

### Markedet

Før Norwegian kom på banen, hadde ingen aktør på det norske flymarkedet klart å overleve konkurransen fra den hyperprofesjonelle konkurrenten SAS. De har falt eller blitt kjøpt opp en etter en, Widerøe, Color Air og Braathen S.A.F.E. Konkurransen var og er enda mer kynisk enn i dagligvarebransjen, nettopp fordi det er mye vanskeligere for folk å sammenligne tilbudene fra de forskjellige aktørene. Prisstrukturer og tilbudsannonsering er et salig virvar for forbruker.

Norwegian har etablert seg som "lavprisselskapet" i markedet og har i 2006 ca. 35 prosent markedsandel på de rutene selskapet flyr i Norge og 30 prosent av utenrikstrafikken. Norwegian tilbyr i skrivende stund totalt 90 ruter til 58 destinasjoner – 10 ruter innenlands og 80 ruter utenlands og er Skandinavia største lavpris flyselskap og 4. størst i Europa.

Over 80 prosent av billettsalget skjer via internett. Norwegian har opprettet en Bedriftsportale på nettet, hvor bedriftene enkelt kan utføre alle billettbestillinger for selskapets ansatte til en lav pris. I tillegg finnes det også en Agentportal for mindre reisemyndigheter og turoperatører. Billettbestilling kan også gjøres hos Narvesen og 7-11 som tilbyr Norwegian flybilletter over disk.

### Resultater

Norwegian har vært igjennom en fantastisk utvikling på kort tid. Selskapet har gjennom tydelig kommunikasjon og et godt driftskonsept etablert seg som en dyktig og klar markedsaktør i Norge. Posisjoneringen knyttet til ærlighet har vært riktig og effektiv og viste seg enda mer effektiv da konkurrenten begynte å vakle.



Inntekter fra salg og merkevareassosiasjoner har hatt parallelle positive løp. Norwegian har skilt seg klart fra konkurrentene gjennom produkt og kommunikasjon. De utfordrer fortsatt de etablerte konvensjonene i bransjen, selv om bransjen har begynt å kopiere utfordrerene.

Norwegians fikk i 2006 EU-patent for sin bestillingssystem "Lavpriskalenderen"! M.a.o. er den så unik, at opphavsretten kan beskyttes. Norwegian ble kåret til årets markedsfører i 2005.

### Historien

Norwegian Air Shuttle ASA ble etablert 22. januar 1993. Selskapet videreførte en del av virksomheten som tidligere ble drevet av Busy Bee of Norwegian A/S. Busy Bee var en del av Ludvig G. Braathens Rederi. Selskapet hadde (ved oppstart i 1993) en flyflåte bestående av tre Fokker F-50. Disse tre flyene og ca. 50 ansatte utgjorde ressursene ved oppstart. Ni år senere var antall fly økt til seks og antall ansatte til 130. Det var før oppstarten av Norwegian nye 737-operasjon, med lavpris innenriksflygninger i 2002.

Høsten 2002 tok Norwegian opp konkurransen med SAS og Braathens på innenriksflygning i Norge. Selskapet hadde da anskaffet seks Boeing 737-300 med 148 seter. Fra 1. september 2002 startet selskapet rutene Oslo-Stavanger, Oslo-Bergen, Oslo-Trondheim og Oslo-Tromsø. Antall ansatte økte til om lag 300.

Norwegian ønsker å være en tydelig aktør i luften - flyene skal synes. Designet i dag er et fly med rød nese, og en hale med kjente norske helter og heltinner.

Rutenettet ble utvidet våren 2003 med flyvninger til Faro, Malaga og Murcia. Utover året

fulgte nye ruter innenlands og utenlands.

Høsten 2003 fikk selskapet konsesjon for å fly tre ruter på kortbanenettet i nord. De tre rutene var Tromsø-Lakselv, Tromsø-Andenes og Andenes-Bodø. Denne Fokker F-50-operasjonen ble avsluttet 31.12.2003 og de tre resterende flyene ble solgt 2. kvartal 2004.

18. desember 2003 ble Norwegian Air Shuttle registrert på Oslo Børs. Børsintroduksjonen var vellykket og ble overtegnet. Emisjonen ga selskapet ny kapital på NOK 250 millioner. I begynnelsen av 2004 ble ytterligere tre fly knyttet til flåten, som sommeren 2004 var på totalt 11 fly. Det 12. flyet kom inn høsten samme år. Norwegian har i begynnelsen av 2007 22 fly i flåten.

### Produktet

Norwegian er først og fremst et lavprisselskap. Dvs. at de selger flybilletter så billig som mulig. Dette visste de fleste allerede, men det betyr ikke at vi skulle slutte å snakke om det. Poenget var å få en troverdighet knyttet til lavpris, samtidig som man vant sympati. Troverdighet på pris og sympati til selskapet var de strategiske målsettingene for å øke preferansen. Lavpris trenger, m.a.o., noe som folk kan forholde seg til på et mer emosjonelt nivå.

Vi hadde før snakket om begrepet "luftens REMA 1000". Dette oppsummerte ganske godt mye av det Norwegian var og kunne stå for – både i drift og visjon.

