjuer). Kabinansatte har gjennom forhandlinger klart å oppnå gunstige arbeidsturnuser (*roster*) som gjør arbeidstid og fritid forutsigbar. Ledelsen har på sin side lagt vekt på et godt forhold til fagforeningene. Arbeidsforhold og ansattrelasjoner i NAS har altså samsvart med normer og praksis i det norske arbeidsmarkedet, og derigjennom har selskapet også oppnådd en høy legitimitet.

#### ANSATTRELASJONER SOM STRATEGI

Et relativt høyt lønnsnivå og relativt gode arbeidsforhold har ikke vært til hinder for å utvikle kostnadsledelse, til tross for at ulike oppgaver om bord i flyene ikke kan erstattes med teknologiske løsninger. Det internasjonale regelverket krever dessuten et visst antall kabinpersonell per passasjer (1 per 50). En åpenbar grunn til at lønn- og arbeidsforhold ikke har gått på bekostning av evnen til å redusere kostnader, finner vi i arbeidsproduktiviteten i selskapet. En standard måte i luftfarten å måle arbeidsproduktivitet på, er antall passasjerer per ansatt. Som tabell 2 viser, har arbeidsproduktiviteten stadig økt, til tross for en betydelig produksjonsvekst. Mellom 2003 og 2011 ble den mer enn fordoblet.

En annen indikator for arbeidsproduktiviteten er graden av kapasitetsutnyttelse, det vil si antall flytimer per fly per dag, omtalt som *block hours*. Som tabell 3 viser, ligger Norwegian i det internasjonale toppsjiktet på denne faktoren. Avgjørende for høy kapasitetsutnyttelse er raske *turnarounds*, altså tid på bakken. For Norwegian ligger bakketiden på 20–25 minutter (intervju). NAS selv peker på en positiv sammenheng mellom arbeidsproduktivitet og fortjeneste (Årsrapport 2007, 2008, 2009), og driftsregnskapet viser også at lønnskostnadenes andel av enhetskostnadene har vært synkende.<sup>10</sup>

- .....
10. I 2010 ble lønnskostnadenes andel av enhetskostnadene redusert med elleve prosent, i 2011 med tre prosent og i 2012 med fem prosent (Årsrapporter).

**TABELL 2** Antall passasjerer per antall årsverk, 2003–2012.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Passasjerer per antall årsverk	3 419	4 608	6 156	7 994	6 036	6 128	6 120	6 083	6 448	6 125

Kilde: Årsrapporter

Operasjoner som *turnarounds* indikerer imidlertid en annen grunn til at selskapet scorer høyt når det gjelder arbeidsproduktivitet. Poenget er at denne type operasjon krever en høy grad av koordinering mellom ulike oppgaver og tett samarbeid mellom ulike grupper på tvers av funksjoner. I forskningen på flyselskaper er dette kalt relasjonell koordinering og defineres som samarbeid og koordinering mellom profesjoner. Relasjonell koordinering ses som nødvendig for å oppnå en høy arbeidsproduktivitet og effektiv *turnaround* for flyene (Pate and Beaumont 2006, Gittell 2003). Relasjonell koordinering forutsetter imidlertid gjensidig tillit mellom de ulike ansattgruppene.

Ansattrelasjoner i Norwegian beskrives generelt å ha vært gode. Selskapets historie har vært med på å forme forholdet mellom ledelse og ansatte: Usikkerhet knyttet til spørsmål om å klare seg eller ikke, var med på å skape en stå-på-holdning hos samtlige ansatte og hvis innsats, som det blir hevdet, gjorde det mulig for selskapet å 'ta av'. Eksempelvis gikk ansatte med på kutt i lønna i 2003 for å unngå at selskapet gikk konkurs (intervju). Like fullt har gode ansattrelasjoner vært en bevisst politikk fra ledelsens side. Dens forhold til ansatte gjenspeiles i HR-politikken. I henhold til HR-litteraturen kan den karakteriseres som *high road*, hvilket innebærer at ansatte ses som en ressurs som kan utvikles, noe som uttrykkes gjennom høy lønn, tilgang til trening og utvikling samt involvering av ansatte (jf. Harvey og Turnbull 2010). I sin HR-politikk har NAS lagt særlig lagt vekt på samt investert betydelige ressurser i områder som helse, trening og utdanning (Årsrapporter, intervju).<sup>11</sup>

