

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och Företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Service Management | Höstterminen 2008

Gamla strukturer – Nya tider

En undersökning om fackförbundens samarbetsformer med SAS

Av: Elinor Löf och Erika Wiik
Handledare: Göran Grape och Hans Zimmerlund

Sammanfattning

Titel:	Gamla strukturer – Nya tider, en undersökning om fackförbundens samarbetsformer med SAS.
Kurs:	Företagsekonomi C, kandidatuppsats 15 högskolepoäng, inriktning Service Management
Författare:	Elinor Lööf och Erika Wiik
Handledare:	Göran Grape och Hans Zimmerlund
Nyckelord:	Traditionella flygbolag, statliga bolag, fackförbund, samverkan, konflikt, intressenter, involvering, SAS.
Bakgrund:	De traditionella flygbolagen verkar idag på en konkurrensutsatt marknad. Då flygbolagen ofta är statligt ägda präglas de av byråkratiska och komplexa beslutsprocesser. I flygbolagens omgivning finns ett flertal olika intressenter, däribland fackförbund. Dessa kan ha en ansenlig inverkan på flygbolagen.
Problemformulering:	Vilka faktorer hos de traditionella flygbolagens fackförbund kan påverka den långsiktiga överlevnaden för de traditionella flygbolagen?
Syfte:	Att analysera och utvärdera SAS och dess fackförbunds förutsättningar för samarbete.
Metod:	Uppsatsen kommer att utgå ifrån en deduktiv ansats där kvalitativa intervjuer samt en kvantitativ enkätundersökning kommer att genomföras.
Teorier:	Uppsatsen kommer att utgå ifrån ett intressentperspektiv där följande teorier kommer att tillämpas; intressentmodellen, affärsidén, involveringsteorin samt värdestjärnan.
Empiri:	Empirin består av primärdata i form av intervjuer samt en enkätundersökning med 50 stycken slumpmässigt valda respondenter.
Resultat:	SAS nästintill 40 stycken fackförbund skapar en generell tröghet i bolaget. Antalet gör det svårt att uppnå en samverkan mellan de olika parterna. Det finns dock förutsättningar för samverkan men parterna måste då vara villiga att genomgå de strukturförändringar som krävs.
Slutsats:	Författarna har kommit fram till att det inte råder någon samverkan mellan fackförbunden och SAS. Då det inte är någon samverkan ser heller inte fackförbunden till SAS välmående utan mer till sina medlemmars önskemål och behov. För att nå en långsiktig överlevnad bör SAS och dess struktur förändras i takt med omvärlden.

Abstract

- Title:** Old structures – New times, a research report on cooperation between trade unions and SAS.
- Course:** Business Administration C, Bachelor´s essay 15 hp, specialization Service Management.
- Authors:** Elinor Lööf and Erika Wiik.
- Tutors:** Göran Grape and Hans Zimmerlund.
- Keywords:** Traditional airlines, stately owned companies, trade unions, cooperation, conflict, stakeholders, involvement, SAS.
- Background:** The traditional airlines operate on a new market and are consequently exposed to tough competition. Airlines are often stately owned and therefore they are characterized by complex decision-making processes and bureaucratic structures. Within the traditional airlines presence there exist a majority group of stakeholders, among them trade unions which can have a considerable impact on the airlines.
- Problem definition:** Which factors of trade unions of traditional airlines can affect the long-term survival of traditional airlines?
- Objective:** To analyze and evaluate the conditions for cooperation between SAS and its trade unions.
- Method:** This essay will proceed from a deductive approach where qualitative interviews and a quantitative survey will be carried out.
- Theories:** The theories that the essay use are; involvement theory, stakeholders theory, business, the theory of value added,
- Empiric:** The empiric consists of primary data in shape of interviews and a survey by 50 randomly chosen respondents.
- Results:** The fact that SAS has close to 40 trade unions creates a general inertia in the company. The number makes it hard to achieve a collective cooperation. However, conditions for cooperation exist. But in order to achieve change, the parties involved need to be willing to make the necessary changes that are required of them.
- Conclusion:** The authors have come up to the conclusion that there is no cooperation between the trade unions and SAS. As a consequence of that, the trade unions look to their own members and their needs instead of caring about the wellbeing of SAS. To survive in the long run, SAS need to change its structure as time changes and adjust to current conditions.

Uppsatsförfattarnas tack

Denna uppsats har skrivits under höstterminen 2008 inom ämnet Service Management och omfattar 15 högskolepoäng.

Vi vill tacka alla de personer vilka har ställt sin dyrbara tid till vårt förfogande och därmed bidragit till att denna uppsats blivit möjlig att genomföra.

Speciellt tack till:

Våra handledare Hans Zimmerlund samt Göran Grape för deras outtröttliga engagemang och förnuftiga kommentarer under denna lärofyllda resas gång

Våra opponenter vilka har givit oss god och konstruktiv kritik samt värdefulla idéer

Ulf Nilsson för att han tog emot oss med kort varsel samt hans hjälplighet

Sven Cahier för hans engagemang och tålamod

Lars Bergvall för hans goda tips

Sist, men inte minst, våra familjer för tålamod och stöd

Stockholm 2009

Elinor Lööf & Erika Wiik

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. BAKGRUND	7
1.1 Problemdiskussion.....	10
1.2 Problemformulering	10
1.3 Syfte.....	11
1.4 Perspektivdiskussion	11
1.5 Avgränsning.....	11
1.6 Definitioner	11
2. METOD	13
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	13
2.1.1 Deduktiv och induktiv metod.....	13
2.1.2 Positivism och hermeneutik	13
2.2 Undersökningsmetod.....	13
2.2.1 Kvalitativ och kvantitativ ansats	13
2.3 Reliabilitet och validitet.....	14
2.3.1 Reliabilitet.....	14
2.3.2 Validitet.....	14
2.4 Datainsamling	14
2.4.1 Primär- och sekundärdata.....	14
2.4.2 Intervju.....	15
2.4.3 Enkätundersökning	15
2.4.4 Urval	15
3. TEORI	16
3.1 Teoretisk argumentation	16
3.2 Teoretisk presentation	18
3.2.1 Intressentmodellen.....	18
3.2.2 Intressenternas betydelse	20
3.2.2.1 Relevansen för intressentmodellen.....	20
3.2.3 Normanns grundläggande organisationsmodell.....	20
3.2.4 Affärsidé	22
3.2.4.1 Relevansen för Normanns grundläggandemodell samt för affärsidén.....	22
3.2.5 Värdestjärnan	22
3.2.5.1 Relevansen för Värdestjärnan.....	23
3.2.6 Involveringsteorin.....	23
3.2.6.1 Relevansen för involveringsteorin.....	24
3.3 Teoretisk syntes.....	25
3.4 Teoretisk referensram.....	27
4. FÖRETAGSPRESENTATION	29
4.1 Scandinavian Airlines System	29
5. EMPIRI	30
5.1 Sammanställning av intervjuer.....	30
5.1.1 Informant 1.....	30
5.1.2 Informant 2.....	35
5.1.3 Informant 3.....	37
5.1.4 Informant 4.....	41

5.1.5 Enkätundersökning	45
6. ANALYS.....	49
6.1 Nivå av överrensstämmelse	49
6.2 Beroendeförhållanden.....	50
6.3 Involvering	50
6.4 Värdeskapande	51
7. RESULTAT.....	52
8. SLUTSATS OCH AVSLUTANDE DISKUSSION.....	54
9. REKOMMENDATIONER TILL VIDARE FORSKNING	55
9.1 Självkritik.....	55
10. REFERENSER.....	56
10.1 Tryckta källor	56
10.2 Elektroniska källor	56
10.3 Muntliga källor.....	57
11. BILAGOR	58
11.1 Bilaga 1	58
11.2 Bilaga 2.....	59
11.3 Bilaga 3.....	60
11.4 Bilaga 4.....	62
11.5 Bilaga 5.....	63

FIGURFÖRTECKNING

<i>Figur 1. Grundläggande modell.....</i>	<i>16</i>
<i>Figur 2. Företaget och dess intressenter</i>	<i>18</i>
<i>Figur 3. Fyra huvudtyper av relationer mellan företaget och intressenterna</i>	<i>19</i>
<i>Figur 4. Grundläggande organisationsmodell.....</i>	<i>21</i>
<i>Figur 5. Värdestjärnan.....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 6. Börmodell.....</i>	<i>25</i>
<i>Figur 7. Matris.....</i>	<i>27</i>

1. Bakgrund

Denna uppsats handlar om samarbetsformer mellan fackförbund och traditionella flygbolag.

Efter andra världskriget började den civila flygmarknaden att växa och förutsättningarna för tillväxt var positiva i och med att världsekonomierna var under uppbyggnad. Flygmarknaden hade dock ett antal luftfartspolitiska och ekonomiska regleringar. Dessa innebar bland annat att både nationella och internationella marknader var hårt reglerade gällande in- och utträde. Genom bilaterala avtal¹ reglerade nationella myndigheter både prissättning och utbud. Dessa regleringar kvarstod i Europa fram till 1990- talet² då flygmarknaden successivt började öppnas upp för konkurrens. Avregleringen av flygmarknaden fullbordades 1997 då EU godkände fri etablering, både inom de enskilda medlemsländerna och inom EU.³ *I och med avregleringen öppnades flygmarknaden för nya aktörer vilket har skapat en ökad konkurrens.*

Som en följd av flygmarknadens avreglering har lågprisbolagen vuxit fram i Europa.⁴ Deras inträde på marknaden har lett till att övriga bolag fått anpassa sig efter dem, både med prissättning och med nya destinationer för att bemöta konkurrensen. De senaste åren har lågprisbolagens marknadsandelar ökat, de har idag mer än 20 procent av den europeiska passagerartrafiken.⁵ Det pågår olika former av strukturrationaliseringar inom de traditionella bolagen. Detta har till en viss del medfört en kostnadsutjämning mellan lågprisbolagen och de traditionella bolagen, dock har lågprisbolagen fortfarande en betydligt lägre driftskostnad än de traditionella bolagen.⁶ *Lågprisbolagens framväxt har medfört en ökad konkurrens samt skapat nya förutsättningar och krav på flygmarknaden.*

Under en längre tid har flygbranschens problematik varit dess lönsamhet och omvärldskonjunkturens påverkan. Idag hinner knappt branschen återhämta sig från tidigare lågkonjunkturer och oförutsedda händelser förrän nästa nalkas. Detta beror på att buffertresurser inom bolagen inte hinner fyllas på av eventuella vinster eftersom de totala kostnaderna blir större än de totala intäkterna. Följderna av detta börjar framträda inom flygbranschen där flera aktörer står

¹ Det innebär att två parter har ömsesidig förpliktelse mot varandra, alltså gäller avtalet inte bara i en riktning.