### Seneste utvikling

Norwegian har ikke gått etter konkurrentene, det er konkurrentene som har gått etter Norwegian. De fleste aktørene i markedet har fått mindre hemmeligheter: Det er flere som selger tilbudsbilletter og det er mindre overraskelser i sluttprisen. Trenden er at flere reiser oftere og mer på impuls og flyreiser er ikke lenger glamour, men glede.

Det er blitt mindre fokus på fordyrende ekstraserivise som gratis mat og drikke og gratis aviser. Norwegian har ikke kunnet bære disse utgiftene når prisene skulle holdes nede og folk flest synes dette er greit. SAS Braathens serverer nå gratis kaffe igjen, som en sjarmoffensiv etter streiken i 2006, men det er Norwegian måte å fly på som er dominerende.

De fleste aktørene har forbedret/endret prisstrukturer og søkbarhet på nettsidene, men har fortsatt langt igjen til Norwegian søkbarhet i "Lavpriskalenderen". Reisekjøp og reiseplassering har fullstendig gått over til nettet og charter og pakketurer har gått ned, mot Norwegian reisemåte.

I en kvalitativ merkevarestudie gjennomført før streiken i april 2006 med åtte fokusgrupper, er ikke frykten lenger om Norwegian skal klare seg, men om man blir for stor og glemmer lavprisprofilen.

### Markedsføring

Hovedstrategien til Norwegian har vært å være tydelig i de mediene de velger å være tilstede i og være der på mediets premisser, men samtidig ivareta det grafiske uttrykket som Norwegian nå har tatt eierskap til. For å



forhindre fragmentering har selskapet utviklet et grafisk uttrykk som står seg godt i samtlige kanaler. Dette uttrykket tar utgangspunkt i emosjonelle minner fra den enkelte destinasjon hos den reisende, for å stimulere reiselysten, knyttet opp mot sterkt rasjonelle elementer i tydelighet rundt pris, destinasjon og periode. Ikonene skal ikke være innlysende, men stimulere til lekenhet og nysgjerrighet. Annonseres feks. Paris, vises ikke Eiffeltårnet, men derimot en café latte eller lignende. Det innebærer at det på TV bygger emosjonalitet, radio informerer og bygger

emosjonalitet, print/kort sagt/web skal formidle tilbud, stimulere til reiselysten og sende folk til Norwegian.no. Det samme uttrykket finner man nå igjen i alt fra betalte medier, til menyer ombord på flyene, til årsrapporten som går til børs.

Norwegian ønsker å kommunisere enkelt og rett på sak gjennom sine annonser. Dette utføres gjennom pris og produkt i taktiske annonser; i et format som minner om måten dagligvarebransjen kommuniserer på i sin enkleste form.

 fra 342,- én vei MADRID	 fra 342,- én vei ALGARVE/FARO	 fra 342,- én vei NICE	 fra 342,- én vei DUBROVNIK
 fra 292,- én vei GDANSK	 fra 292,- én vei WARSZAWA	<p>Vi flyr 74 ruter til 50 destinasjoner i Europa og har 917 avganger i uken!</p> <p>Disse prisene gjelder på norwegian.no fra 23.05 t.o.m. 05.06 og reiseperioden er fra 01.08 t.o.m. 17.09.</p> <p><b>norwegian.no</b></p>	

Priser er inkl. skatter og avgifter og gjelder ved bestilling på www.norwegian.no og SAS. Ved bestilling hos DSB reisebyrå eller hos andre reisebyråer er prisene inkl. DSBs serviceavgift. Disse prisene gjelder for alle flyer og inkluderer bagasje og mat. Disse prisene gjelder for alle flyer og inkluderer bagasje og mat. Disse prisene gjelder for alle flyer og inkluderer bagasje og mat.

### Merkeverdi

De viktigste verdiene som beskriver hva Norwegian står for og ønsker å synliggjøre, skal beskrives gjennom ordene direkte, enkelt og relevant. Personligheten, eller hvordan selskapet fremstår i møtet med kundene kan beskrives som ærlig og uhøytidelig.

Selskapet ønsker å bli husket som det selskapet som mer enn noen andre fortalte ting som de var, som sa sannheten og tok avstand fra hemmeligheter. Gjennom kommunikasjonen "Vi liker ikke hemmeligheter", har Norwegian vært tydelige overfor forbruker og posisjonert seg som det ærlige selskapet. Norwegian forstår at det å være forbruker i dag ikke alltid er så enkelt, med uendelige valgmuligheter fra en jungel av tilbydere. Selskapet mener at det gjennom "lavpriskalenderen" med alle priser, inklusive skatter og avgifter, gir forbruker følelsen av ikke å bli forsøkt lur.

### Ting du ikke visste om Norwegian

- Over 80 prosent av billettsalget skjer via internett.
- Selskapet passerte 5 millioner reisende i 2007.
- Norwegians fikk i 2006 EU patent for sin bestillingssystem "Lavpriskalenderen"!
- En DN effektmåling setter "ny rekord" i kjøps-utløsende effekt for en Norwegian annonse.