Kvaliteten på ansattrelasjoner har med andre ord vært viktig for å utvikle organisatorisk effektivitet, som for eksempel er avgjørende i kritiske operasjoner som *turnarounds*. Interessant nok framkommer det i undersøkelsen at ansattes rolle ikke bare har vært

**TABELL 3** Antall *block hours* per dag for Norwegian, Germanwings, easyJet og Ryanair, 2007.

Norwegian	Germanwings	easyJet	Ryanair
10,3	9,23	9,24	9,71

Kilde: DLR 2008, Norwegian Annual Report 2007.

begrenset til effektivt samarbeid på tvers av funksjonelle arbeidsområder, men at de også aktivt har bidratt til å forbedre rutiner og praksis. Gjennom aktiv involvering har ansatte brukt sin kompetanse og erfaring til alt fra å utvikle mer effektive daglige rutiner og forbedre designet av nye fly til å utvikle selskapets opplæringsprogrammer (intervju).

Selskapet selv tilskriver sin posisjon som kostnadsleder og evne til å vokse til dediserte og hardtarbeidende ansatte og at trening har gjort det mulig å få arbeidsoppgaver 'fully up to speed' (Årsrapport 2010, 2011). Videre skriver selskapet i sin årsrapport at denne typen arbeidsplasskultur har vært en fruktbar arena for læring og profesjonell utvikling på alle nivåer i organisasjonen (Årsrapport 2011). Ansatte på sin side har beskrevet sitt arbeid i selskapet som 'å ha vært med på en fantastisk reise' (intervju).

## KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING

Casestudien av NAS viser at selskapets suksess er forbundet med dets evne til å utøve en høy grad av kostnadskontroll. Som strategi for å redusere kostnader har NAS i stor grad benyttet digitale løsninger, og selskapet har flere ganger vært pioner når det gjelder å ta i bruk ny teknologi. Studien viser imidlertid at også ansattrelasjoner har vært av avgjørende betydning for å utvikle en kostnadseffektiv drift. Samtidig viser den at ansatte har bidratt med mer enn bare det å jobbe effektivt for å heve arbeidsproduktiviteten. Ansatte har vært aktivt involvert i ulike typer oppgaver for å forbedre rutiner og praksis. Som nevnt over er det en trend i norsk arbeidsliv at forholdet mellom ledere og

11. NAS ikke er unik i lavprisbransjen ved å ha en *high road* HR-politikk. En studie av Southwest Airlines argumenterer for at SA har oppnådd *high performance* nettopp gjennom ansattrelasjoner.

ansatte har utviklet seg til en relasjon der ansatte i stadig større grad tar ansvar, ikke bare for operativ drift, men også for forbedringer og innovasjon.

Når det gjelder spørsmålet om konkurranseevne for selskaper fra høykostland, har NAS vist at det er mulig, selv i markeder basert på kostnadsledelse. Gjennom aktiv bruk av ansatte har selskapet klart å forene krav til høye standarder for lønn og arbeidsforhold med krav til konstant kostnadskutt ved å utvikle en prestasjonsorientert organisasjon. I den grad nasjonale institusjonelle forhold har hatt betydning for NAS, kan det hevdes at typiske trekk ved det norske arbeidsmarkedet i stor grad har vært til fordel for selskapet i form av de strategier og praksis det har utviklet.