² http://www.luftfartsstyrelsen.se/upload/Luftfartsstyrelsen/Rapporter/Nya_foretagsformer_070629.pdf s. 9 2008-11-08

³ http://www.luftfartsstyrelsen.se/upload/Luftfartsstyrelsen/Rapporter/En_studie_av_flygmarknadens_segment_080129.pdf s. 6 2008-11-08

⁴ http://www.luftfartsstyrelsen.se/upload/Luftfartsstyrelsen/Rapporter/Nya_foretagsformer_070629.pdf s.16 2008-11-08

⁵ http://www.luftfartsstyrelsen.se/upload/Luftfartsstyrelsen/Rapporter/Flygets_utv_2007_webb.pdf s.6-8 2008-11-08

⁶ http://www.luftfartsstyrelsen.se/upload/Luftfartsstyrelsen/Rapporter/Nya_foretagsformer_070629.pdf s. 17 2008-11-08

inför svåra tider med instabila finansiella grunder. Ett tecken på detta är siffror från IATA⁷ som visar att ett 20-tal flygbolag under 2008 har gått i konkurs, ett exempel är det danska flygbolaget Sterling.⁸ Traditionella flygbolag är förhållandevis känsliga för nedgångar i den globala ekonomin jämfört med lågprisflygbolag. Skälen till detta är att traditionella flygbolag inte gynnas då marknaden blir prisfokuserad eftersom de kännetecknas av en ineffektiv och mindre flexibel organisation samt att de oftast har högre overheadkostnader⁹ jämfört med lågprisbolag.¹⁰ *Den fluktuerande omvärldskonjunkturen påverkar de traditionella flygbolagen genom att antingen försämra eller förbättra bolagens befintliga strukturproblem.*

Innan marknaden blev avreglerad var det vanligt att flygbolag bedrev sin verksamhet, helt eller delvis med monopolliknande villkor som bland annat gav dem företrädesrätt till vissa flyglinjer. Genom denna struktur växte traditionella flygbolag fram som helt eller delvis kom att dominera sina hemmamarknader.¹¹ Efter avregleringen fick traditionella flygbolag en ny marknadssituation vilket fick till följd att deras organisationer behövde anpassas. Det är dock problematiskt att förändra en kultur inom ett företag vilket har medfört att traditionella flygbolag fortfarande har kvar inslag av sin monopolistiska struktur och kultur.¹² *Den gamla monopolistiska strukturen lever kvar i traditionella flygbolag trots att de inte längre har monopol på marknaden, detta kan skapa problem då de verkar på en konkurrensutsatt marknad.*

Saltsjöbadsavtalet, även kallad den svenska modellen, grundades 1938 för att skapa ordning och struktur bland de svenska arbetsvillkoren. Avtalet undertecknades i Saltsjöbaden mellan fackförbunden LO och dåvarande SAF, nuvarande Svenskt Näringsliv. Avtalet tar bland annat upp regler om löneavtal, uppsägning av arbetare samt förhandlingsordning. Dessa regler och avtal kom att gälla för den allmänna rättsgrundsatsen för hela den svenska arbetsmarknaden i Sverige under flera decennier. Saltsjöbadsavtalet kom att känneteckna samarbetsvilja och samförstånd mellan olika parter inom arbetsmarknaden och kallades fram till slutet av 1960-talet för Saltsjöbadsandan. En allmän uppfattning gällande Saltsjöbadsandan är att den har varit en viktig konkurrensfaktor för den svenska industrin internationellt. De fackliga motparterna, LO och tjänstemannakartellen PTK,

⁷ IATA står för International Air Transport Association

⁸ <http://www.turism.se/media/Undersokningar%20av%20varde/Flygets betydelse fr Sveriges om turistland.pdf> s.14 2008-11-27

⁹ Overheadkostnader är indirekta kostnader såsom kontorskostnader, lönekostnader till administrativ personal och liknande gemensamma kostnader i verksamheten.

¹⁰ <http://www.turism.se/media/Undersokningar%20av%20varde/Flygets betydelse fr Sveriges om turistland.pdf> s.33 2008-11-27

¹¹ http://www.luftfartsstyrelsen.se/upload/Luftfartsstyrelsen/Rapporter/Nya_foretagsformer_070629.pdf s. 9 2008-11-08

¹² http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_939147.e24 2008-11-29

samlades återigen för att diskutera ett nytt Saltsjöbadsavtal. Det var direktiven i kollektivavtalens regler vid arbetsmarknadskonflikter som behövde förändras för att tillgodose ett nytt behov av samförstånd mellan parterna.¹³ Grunden för den svenska modellen är kollektivavtalen vilka har kommit att gälla inom de flesta industrier och arbetsplatser och därmed haft en anseelig inverkan på den svenska arbetsmarknaden. Det finns ett flertal fördelar med att omfattas av ett kollektivavtal. Bland annat finns avtal vilka behandlar viktiga frågor på arbetsplatsen såsom anställningsfrågor, löneutveckling, försäkrings- och pensionslösningar. Det innebär en trygghet för individen att ingå i ett kollektivavtal.¹⁴ *De statliga bolagens grundstruktur har anammats med den ursprungliga svenska modellen där ett ömsesidigt samförstånd eftersträvas, modellen har varit en konkurrensfördel för svensk industri samt haft ett anseeligt inflytande på den svenska arbetsmarknaden.*

Statliga bolag kan ibland kännetecknas som organisationer med en trög byråkratisk beslutsprocess. I traditionella flygbolag framträder detta genom att den gamla företagskulturen från tiden innan avregleringen lever kvar i företaget och dess organisation. Bolagen har ofta ett helt eller delvis statligt ägande vilket gör att exempelvis politiker kan ställa informella krav på bolagen. Dessa bolag har oftast en tröghet i exempelvis beslutsprocesser som lågprisbolagen inte har.¹⁵ I flygbolagets närmsta omgivning verkar ett flertal olika intressenter exempelvis fackförbund, styrelser, aktieägare och politiker. Dessa påverkar både direkt och indirekt bolagets struktur samt dess beslutsfattande. *De traditionella flygbolagen är ofta helt eller delvis statligt ägda och då ofta med ett flertal intressenter som påverkar, detta kan bidra till tröga och långsamma beslutsprocesser.*

I Sverige är det fackligt anslutna medlemsantalet relativt högt jämfört med övriga länder i Europa. Det finns en historisk toppnotering i Sverige från årsskiftet 1986/87 då 86 procent av landets löntagare var fackligt anslutna.¹⁶ Det fackliga inflytandet i företagen skiljer sig dock mellan statliga och privata bolag. De statliga bolagen har en annorlunda uppbyggd struktur och organisation jämfört med de privata bolagen. De präglas också ofta av en tradition att dess fackförbund har ett starkt inflytande gentemot företaget. Detta skiljer sig inom de privata bolagen där fackförbunden inte har lika starkt inflytande. Denna skillnad kan förklaras med att det tar tid att bygga upp en så pass stark facklig organisation som förkommer inom statliga bolag.¹⁷ Ett exempel på den inverkan

¹³ [Http://www.ne.se/artikel/299490/c1364498](http://www.ne.se/artikel/299490/c1364498) 2008-11-10

¹⁴ https://www.unionen.se/Templates/Page_____15.aspx 2008-01-15

¹⁵ <http://www.fokus.se/2007/01/sas-utan-styrfart/> 2008-11-13

¹⁶ Kjellberg s. 25

¹⁷ Intervju med Irené Wennemo 2008-12-07

fackförbund kan ha på ett statligt bolag är det italienska flygbolaget Alitalia och dess fackförbund. Flygbolaget hade under en längre period varit nära konkurs, räddningen kunde ha varit ett annat bolag som ville förvärva dem. Dock förkastades det aktuella budet av Alitalias sex av totalt nio inblandade fackförbund, vilka ansåg att det eventuella förvärvet skulle medföra för stora lönesänkningar samt nedskärningar för flygbolaget.¹⁸ *Traditionella flygbolag karakteriseras av starka fackförbund som antingen kan förbättra bolagets utveckling och arbete genom att till exempel vara en trygghet för personalen, eller hindra bolagets utveckling genom att föra ett självständigt arbete inom fackförbundet med dess medlemmar.*

1.1 Problemdiskussion

Av bakgrunden framgår det att när flygmarknaden avreglerades på 1990-talet öppnades den upp för flera aktörer. Detta medförde att lågprisbolagen kunde träda in på marknaden vilket skapade en ökad konkurrens. En skillnad mellan traditionella bolag och lågprisbolag är att traditionella flygbolag är helt eller delvis statligt ägda. Statliga bolag är kända för sin byråkrati som bland annat kan göra beslutstagandena komplexa. Även de traditionella flygbolagen har inslag av den statliga bolagsstrukturen och den komplexitet som finns i beslutsfattandet. Den gamla monopolistiska strukturen lever kvar i traditionella flygbolag trots att de inte längre har monopol på marknaden vilket kan skapa problem för dem eftersom de nu verkar på en konkurrensutsatt marknad. De statliga bolagens grundstruktur har genomsyrats av Saltsjöbadsandan. Denna har varit en konkurrensfördel för svensk industri och har haft inflytande på den svenska arbetsmarknaden.

Det framgår av bakgrunden att det förekommer ett högre fackligt inflytande i traditionella flygbolag än i privata flygbolag. Traditionella flygbolag karakteriseras ofta av starka fackförbund där fackförbundets inflytande kan ha en positiv effekt genom att förbättra bolagets utveckling och arbete. De kan även utgöra hinder för bolagets utveckling genom att bland annat föra ett självständigt arbete inom fackförbundet gentemot dess medlemmar, istället för att se till bolagets välmående.

1.2 Problemformulering

Vilka faktorer mellan de traditionella flygbolagen och dess fackförbund kan påverka den långsiktiga överlevnaden för traditionella flygbolag?

¹⁸ <http://www.va.se/nyheter/2008/09/18/hoppet-ute-for-alitalia/> 2008-11-14

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera och utvärdera SAS och fackförbundens förutsättningar för samarbete.

1.4 Perspektivdiskussion

Författarna kommer att utgå ifrån ett intressentperspektiv för att kunna besvara undersökningens syfte och problemformulering. Ur detta perspektiv kommer relationen mellan företaget och dess intressenter att klargöras med dess fackförbund i fokus. Uppsatsen kommer även att belysa kundperspektivet då det är viktigt för både företag och fackförbund att känna till kundernas priskänslighet samt lojalitetsnivå för att kunna anpassa sig efter detta.

1.5 Avgränsning

Studiens intervjuer kommer att avgränsas till Scandinavian Airlines Sverige AB, dock kommer hela SAS koncernens fackliga struktur att behandlas.

1.6 Definitioner

Här redogörs för begrepp som är till läsarens fördel att ha vetskap om eftersom de ofta förekommer i uppsatsen.

- Med **traditionellt flygbolag** menar författarna flygbolag som etablerats under monopolistiska grunder men som efter avregleringen av flygmarknaden verkar på en konkurrensutsatt marknad.
- **Fackförbund** är en förening för människor som arbetar inom samma bransch eller på samma arbetsplats. Fackförbundet har som uppgift att se till att dess medlemmar har goda arbetsvillkor såsom rimlig lön. Medlemmarna kan tillsammans med sitt fackförbund skapa kraft att gå i strejk om de inte får igenom sina avtal eller önskemål gentemot arbetsgivaren.¹⁹ De anställda kan antingen genomföra en vild strejk vilket innebär att de strejkar utan att det har beslutats av dess fackliga organisation²⁰ eller utföra en avtalsenlig strejk. Då måste de anställda varsla om strejk minst sju dagar innan för att parterna ska ha möjlighet att förhandla tvisten.²¹

¹⁹ <http://www.ne.se/artikel/712716> 2008-12-01

²⁰ <http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/lång/vildstrejk> 2008-12-18

²¹ <http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/lång/avtalsförhandling> 2008-12-18

- **Intressenter** definieras som: ”alla de individer, grupper och organisationer som i något avseende har en utbytesrelation med företaget”.²²
- **Medbestämmandelagen, MBL**, är en lag som introducerades 1976 och som handlar om medbestämmande i arbetslivet. Lagen reglerar förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Den omfattar bland annat förhandlingar, information samt arbetstagarens rätt till inflytande.²³ Medbestämmandeförhandlingar är enligt MBL en form av förhandling. Reglerna om medbestämmande är elementära för arbetstagarnas inverkan i frågor gällande verksamheten på arbetsplatserna. Det är många gånger arbetsgivaren som ska ta initiativet till att kalla till förhandlingar i frågor som omfattar förändringar. Dessa förändringar kan gälla verksamheten på arbetsplatsen eller anställningsförhållandena för arbetstagarna. Förhandlingarna ska föras i alla de frågor som fackföreningarna alltid önskar förhandla om, men i övriga frågor enbart om fackförbunden begär det. Rättigheten till medbestämmandeförhandlingar gäller främst de avtalsslutna fackförbunden.²⁴

²² Bruzelius et al s. 75

²³ <http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/artikel/253420> 2009-01-08

²⁴ <http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/artikel/253419> 2009-01-09

2. Metod

Uppsatsförfattarna avser i detta kapitel att redogöra för tillvägagångssättet de använder sig av för att genomföra denna uppsats. Författarna avser även att förklara och motivera de olika datainsamlingsmetoder som de ämnar använda.

2.1 Vetenskapligt synsätt

2.1.1 Deduktiv och induktiv metod

En uppsats kan ha endera en deduktiv eller induktiv ansats, det som skiljer dem åt är förhållandet mellan empiri och teori. Deduktiv ansats innebär att generella teorier prövas med den empiriska data som tagits fram och går därmed från det generella till det konkreta. En induktiv ansats däremot, går från empiri till teori vilket innebär att slutsatser dras från det specifika till det allmänna.²⁵ Denna uppsats kommer att utgå från en deduktiv ansats då författarna kommer att utgå från generella teorier.

2.1.2 Positivism och hermeneutik

Forskningsstudier kan utgå ifrån två olika synsätt; positivism och hermeneutik. I den hermeneutiska forskningsmetoden är tolkning och förståelse det centrala.²⁶ Det som fokuseras i den positivistiska metoden är att den försöker tillämpa utforskandet av den sociala världen, syftet med metoden är att utforska olika regelmässigheter samt föreskrivna mönster som finns i den befintliga naturen.²⁷ Uppsatsen kommer att utgå ifrån ett hermeneutiskt synsätt då tolkningar av intervjuer kommer att göras för att sedan analyseras. Den kommer även att behandla den positivistiska synen då den kommer att undersöka hur verkligheten ser ut.

2.2 Undersökningsmetod

2.2.1 Kvalitativ och kvantitativ ansats

Det som skiljer den kvalitativa och kvantitativa ansatsen åt är att det är olika typer av data som bearbetas. De olika ansatserna behöver dock inte stå i motsats till varandra utan kan användas som komplement. I kvantitativa ansatser används hård data, vilket innebär att de teoretiska variablerna omvandlas till operationaliserade variabler som det sedan går att göra uträkningar på. I den

²⁵ Tufte et al s. 35

²⁶ <http://www.ne.se/artikel/1206234> 2008-12-08

²⁷ Denscombe ss. 281-282

kvalitativa ansatsen är det däremot mjuk data som används då data finns i texter som måste bearbetas och tolkas.²⁸ Uppsatsen kommer att ha både en kvalitativ och kvantitativ ansats då författarna kommer att genomföra både intervjuer och en enkätundersökning.

2.3 Reliabilitet och validitet

2.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet talar om hur korrekt och tillförlitlig den data som undersöks är. Detta kan testas genom att samma undersökning görs upprepade gånger och liknande resultat fås fram. Denna undersökning kommer att ha både en kvantitativ och kvalitativ ansats där data kommer att mätas i siffror. Reliabiliteten mäts kontinuerligt under hela projektet genom att data som samlats in beskrivs på ett sanningsenligt och metodiskt vis.²⁹ I undersökningar där kvantitativa metoder används är reliabilitet viktigare än i undersökningar där kvalitativa metoder används, detta på grund av att kvalitativa metoder handlar mer om tolkning än statistik. Då är det inte heller logiskt att sammanföra djupa undersökningar med krav på generaliserbarhet.³⁰

2.3.2 Validitet

Validitet används för att undersöka hur relevant den data som undersöks är. Man talar om inre och yttre validitet där inre validiteten mäter hur väl författarna av rapporten kan kommunicera med läsaren. Vid yttre validitet leder författarna vägen och låter läsaren definiera och avgöra generaliserbarheten.³¹ I denna uppsats kommer validiteten att återspeglas i slutet av problemdiskussionen. Författarna sammanfattar där det mest relevanta ur bakgrunden, vilket sedan resulterar i problemformuleringen.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Primär- och sekundärdata

Uppsatsförfattarna kommer främst att behandla primärdata då intervjuer och en enkätundersökning kommer att genomföras. Den sekundärdata som används i uppsatsen är artiklar samt böcker, detta för att författarna vill få en fördjupning inom ämnet. Fokus i denna uppsats kommer att vara primärdata.

²⁸ Tufte et al s. 69

²⁹ Ibid. s. 28

³⁰ Holme et al s. 94

³¹ Tufte et al s. 47

2.4.2 Intervju

Intervjuer kan vara av olika karaktärer, de två ytterligheterna av intervjuer är strukturerade och ostrukturerade. Skillnaden mellan de två är att den strukturerade intervjun har en fast uppsättning frågor som förebreds före genomförandet, medan den ostrukturerade mer liknar ett samtal och då inte har några bestämda frågeformuleringar.³² Det finns även en tredje variant, kallad delvis strukturerad, som är en kombination av de två tidigare nämnda intervjuformerna. Denna variant baseras på en intervjuguide vilket innebär att teman och generella frågor utformas utifrån de undersökningsfrågor som ska belysas.³³ I denna uppsats kommer författarna i första hand använda sig av delvis strukturerade intervjuer. Detta för att få en flexibilitet samt att författarna inte ska få en för stor påverkan på informanterna, men samtidigt belysa det författarna ska undersöka. Eftersom vissa av intervjuerna kommer att ske över e-post kommer även strukturerade intervjuer att genomföras. Intervjuerna kommer att bearbetas och tolkas av uppsatsförfattarna.

2.4.3 Enkätundersökning

En enkätundersökning med syfte att undersöka flygresenärers involveringsgrad kommer att genomföras. Enkäten kommer att bestå av både öppna respektive fasta svarsalternativ. Enkätundersökningen kommer att baseras på faktorer ur teorier som omarbetas till operationaliserbara variabler.

2.4.4 Urval

Det finns två olika typer av urvalstekniker som kan användas vid en undersökning, sannolikhetsurval eller icke-sannolikhetsurval. Författarna till denna uppsats har valt att använda sig av ett sannolikhetsurval i enkätundersökningen. Det innebär att urvalet baseras på att respondenterna i undersökningen utgör ett representativt tvärsnitt av den population som undersöks.³⁴ Inom sannolikhetsurval finns olika tillvägagångssätt, författarna har valt att göra ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att personer som är tillgängliga blir tillfrågade. Urvalsgruppen kommer att bestå av 50 kvinnor och män i varierad ålder.

³² Tufte et al s. 97

³³ Ibid. s. 98

³⁴ Denscombe s. 12

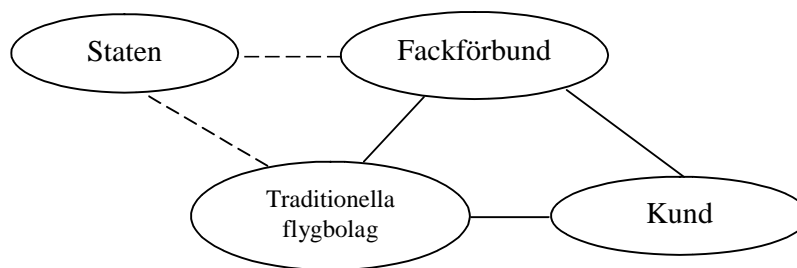
3. Teori

Denna uppsats handlar om samarbetsformer mellan fackförbund och traditionella flygbolag. I detta kapitel kommer författarna att redogöra för de valda teorierna, därefter kommer de valda teorierna att beskrivas med dess relevans för uppsatsen. Ur de relevanta teorierna kommer ett antal faktorer tas ut som sedan görs om till mätbara variabler. Slutligen redovisar författarna den teoretiska syntes som utmynnar i en börmodell.

3.1 Teoretisk argumentation

Modellen nedan är en grundläggande modell som kommer att användas som utgångspunkt för val av teorier samt skapa en djupare förståelse för fackförbundens roll och funktion gentemot traditionella flygbolag samt hur den har förändrats över tiden. Modellen visar hur fackförbundens roll har reformerats i samband med att traditionella flygbolag inte längre har monopol på flyglinjer samt att staten inte längre äger bolagen helt och hållet.

Som tidigare nämnts har det skett en förändring hos traditionella flygbolag då de inte längre befinner sig på en monopolistisk marknad. Detta har även medfört nya förutsättningar för fackförbunden. När flygmarknaden var reglerad och därmed utan konkurrens, behövde traditionella flygbolags fackförbund endast ha ett samhälligt intresse och därmed främst se till sina medlemmars intressen. Avregleringen på flygmarknaden har lett till en förändrad situation med bland annat en ökad konkurrens. Idag bör flygbolagens fackförbund ha ett företagsekonomiskt perspektiv då bolagen idag behöver gå med vinst för att finnas kvar på marknaden. Det blir allt viktigare att tillgodose vad kunden efterfrågar snarare än vad fackförbundens medlemmar efterfrågar. Detta är en anpassning som kan vara problematisk för traditionella flygbolags fackförbund, som under en längre tid haft det samhälliga perspektivet.