Spørsmålet er i hvilken grad selskapet for framtiden vil og kan basere sin strategi for kostnadsledelse på denne formen for ansattrelasjoner. Utvidelsen av for-

retningsmodellen til også å omfatte langdistanseruter i 2013 har stilt NAS overfor nye utfordringer med hensyn til lavprismodellens egnethet for langdistanseflyvninger, egne organisatoriske forhold og konkurrenter fra andre økonomiske regioner. Bruken av utenlandske ansatte fra bemanningsselskaper lokalisert i tredjeland samt overføring av norske og danske ansatte til nyopprettede datterselskaper signaliserer en endring i selskapets ansettelsesforhold og ansattrelasjoner. Ansatte har gjennom sine fagforeninger reagert på disse endringene, og det langvarige samarbeidsforholdet som har eksistert mellom ledelse og ansatte gjennom deres fagforeninger, er til dels blitt erstattet med en mer spenningsfylt relasjon. På hvilken måte og i hvilken grad nye ansattrelasjoner vil påvirke selskapets evne til kontinuerlig kostnadsreduksjon, er et spørsmål for framtidig forskning. M

## REFERANSER

- Bamber, G., J.H. Gittell, T.A. Kochan og A. von Nordenflycht (2009). *Up in the Air: How the Airlines Can Improve Performance by Engaging Their Employees*. Ithaca: Cornell University Press.
- Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) (2008). *Analyses of the European Air Transport Market. Airline Business Models*. Köln: German Aerospace Center.
- Doganis, R. (2010). *Flying off course: Airline economics and marketing*. Abingdon: Routledge.
- EEC (1992). *Council Regulation No. 2408 of 23 July 1992*.
- Finstad, H. og E. Moen (2012). Samarbeid på norsk – et konkurransefortrinn i den globaliserte økonomien?. *Magma*, 12(4): 24–31.
- Gittell, J.H. (2003). *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*. New York: McGraw Hill.
- Gustavsen, B. (2006). *Work Organization and 'the Scandinavian Model'*. Oslo: Work Research Institute.
- Hall, P. og D. Soskice (red.) (2001). *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York / Oxford: Oxford University Press.
- Harvey, G. og P. Turnbull (2010). On the Go: Walking the high road at a low cost airline. *Management Focus and Employment Relations*, 24: 315–321.
- Harvey, G. og P. Turnbull (2012). *The Development of the Low Cost Model in the European Civil Aviation Industry*. Brussels: ETF Report.
- Hunter, L. (2006). Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations. *European Management Journal*, 24(5): 315–321.
- Kristensen, P.H., K. Lilja, E. Moen og G. Morgan (under utgivelse). Nordic Countries as Laboratories for Transnational Learning. I J. Strang (red.), *Nordic Cooperation Revisited*. Kristensen, P.H. og K. Lilja (2011). *Nordic Capitalisms and Globalization. New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*. Oxford: Oxford University Press.
- Løken, E. og T. Stokke (2009). *Labour Relations in Norway*. Oslo: FAFO-Rapport 2009:3.
- Moen, E. (2011). Norway: Raw Material Refinement and Innovative Companies in Global Dynamics. I P.H. Kristensen og K. Lilja (red.), *Nordic Capitalisms and Globalization. New Forms of Economic Organizations and Welfare Institutions*, Oxford: Oxford University Press.
- Norwegian Air Shuttle. *Annual Reports 2002–2012*.
- Pate, J.M. og P.B. Beaumont (2006). The European low-cost airline industry: The interplay of business strategy and human resources. *European Management Journal*, 24: 322–329.
- Porter, M. (1987). *Konkurransestrategi*. Oslo: Tano.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
- Rønneberg, B., M. Segerdahl og M. Viredius (2008). *The Worth of Work: the fight against social dumping in the transport industry*. Oslo: Nordic Transport Workers' Federation.
- Turnbull, P., P. Blyton og G. Harvey (2004). Cleared for take-off? Management-labour partnership in the European civil aviation industry. *European Journal of Industrial Relations*, 10: 281–301.
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms. The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Whitley, R. (2010). The Institutional Construction of Firms. I G. Morgan, J.L. Campbell, C. Crouch, O.V. Pedersen og R. Whitley (red.), *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- [www.germanwings.com](http://www.germanwings.com)
- <http://no.wikipedia.org/wiki/Lavprisflyselskap>