Figur 1. Grundläggande modell

Uppsatsförfattarna avser att besvara problemformuleringen som lyder; vilka faktorer mellan de traditionella flygbolagen och dess fackförbund kan påverka den långsiktiga överlevnaden för traditionella flygbolag? Som framgår av problemdiskussionen har traditionella flygbolags förutsättningar förändrats i och med avregleringen i slutet av 1990-talet. Traditionella flygbolag karakteriseras ofta av att vara helt eller delvis statliga vilket medför att de även har en statlig organisationsstruktur. De kännetecknas även av att de byggts upp under monopolistiska förhållanden. Inom denna struktur är det vanligt att ett stort antal intressenter är inblandade och där ibland ett flertal olika fackförbund. Till skillnad från de privatägda bolagen har de traditionella flygbolagen en tradition av att ha fackförbund med starkt inflytande. I bakgrunden beskrivs även hur lågprisbolagen har skapat nya förutsättningar på marknaden. Traditionella flygbolag har som nämnts tidigare en trög förändringsprocess, vilket kan skapa problem för dem i och med de nya förutsättningarna på marknaden.

För att flygbolagen ska kunna följa den pågående förändringen på flygmarknaden är det viktigt att bolaget har hela organisationen med sig, då även företagets intressenter. Det bör även ligga i intressenternas intresse att skapa goda förutsättningar för flygbolaget. Då det är relationen mellan företaget och dess intressenter som undersöks är intressentmodellen väsentlig eftersom den belyser detta. Enligt intressentmodellen är det viktigt att förstå utbytesrelationen mellan företaget och intressenterna för att därmed kunna förstå interaktionen mellan aktörerna.

Normanns grundläggande organisationsmodell samt affärsidén tar upp olika grader av överrensstämmelse mellan de olika funktionerna inom en organisation, om de inte stämmer överrens uppstår det misfits vilka kan framstå som motstånd mot förändringar. För att reparera misfits inom ett företag är det vanliga enligt Normann att göra förändringar i strukturen så att den i sin tur överrensstämmer med utvecklingssituationen. Då marknaden har förändrats och traditionella flygbolag i och med det hamnat i en ny situation är det väsentligt att undersöka graden av överrensstämmelse mellan traditionella flygbolag och dess fackförbund.

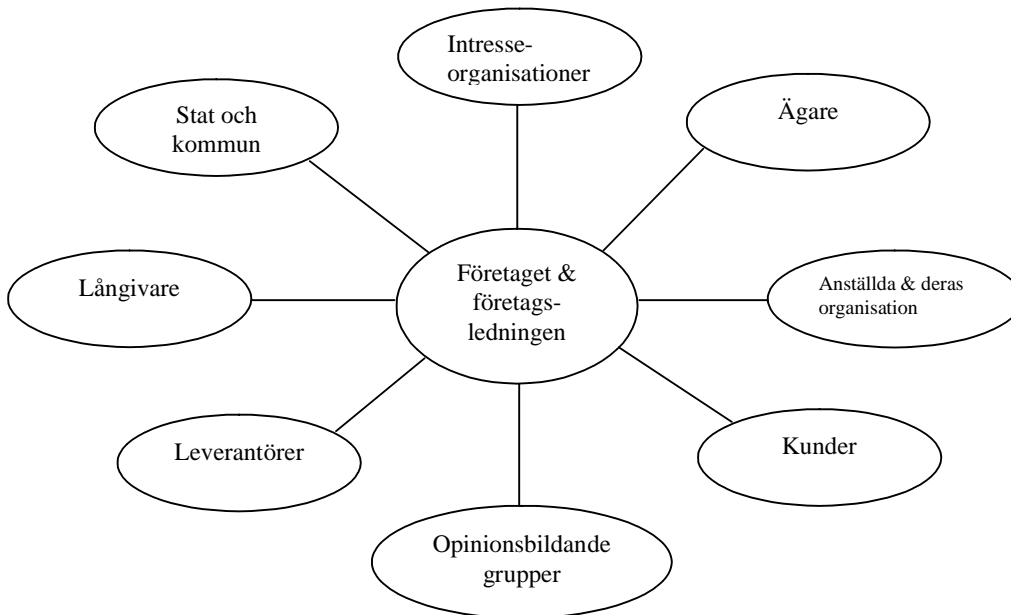
Enligt värdestjärnan är det viktigt att involvera parter från olika nivåer inom ett företag, att det är en ömsesidig påverkan samt en fortlöpande dialog som är avgörande för att relationen ska bli framgångsrik. Värde skapas och erbjuds genom olika former av samproducerade relationer. Värdestjärnan är därför relevant då författarna ämnar undersöka samarbetsformerna mellan traditionella flygbolag och dess olika fackförbund.

För företag på en konkurrensutsatt marknad är det viktigt att ha kunskap om vad kunden efterfrågar för att på så sätt kunna möta deras behov. Involveringsteorin blir här lämplig för att undersöka om de traditionella flygbolagens kunder är hög- eller låginvolverade. Detta kan påverka kundernas val av flygbolag då låginvolverade kunder är priskänsliga och höginvolverade kunder inte är priskänsliga.

3.2 Teoretisk presentation

3.2.1 Intressentmodellen

Ett företags intressentuppsättning kan exempelvis kategoriseras på följande sätt; ägare, företagsledning, intresseorganisationer, kunder, leverantörer, stat och kommun. Det är nödvändigt att förstå innebörden i utbytesrelationerna mellan företaget och intressenterna för att därmed kunna förstå samspelet mellan aktörerna. Detta bidrar till att öka förståelsen på det sätt som intressenterna bidrar till företagets verksamhet samt vilka krav på belöning intressenterna ställer för att vara villiga att lämna bidrag till företaget.³⁵

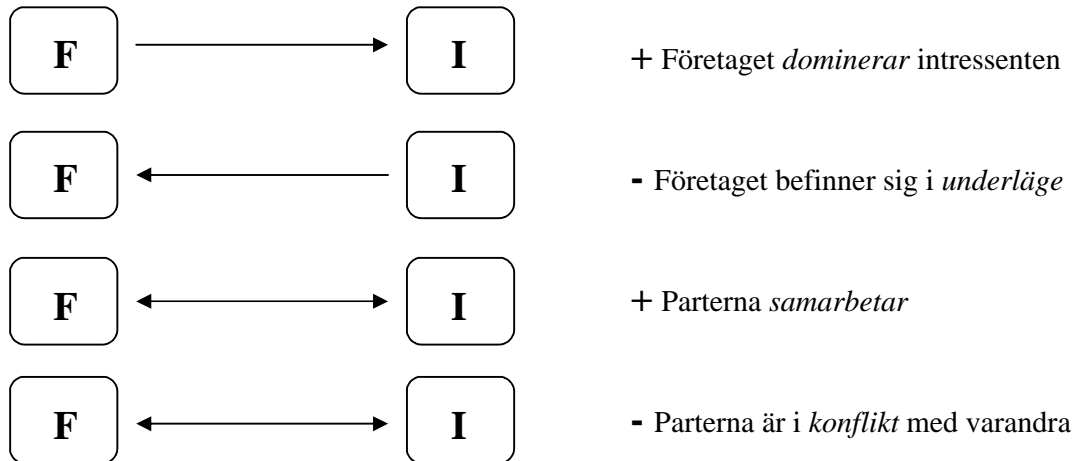


Figur 2. Företaget och dess intressenter

Grundtankarna och utgångspunkterna i modellen handlar om att skapa en balans och jämvikt inom företaget i förhållande till omvärlden. För att denna jämvikt och balans ska bevaras krävs att det skapas en bidrags- eller belöningsbalans inom företagen. Det finns vissa förutsättningar som behöver finnas i ett företag för att dessa bidragsbalanser ska uppkomma. Ett exempel är att

³⁵ Bruzelius et al s. 75

ledningen i företaget ständigt måste bearbeta balansen mellan belöningar och bidrag samt regelbundet omformulera företagets målsättningar så att de går ihop med de krav som intressenterna och omgivningen har på företaget. Detta medför ett beroendeförhållande så till vida att intressenterna är beroende av att företaget får sina behov tillfredsställda samtidigt som företaget är beroende av att intressenterna är tillmötesgående.³⁶ Dessa **beroendeförhållanden** delas in i fyra huvudtyper av relationer mellan intressenterna och företaget.³⁷ Figuren nedan förklarar de olika beroenderelationerna som kan förekomma mellan företaget och intressenterna.



Figur 3. Fyra huvudtyper av relationer mellan företaget och intressenterna

Konflikter mellan intressenternas krav

De olika intressenternas krav och målsättning gällande företaget är inte alltid överensstämmande utan det uppkommer tidvis motsättningar som kan bidra till konkurrerande konflikter dem emellan. För att undvika att sådana konflikter och motsättningar uppstår mellan intressenterna och företaget gäller det att från företagets sida få intressenterna att minska på kraven och skapa en bidrags- och belöningsbalans. Det är företagsledningens uppgift att se till att detta fungerar på både kort och lång sikt. På kort sikt försöker ledningen inrikta ansträngningarna på att få de olika intressenterna att minska sina krav så att inte verksamheten äventyras medan de på lång sikt försöker skapa tillväxt för företagets totala belöningsförmåga. Företaget strävar långsiktigt efter att skapa ett plussummespel där alla vinner för att kompensera det nollsummespel, som ofta förekommer på kort sikt, och innebär att det en vinner förlorar en annan.³⁸

³⁶ Bruzelius et al ss. 74-75

³⁷ Ibid. s. 82

³⁸ Ibid. ss. 79-80

3.2.2 Intressenternas betydelse

Det finns tre olika attribut som förklarar på vilket sätt intressenterna prioriteras av företagen samt hur de framträder och uppfattas i relationen. De tre intressentattributen är makt, legitimitet samt angelägenhet. Makt kan användas på så vis att en part i en relation får sin vilja igenom genom att person A får person B att göra något som denne inte avsett att göra. Utövandet av makt kan te sig i olika former som till exempel en tvingande, symbolisk eller materiell och finansiell makt. Begreppet legitimitet kan förklaras som en generell uppfattning att en persons eller enhets förfaranden är riktiga, önskvärda eller passande för ett specifikt systems värderingar och normer. Det sista attributet, angelägenhet, visar i vilken mån intressenten fordrar direkt uppmärksamhet från omvärlden, exempel till det aktuella företaget som intressenten berör.³⁹

3.2.2.1 Relevansen för intressentmodellen

Som tidigare nämnts har traditionella flygbolag ofta ett flertal olika intressenter i sin närhet vilka har en anseilig inverkan på flygbolagen. Det har även framkommit att företagets fackförbund kan arbeta för eller hindra företagets utveckling. Detta gör att denna modell är relevant för uppsatsen eftersom den beskriver relationen mellan företaget och dess intressenter, däribland fackförbunden. Relationen mellan parterna kan vara i varierad form och det är väsentligt att förstå hur relationen ser ut, ifall de samverkar med varandra eller ej. Ur uppsatsens synpunkt är det även viktigt att se hur intressenterna och företaget påverkar varandra. För att kunna besvara uppsatsens syfte är det av vikt att få reda på vilken form av beroendeförhållande som de traditionella flygbolagen och dess fackförbund besitter. Det är även relevant att se ifall det pågår någon form av konflikt fackförbunden emellan samt mellan fackförbunden och flygbolaget.

3.2.3 Normanns grundläggande organisationsmodell

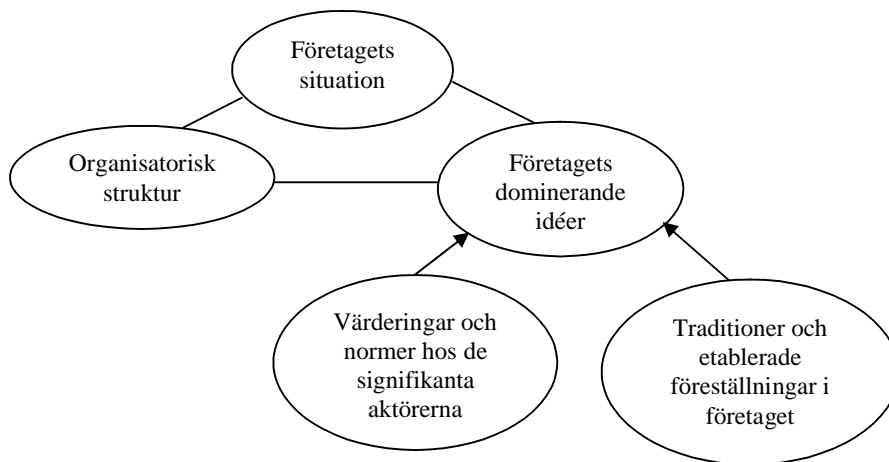
Sett ur ett systemteoretiskt synsätt består företagets struktur av ett antal ömsesidigt beroende delsystem, inom delsystemen kan det vara misfit eller fit mellan relationerna. Det som avgör detta är **graden av överensstämmelse**, där misfit medför en konflikt mellan parterna och fit betyder att parterna är överens och samarbetet är tillfredställande. Graden av överensstämmelse avgörs av huruvida delsystemens funktioner stödjer varandra eller ej. Misfits kan undvikas och elimineras ifall de upptäcks i tid och att de direkt börjar motverkas, men ifall de inte upptäcks uppkommer det fler och fler. Det är i det stadiet, när det existerar ett flertal misfits i organisationen, som motstånd till förändringar börjar bli synligt.⁴⁰

³⁹ Bruzelius et al ss. 865-867

⁴⁰ Normann s. 27

Alla organisationer har ett idésystem, detta innebär att de gemensamt har en uppsättning värderingar, begrepp och normer som tillsammans utgör en viktig del av aktörernas agerande i den verklighet där de befinner sig. Idésystemet innehåller uppfattningar om vilken organisatorisk struktur som lämpar sig bäst, vilken ledarskapsstil som är effektivast samt uppfattningar om vad företaget har för målsättning. Alla dessa idéer kan dock inte ha ett inflytande som är avgörande, det uppstår därför ofta motsättningar inom företag om vilka idéer som ska vara de som godtas och därmed vara de vägledande idéerna för företaget. De som blir de vinnande idéerna i denna kamp kallas för företagets dominerande idéer. De som har tillräckligt med makt för att kunna påverka de dominerande idéerna kallas för signifikanta aktörer, dessa brukar ofta endast vara ett fåtal aktörer inom ett företag.⁴¹

Den organisatoriska strukturen är ett hjälpmedel för företagsledningen för att påverka utbytes- och utvecklingsprocessen och därigenom skapa effektivitet. De dominerande idéerna avgör hur företagsledningen agerar och hur situationen uppfattas. Den organisatoriska strukturen med till exempel resurser, kommunikationskanaler och rutiner är avgörande för vilka idéer och föreställningar som kan formges. Ur modellen kan härledas ett antal centrala misfits vilka kan uppstå antingen mellan idésystemet och situationen, idésystemet och den organisatoriska strukturen, mellan strukturen och situationen, mellan olika delar av idésystemet eller mellan de olika delarna av den organisatoriska strukturen. Uppstår det misfits är det viktigt att i första hand minska dessa mellan företagets dominerande idéer och dess utvecklingssituation, detta på grund av att det är dessa misfits som leder till fler. Görs detta är det troligare att det blir bestående förändringar.⁴²



Figur 4. Grundläggande organisationsmodell

⁴¹ Normann s. 30

⁴² Ibid. s. 32

3.2.4 Affärsidé

Företag samspelar med sin omgivning genom att olika inputs som till exempel råvaror omvandlas till outputs i form av produkter och system, detta kallas utbytesprocessen. För att uppnå effektivitet i utbytesprocessen bör de olika delsystemens utförande stämma överens med de krav som utbytesprocessen kräver.⁴³ För att ett företag ska ha en effektiv utbytesprocess måste även företaget ha en affärsidé.⁴⁴ Inom ett företags organisationsstruktur eller hos de som arbetar inom företaget finns det en inbyggd överlägsenhet av något slag, detta kallas företagets affärsidé.⁴⁵ Både inom och utanför företag finns det ett antal faktorer som stämmer överens med varandra, de bildar tillsammans ett system för dominans. Enligt teorin består affärsidén av tre delar, marknadssegment, produkten som företaget erbjuder samt organisationsstrukturen. För att uppnå en effektiv affärsidé bör det vara en överensstämmelse mellan dessa, det måste även vara överensstämmelse mellan de olika delena på de tre olika nivåerna.⁴⁶ Gällande affärsidébegreppet är det av vikt att inte endast veta vad företaget skall dominera utan även hur det skall verkställas.⁴⁷ I en affärsidé är det även viktigt att alla delar stämmer överens med varandra och bidrar till helheten.⁴⁸

3.2.4.1 Relevansen för Normanns grundläggandemodell samt för affärsidén

Enligt Normann gäller att om ett företags marknadssituation förändras måste även företagets organisationsstruktur förändras. För att kunna förändra strukturen måste även företagets dominerande idéer omvärderas. Då traditionella flygbolag har fått en ny marknadssituation efter avregleringen är denna teori relevant för uppsatsen för att undersöka om fackförbunden och flygbolaget har samma syn. Traditionella flygbolag en tradition av starka fackförbund som har en ansevärd inverkan på flygbolagen. Detta gör att denna teori även är relevant för att undersöka graden av överensstämmelse mellan de olika fackförbunden och flygbolagen.

3.2.5 Värdestjärnan

Under industrialiseringen var värdekedjan i fokus där varje produktionsenhet hade sitt eget mål och där värdet ökade genom de olika utvecklingsfaser som produkten gick igenom. Samarbetet i värdekedjan sker sekventiellt och linjärt, aktörerna i värdekedjan har endast kontakt med de som befinner sig närmast dem, alltså både före och efter i kedjan. I värdestjärnan förekommer istället dialog och kontakt med alla aktörer i nätverket, åt alla håll. Strukturen möjliggör för kunder och

⁴³ Normann s. 27

⁴⁴ Ibid. s. 35

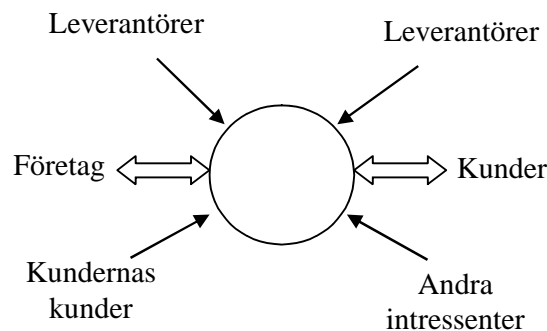
⁴⁵ Ibid. s. 40

⁴⁶ Ibid. s. 43

⁴⁷ Ibid. s. 48

⁴⁸ Ibid. s. 53

återförsäljare att bygga upp en effektiv samproducerande relation. Inom nätverket i värdestjärnan skapar alla aktörer produkter som utgör input för de övriga aktörerna, inte bara de som befinner sig ”framför” dem.⁴⁹ Det som skiljer värdekedjan och värdestjärnan åt, är att den sistnämnda inkluderar olika led samt att processerna sker samtidigt och är ömsesidiga istället för att vara enkelriktade och sekventiella. Inom värdestjärnan är det även en ömsesidig påverkan där det sker en kontinuerlig dialog mellan de olika parterna och dess krav och förslag. I denna **värdeskapande** process tar delarna hänsyn till helheten och helhetens krav uppmärksammar delarnas möjligheter.⁵⁰ Värde skapas och erbjuds genom olika former av samproducerade relationer. Samarbetet i relationen mellan aktörerna är avgörande för att det ska fungera och därmed skapa långsiktiga relationer.⁵¹



Figur 5. Värdestjärnan

3.2.5.1 Relevansen för Värdestjärnan

Värdestjärnan syftar till att belysa samarbetet mellan de olika aktörerna som det viktiga och ibland även det avgörande i relationen. Om det inte existerar en villighet till förståelse för samverkan mellan parterna blir det svårt att få alla parter att sträva mot samma mål, vilket också försvårar möjligheten att tillsammans nå framgång. Värdestjärnan är relevant för att undersöka om det förekommer en samverkan mellan traditionella flygbolag och dess fackförbund.

3.2.6 Involveringsteorin

Involveringsteorin beskriver kundens engagemang och beteende vid beslutsfattande i ett köp. Kunden kan ha olika **grader av involvering** och detta påverkar kundens köpbeteende och köpvana, det är därför viktigt för företag att ha kunskap om detta. Teorin delar in kundens grad av involvering i två kategorier, hög- respektive låginvolvering.

⁴⁹ Normann s. 28

⁵⁰ Det interaktiva företaget ss. 150-151

⁵¹ Normann s. 30

Höginvolvering innebär att kunden är aktiv i informationssökandet som sker i början av beslutsprocessen. Informationen bearbetas och utvärderas innan beslut tas. Kunden uppfattar köpet av stor personlig betydelse samt en hög uppfattad risk. Genom informationssökandet försöker kunden reducera risken vid eventuella framtida köp. Genomför kunden köpet leder det ofta till lojalitet mot företaget vilket är gynnsamt då dessa kunder har en hög involveringsnivå och inte är priskänsliga.⁵²

Låginvolvering däremot innebär en låg uppfattad risk hos kunden, vilket gör informationssökandet är lågt och här spelar individens erfarenheter en mer avgörande roll. Informationen som kunden tar in är oftast genom reklam. Hos låg involverande kunder är även priset en viktig faktor. Det är först efter att kunden prövat produkten som denne bildar sin uppfattning och avgör om framtida återköp. Det är för företagen svårt att skapa lojalitet hos låginvolverade kunder då de föredrar att genomföra sina köp där de kan få lägst pris. Detta innebär att de inte är lojala mot något företag.⁵³

3.2.6.1 Relevansen för involveringsteorin

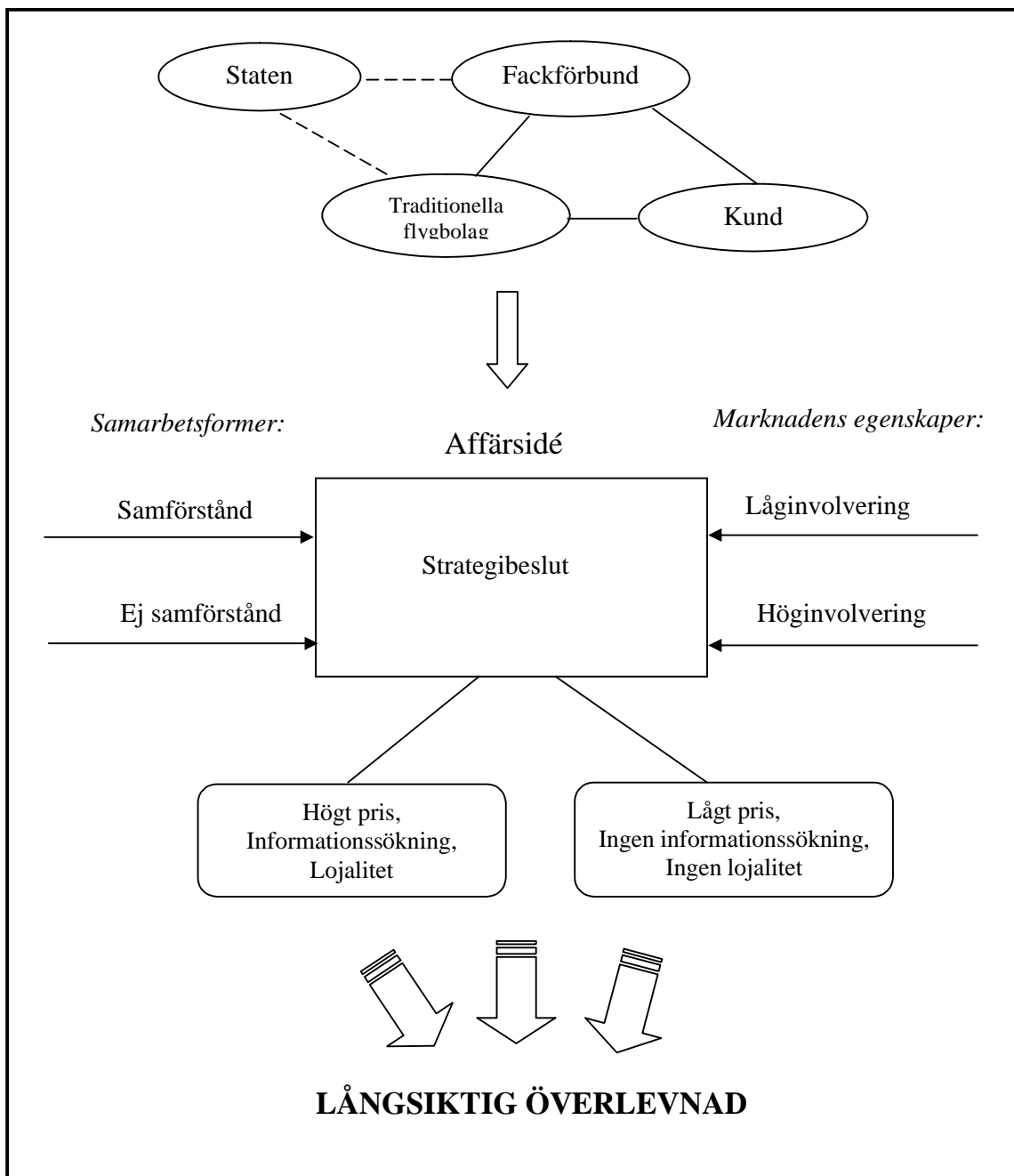
Traditionella flygbolag har fått en ny marknadssituation och det har inneburit att flygbolagen behöver anpassa sina strategier efter sina kunders behov. Beroende på om kunden är hög- eller låginvolverad krävs det olika strategier från både företagets och fackförbundens sida, det är därför relevant att ta reda på kundens involveringsgrad.

⁵² Fill. s. 103

⁵³ Ibid. s. 105

3.3 Teoretisk syntes

I den teoretiska syntesen kommer författarna att utgå ifrån uppsatsens problemformulering; vilka faktorer mellan de traditionella flygbolagen och dess fackförbund kan påverka den långsiktiga överlevnaden för traditionella flygbolag? Författarna kommer att använda sig av de ovan nämnda teorierna samt av utvalda faktorer för att besvara uppsatsens problemformulering, där långsiktig överlevnad är det önskade utfallet av den teoretiska syntesen.



Figur 6. Börmodell

Som framkommit av bakgrunden skiljer sig relationen till fackförbund mellan traditionella och privata flygbolag. Traditionella flygbolag har en tradition av starka fackförbund med stort inflytande medan inflytandet är avsevärt mindre hos de privata flygbolagens fackförbund. Detta grundar sig på att de traditionella flygbolagen har en struktur vars uppbyggd utformats under monopolistiska förhållanden i en tid då bolagen var helt statligt ägda. Detta har medfört att fackförbunden i första hand ser till sina medlemmars behov och därefter kommer företagets bästa.

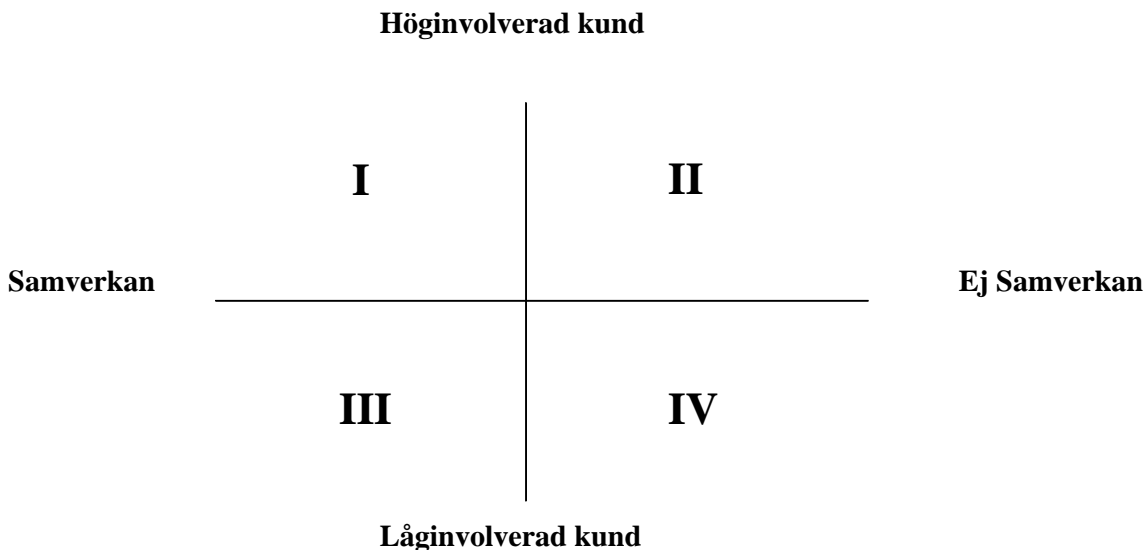
Då marknadssituationen har förändrats för de traditionella flygbolagen är det viktigt att de även förändrar sin affärsidé utifrån den nya situationen. För att kunna förändra en affärsidé är det bland annat viktigt att hela organisationen är med, att föra en kontinuerlig dialog mellan de olika parterna samt att ha en förståelse för varandra. Inom organisationen kan det dock vara olika grader av överrensstämmelse som kan resultera i olika typer av samarbetsformer. Parterna kan antingen ha en samverkan sinsemellan eller ha en icke samverkande relation. Om det råder samverkan har parterna ett företagsekonomiskt perspektiv och tillgodoser då det kunderna efterfrågar och försöker utifrån detta anpassa utbudet. Även priset, som är en av egenskaperna på efterfrågan, vägs in i besluten. Är det istället en icke samverkande relation, har de olika parterna olika mål och fackförbunden har ett samhälligt intresse och lyssnar mer till sina medlemmars önskemål än till kundernas. Om kunden är **höginvolverad** är den en hög lojalitet till flygbolaget och är inte priskänslig. Att då ha en **icke samverkande** relation med fackförbunden kan vara fungerande eftersom företaget inte behöver se till kundens behov eftersom denne kommer att förbli lojal oavsett handling. Är kunden däremot **låginvolverad** är denne priskänslig och kan hastigt övergå till en konkurrent, det är då viktigt att det är en **samverkan** mellan företag och fackförbund så att båda parter ser till kundes behov och kan anpassa efterfrågan efter denna. För de traditionella flygbolagen är det viktigt att ha kunskap om vilken involveringsgrad deras kunder har samt att ha kännedom om huruvida det råder en samverkan eller ej mellan flygbolaget och dess fackförbund. Utifrån denna kompetens kan strategiska beslut fattas. Om traditionella flygbolag har den rätta kombinationen av involveringsgrad och grad av överrensstämmelse bör de nå en långsiktig överlevnad.

3.4 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen kommer att utgå ifrån uppsatsens syfte vilket är *att analysera och utvärdera SAS och dess fackförbunds förutsättningar för samarbete*. Ett antal faktorer har valts ut från den teoretiska syntesen för att underlätta undersökningen när de görs om till mätbara variabler. Beroende variabeln är långsiktig överlevnad. De oberoende variablerna påverkar den beroende variabeln vilka redogörs för nedan.

<u>Faktorer</u>	<u>Variabler</u>	<u>Resultat</u>
Involvering	Höginvolverade Låginvolverade	Långsiktig relation Kortsiktig relation
Nivå av överrensstämmelse	Låg överrensstämmelse Hög överrensstämmelse	Icke samverkan Samverkan
Värdeskapande	Simultan Sekventiell	Mervärde Icke mervärde
Beroende-förhållanden	Företag dominerar Företag i underläge Parter samarbetar Konflikt mellan parter	Intressent i beroendeställning till företag Företag i beroendeställning till intressent Jämvikt Ej jämvikt

Utifrån den teoretiska referensramen har författarna tagit ut två huvudfaktorer som kommer sättas in i en matris där de kan kombineras på olika sätt och på så sätt få olika inverkan och innebörd. De två faktorerna är involvering samt nivå av överrensstämmelse.



Figur 7. Matris

Förtydligande av matris:

I: Om flygbolag har höginvolverade kunder innebär det att dess kunder inte är priskänsliga. Om det då även är en samverkan mellan fackförbund och flygbolag ser de till kunden och kan därmed anpassa produkten efter kundens önskemål och behov. Är det en samverkan mellan parterna har de ett företagsekonomiskt perspektiv där de gemensamt prioriterar företagets välmående i första hand.

II: Förekommer det inte någon samverkan mellan fackförbund och flybolag, ser fackförbundet främst till sina medlemmars önskemål och behov snarare än till kundens. Har bolaget då höginvolverade kunder är detta en fungerande relation eftersom bolaget inte behöver anpassa exempelvis sina priser till marknaden utan kan, med bibehållet högt pris fortfarande behålla sina kunder.

III: Har flygbolaget främst låginvolverade kunder är dessa priskänsliga och har inte någon lojalitet till bolaget utan kan välja ett annat flygbolag som erbjuder lägre priser. Om det då är en samverkan mellan flygbolaget och fackförbunden samt samverkan mellan de olika fackförbunden ser alla parter till kundens önskemål och behov, vilket gör att de rimligen får nöjdare kunder som också förblir lojala gentemot bolaget. När det är en samverkan mellan de olika parterna har de ett företagsekonomiskt perspektiv istället för ett samhälligt.

IV: Om det inte finns någon samverkan mellan varken fackförbunden och flygbolaget eller mellan de olika fackförbunden har de inte ett företagsekonomiskt perspektiv vilket gör att de inte ser till kunden i första hand. Om kunden då är låginvolverad innebär det att denne har en tendens att överge flygbolaget för en konkurrent om behov och önskemål inte blir tillgodosedda. Eftersom fackförbund och flygbolag i detta fall inte har en samverkan sinsemellan, finns risken att resultatet blir en påtaglig kundförlust.

4. Företagspresentation

I detta avsnitt kommer författarna att presentera fakta kring det valda företaget som uppsatsen är grundad på.

4.1 Scandinavian Airlines System

SAS grundades 1946 då det skedde en sammanslagning av de tre nationella flygbolagen i Danmark, Sverige och Norge. SAS drevs som endast ett aktiebolag fram till år 2003. Då omstrukturerades bolaget till olika verksamheter i Sverige, Danmark och Norge, alla med egna affärsenheter. I november 2004 bolagiserades enheterna och blev därmed självständiga aktiebolag.⁵⁴ SAS är till 50 procent statligt ägt; svenska staten äger 21,4 procent och den danska och den norska staten äger vardera 14,3 procent. Resterande 50 procent ägs av privata intressen. SAS omges av nästintill 40 stycken olika fackförbund.⁵⁵ Fackförbundet Unionen är SAS femte största ägare, efter staterna i de skandinaviska länderna och Wallenbergstiftelserna.⁵⁶ I en sammanfattning av SAS koncernens strategi 2011⁵⁷ tar SAS upp att ledningen och fackförbunden måste samarbeta mer, att strejker inte ska behöva vara en metod för att lösa uppkomna problem. SAS ska inrätta en ny samarbetsmodell med fackförbunden.⁵⁸

Sedan 2004 är Scandinavian Airlines Sverige AB ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Flygbolaget har ansvar för samordningen av koncernens försäljningsverksamhet i Sverige samt flygtrafik inom Sverige. På Sveriges inrikeslinjer är Scandinavian Airlines Sverige AB marknadsledande.⁵⁹ Scandinavian Airlines Sverige AB:s fackliga organisationsschema finns att tillgå i bilaga 1.

⁵⁴ http://www.sas.se/sv/Om_oss/SAS_Historia/ 2008-11-10

⁵⁵ <http://www.expressen.se/debatt/1.1306798/snalla-sas-facket-skona-pappas-livsverk> 2008-12-11

⁵⁶ <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article410645.ece> 2008-12-11

⁵⁷ Strategi 2011 är SAS koncernens nya strategiplan, utgångspunkt är att minska komplexiteten. De vill nå en kulturell Turnaround genom en starkare kundorientering, ett ökat engagemang och ett tydligare ledarskap.

⁵⁸ http://www.sasgroup.net/SASGROUP_IR/CMSForeignContent/Strategy%202011-folder_se.pdf s. 6 2008-12-11

⁵⁹ <http://np.netpublicator.com/netpublication/n00800925> s. 34-35 2008-11-13

5. Empiri

I empirikapitlet kommer författarna att redovisa sammanställningen av de genomförda intervjuerna samt enkätundersökningen.

5.1 Sammanställning av intervjuer

5.1.1 Informant 1

Sven Cahier är ordförande för SAS Tjänstemannaförening, som är Unionenklubben i Stockholm. Han förhandlar själv för två av klubbens sektioner, en för SAS AB, SAS konsortiet, SAS Accounting och SAS HRS samt en för SAS Cargo och Spirit. Andra sektionsordföranden förhandlar inom andra delar av SAS koncernen.

Den fackliga strukturen

SAS har ett stort antal fackförbund, nästintill 40 stycken. Av hela koncernen har Sverige fem stycken fackförbund, resterande fackförbund finns i Norge och Danmark. Den fackliga strukturen inom Sverige ser ut som sådan; Svensk Pilotförening, Unionen, Ledarna, SACO⁶⁰ samt Transportarbetareförbundet. Sven Cahier säger att mellan dessa fackliga föreningar förekommer det en något fientlig situation mellan Ledarna och Unionen där de håller fientligheten på en saklig nivå. Detta beroende på att Ledarna inte har iakttagit tidigare gränsdragningsöverenskommelser. Han menar på att detta även har medfört att Ledarna uteslutits ur TCO⁶¹, men endast böter i PTK⁶². Orsaken till Ledarnas rekrytering inom andra avtalsområden är att antalet arbetsledare minskar kraftigt. Vid möten med SAS koncernen kallas sju stycken fackföreningar från Sverige, 17 stycken från Norge och nio från Danmark. Det har förekommit en del samarbetsproblem med Danmark, men idag är det oftast Norge som motsätter sig arbetet. De svenska fackförbunden har lättare att samarbeta med de norska fackföreningarna, däremot har SAS svårare att samarbeta dem.

Kostnadsbesparingar inom SAS

Dagens neddragningar inom verksamheterna beror på kostnadsanpassningar. Om flygbranschen jämförs med andra verksamheter, framgår det att flygbranschen dras med stora arbetsgivarkostnader där man i dagsläget måste skära ner och då blir det tyvärr personalnedskärningar. SAS hade

⁶⁰ SACO står för Sveriges Akademikers Centralorganisation

⁶¹ TCO står för Tjänstemännens Centralorganisation

⁶² PTK står för PrivatTjänstemannaKartellen

lönefrysningar under 2003 samt 2004. År 2000 gav ett resultat på 2,7 miljarder i vinst, av den summan var 1,2 miljarder pensionspengar i SPP samt reavinster som uppgick till 1,5 miljarder. Med det som bas i 2001 års förhandlingar förhandlade piloterna till sig ett åtta procentigt löneyft både under 2001 och 2002. Till detta hör att piloterna har en 30 årig tariff med en genomsnittlig stegring med 3,29 procent, samt ett medelproduktionstillägg, som ökat med köpet av nyare flygmaskiner. Cahier menar på att detta gör att det blir en snabb löneökning under åren.

Marksidan inom SAS har fått mindre än en tredjedel av vad piloterna fått under dessa två år. Cahier ser att problemet ligger i att piloterna tar en för stor del av "kakan" när företaget samtidigt har en låg produktivitet. De kabinanställda borde arbeta mer timmar i veckan än de gör för att det ska stämma med deras löner, enligt företaget arbetar de i snitt 29 timmar per vecka och en pilot 31-32 timmar per vecka. De som arbetar på kortlinjerna borde göra 36-38 timmar i veckan. Ur fackligt perspektiv är det viktigt att prata om hur ofta de är på arbetsplatsen och då får företaget nyttja dem, men det vill inte företaget prata om enligt Sven Cahier, utan istället mäts enbart antalet producerade så kallade Block hours⁶³.

Under de senaste avtalsrörelserna säger Sven Cahier att det inte är företagens förmåga att betala som är avgörande för fackförbundens krav, utan det är företagens betalningsvilja i andra avtal. Han menar på att han är medveten om den betalningsförmåga SAS har, men han kan inte ställa krav i relation till det. Detta för att parterna i andra avtalsområden har dragit upp kraven så pass mycket och fått igenom en hel del som han måste relatera sig till det gällande hans förbunds krav. Informanten menar på att situationen är helt vansinnig, men det är den verklighet som man måste anpassa sig till.

Positiva och negativa aspekter kring den fackliga strukturen

En fördel för personalen är att de finns en annan väg för kommunikation i företaget. Normalt finns det en linjär väg där chefer ibland inte vågar prata med högre chefer, men Sven Cahier menar på att de fackliga anslutna kan göra det via sina förtroendevalda. De kan ta upp besvärliga saker som måste tas upp, på så sätt är det väldigt bra.

En annan sak är när en chef ska göra en omorganisering så måste han först presentera det för facket. För att kunna presentera en sak så att alla förstår måste chefen kunna presentera den ordentligt. För

⁶³ Block hours är den tid från det att planet rullar vid start till dess att det stannar vid landning, ett annat begrepp för detta är Flight hours

att kunna göra det måste chefen förbereda den ordentligt, och kanske också förändra och förbättra sitt förslag ett flertal gånger så att den lättare accepteras. Det hela resulterar i att det blir en kvalitetsförbättring på grund av denna genom bearbetning av frågeställningen. Sven Cahier menar på att det är där som MBL:s⁶⁴ huvudsakliga förtjänst ligger. Medbestämmandelagen säger bland annat att ifall företaget inte iakttagit sin skyldighet att förhandla organisationsförändringar eller chefstillsättningar med fackföreningarna kan skadeståndsskyldighet uppstå. Unionen tar in skadeståndet i pedagogiskt syfte.

Samförstånd mellan fackförbunden

Sven Cahier säger att det generellt förekommer samförstånd mellan de olika fackförbunden, men att det finns vissa förbund som utmärker sig. Piloterna har hållit sig på sin kant, men börjar sakteliga att samverka. Kabin har dock varit med i de olika sammanhangen. Sven menar att det sker en större samverkan på marken än vad det gör i luften. Men som sagt finns det en del motsättningar.

Sven Cahier berättar att Jan Carlzon under sin tid som VD på SAS, under 80-talet gav kabinpersonalen 16-17% extra i lön, som än idag ligger kvar. 2004 gick svensk kabin med på att försäkra sina villkor ordentligt, men norsk och dansk kabin gick inte med på detta. Piloterna lever i sin egen värld och har tyvärr haft löneyft som inte stämmer överens med övriga på arbetsmarknaden. Även de sociala kostnaderna för piloterna är mycket höga.

Strejker inom fackförbunden

När det finns så många fackförbund och olika viljor inblandade är strejker ofta förekommande. SAS har haft 89 strejker på tio år, varav tre stycken i Sverige där Transport stod för två, varav en vild⁶⁵ och kabin stod för en strejk. I Norge var det åtta stycken varav fem var avtalsenliga och tre vilda. Danmark hade 79 stycken, varav en var avtalsenlig och resterande 78 var vilda, hälften av dem påverkade flygtrafiken. Cahier menar att det tydligt framgår att strejkproblemet inom SAS finns i Danmark.

Tittar man generellt på arbetsmarknaden i Sverige strejkar vi en fjärdedel av vad de strejkar i Norge och Danmark. Varför situationen är som sådan menar Sven Cahier är på grund av att det förekommer ett samförstånd i Sverige. Svenskarna är för konsensus och man strävar efter att förstå varandra. Det framkommer även i sättet som vi pratar med varandra på arbetsplatsen, vi engagerar

⁶⁴ För förklaring se definition på sida 12

⁶⁵ För förklaring se definition på sida 12

oss mycket mer i företagets problem och ser dem. Man vill lösa problemen hellre än att strejka, båda parter upplever problem av att strejka. Piloterna i de tre länderna samförhandlar.

Strejker inom SAS

Inom Unionen mark har det inte förekommit någon strejk. Dock har Unionen kabin strejkat 2006, innan dess var det en strejk 1975. Det var en vild strejk med anledningen av sammanslagningen med Linjeflyg 1992, som spreds från kabin till marktjänstemän och arbetare på Arlanda. Unionen mark varslade om strejk 1995, men det blev ingen strejk. Danmark har strejkat mer än vad Sverige har gjort, man ser att det lönar sig med strejk. SAS markpersonal ligger under marknadsmässiga löner medan motsvarande personal i Danmark ligger över.

Skillnad i relationen mellan fackförbund i Skandinavien och övriga världen

Sven Cahier anser att det förekommer en skillnad, dock är arbetstryggheten sämre i Sverige än i många länder. Internationellt sett är det lätt och billigt att sparka folk i Sverige. Det bygger på att både fackföreningar och företag vill ha en rörlighet på arbetsmarknaden för att tillåta strukturförändring på arbetsmarknaden. Det förekommer en solidarisk arbetspolitik i Sverige där arbetskraften ska kunna gå från icke lönsamma företag till lönsamma. Både fackföreningar, statsmakten samt näringsliv är överens om att denna migration ska slå ut en mindre lönsam industri.

Det finns en motsättning inom SAS mellan framförallt Sverige och Danmark, där Norge var "klistret" som höll ihop SAS. Det finns även en motsättning mellan marksidan och luften. Mellan länderna gäller helt andra villkor som behandlas olika. Ett exempel är traktamente, som de har gett upp ett antal gånger, men de har kommit tillbaka under vissa perioder för att sedan försvinna efter ett tag.

SAS hänsyn till fackförbundens synpunkter

Sven Cahier menar att SAS tar hänsyn till fackförbundens synpunkter i en alltför liten utsträckning. Han menar på att SAS går in på kammaren och kommer sedan ut med ett färdigt förslag. Processen har då redan gått så långt att man inte vill ändra på något. Det finns ingen lyhördhet för alternativa förslag från andra parter. Den SAS skickar som förhandlare är ofta bara en "budbärare". Detta förhandlingsklimat har dock påbörjats att ändras det senaste året.

Den optimala relationen mellan SAS och fackförbunden

Enligt Cahier fungerar relationen på ett relativt bra sätt idag. Det förekommer regelbundna möten och en öppenhet samt ärlighet inom SKS⁶⁶. Styrkan i bolagsformen är ju som sådan att man på ett annat sätt kommer in i arbetet, så den är också bra enligt honom. Däremot anser han att det gäller att rationalisera MBL, det får inte bli en tung apparat utan man måste hantera det på ett snabbt och effektivt sätt. Nu är det ofta så att det är fackförbunden som är snabbheten medan företagen är ”saktheten”, de kan förbereda en MBL-förhandling under tre månader medan facken tar till sig förhandlingarna inom några dagar. Cahier menar på att man borde hitta mer rationella former för MBL, de får inte bli en belastning. Det syftar ju till att skapa en samverkan och diskussion, inte till att stoppa upp och hindra processen. Man måste vara snabb när det gäller från idé till verklighet, men naturligtvis inte försumma riskhanteringen.

Saltsjöbandsandan inom SAS

Sven Cahier anser att den mognaden som Saltsjöbandsandan innebär inte finns hos alltför många inom SAS, men att det finns vissa enskilda individer som har samförståndsandan att vilja nå ett gemensamt resultat. En del anser att facket bara är något besvärligt som de helst vill undkomma ifrån då man måste göra ett bra arbete. Sven Cahier menar att sedan den nya personaldirektören Henriette Fenger Ellekrog tillträdde hösten 2007 har en ny mentalitet tillförts, där hon verkar för en kulturförändring. Cahier menar på att hon vill införa något motsvarande Saltsjöbandsandan i företaget, praktiskt taget genom att införa sunt bondförnuft. Detta genom att införa medvetenheten i förhandlingar där man bland annat ska ha mandat, ska vara väl förberedd samt respektera sin motpart. Ifall man hade agerat på detta sätt tidigare i förhandlingar hade en del konflikter kunnat undvikas menar Cahier.

Försäljning av SAS

Sven Cahier tycker frågan är för komplex och beroende av en rad omständigheter. Han menar att det är viktigt att näringslivet i Sverige, Norge och Danmark är väl representerade som ägare i SAS och att det finns minst en sådan ledande ägare i respektive land. Cahier anser att det 50 procent statliga ägandet inom SAS har både för- och nackdelar, exempel på sådan är:

- + Stabila ägare
- + Risken för fientliga uppköpsbud i princip eliminerad

⁶⁶ SKS står för SAS Sverige AB

- + Svårt att skapa ett Skandinaviskt flygbolag med ägare från Danmark, Norge och Sverige utan sådana stabiliserande ägare som de tre staterna
- Staterna är passiva ägare
- Ägandet ifrågasätts ständigt i de olika staterna vid olika tidpunkter. Svårt dock för en stat att agera utan samförstånd med övriga.
- Staterna tvingas agera mindre lojala mot SAS som ägare, än om de inte var ägare i olika sammanhang, exempelvis som kund.

Förändring i företagskulturen inom SAS före och efter avregleringen

Sven Cahier säger att skillnaden mellan den reglerade marknaden jämfört med den avreglerade är att samtliga så kallade flagcarriers⁶⁷ satte priserna mer utifrån sina kostnader i den reglerade marknaden. Den avreglerade marknaden har inneburit att intäkterna styr kostnaderna. Det har även inneburit att nya aktörer går in på marknaden utan den belastning som flagcarriers har i form av äldre personal, och därmed högre löner, gamla avtal då främst på pilotsidan, inarbetad byråkrati med mera. Det är normalt att flygplatser subventionerar nya aktörer, vilket givetvis sker på de tidigare aktörernas bekostnad. Vissa flygbolag, till exempel Ryanair, kräver lägre flygplatsavgifter än vad som erbjuds för övriga aktörer, vilket även det missgynnar dessa. Lösningen på detta, menar Cahier, måste vara kostnadsneutrala kollektivavtal vilket innebär likartade villkor för olika aktörer. Detta gäller även för SAS. Kostnadsneutrala kollektivavtal är fack- och arbetsgivarförbundens ansvar, vilket de inte har skött väl till dags dato. Cahier berättar att 2001 tog HTF:s (numera Unionen) ombudsman Cecilia Fahlberg (idag Unionens förbundsordförande) upp frågan om kostnadsneutrala avtal (SAS tjänstemannaavtals övergång till Allmänflygets avtal) med Flygarbetsgivarnas förhandlingschef men möttes då av uttalandet "fullständigt ointressant". Två år senare krävdes en hastig övergång under utpressningsliknande förhållanden till Transportgruppens Tjänstemannaavtal och dess supplement A med Flygarbetsgivarna.

5.1.2 Informant 2

Bo Nilsson är ordförande i Transportarbetarförbundet avdelning 46 samt ledamot i Transportarbetarförbundets styrelse. Han har arbetat med olika förtroendeuppdrag inom förbundet sedan 1984.

⁶⁷ Med flagcarriers menas traditionella flygbolag, såsom SAS, British Airways och Lufthansa

Organisationsstruktur

I arbetet mellan Transportarbetarförbundet och SAS sker det inga återkommande formella möten, utan förhandlingar och information sköts genom MBL. Bo Nilsson anser att den befintliga strukturen inom SAS bör förändras genom att skapa ett forum där fackliga medlemmar medverkar i budgethantering. Att SAS har nästintill 40 stycken fackförbund är en nackdel genom att villkoren kan skilja sig rejält även då de har samma arbetsuppgifter, men annars anser han att den nuvarande ordningen gör att medlemmarna i olika yrkesgrupper är väl representerade.

Angående samförstånd i relationerna mellan de olika fackförbunden säger Bo Nilsson att de har gemensamma möten på koncernnivå mellan de fackliga representanterna från Sverige, Danmark och Norge där arbetsklimatet är bra. Han menar på att det som det hela handlar om är att bevaka arbetsuppgifterna så att de blir ligger kvar i respektive land.

Fackförbundens relation till SAS

Bo Nilsson anser att fackförbundens främsta styrka gentemot SAS är deras kollektivavtal. Gällande fackförbundens svagheter säger han är att varje fackförbund tar ut så mycket de kan utan hänsyn till andra yrkesgrupper. Han menar på att det är de fackförbund som har den starkaste förhandlingspositioner som tar ut mest, vilket krymper kakan för de övriga. Det gäller att vara starkast och först. Relationen mellan Transport och SAS varierar mellan lokal och central nivå där relationen lokalt är okej, medan den centralt är lite frostig.

Vid frågan om SAS tar hänsyn till fackförbundens synpunkter vid förändring och utveckling av SAS svarar Nilsson att under 80- och 90 talen tog SAS mycket hänsyn till fackens åsikter. Men efter 11 september har allt handlat om kostnadsjakt och all kraft för Transports del har gått till att försöka behålla nuvarande villkor. Att förändra några beslut är uteslutet i dagsläget.

Kulturen kring fackförbund

Vid frågan ifall Saltsjöbadsandan finns inom SAS är Nilsson tveksam till vad begreppet innebär. Han säger att rent formellt skrev aldrig Transport på Saltsjöbadsavtalet. Att verka i ett företag som ständigt går med förlust ger inte utrymme för något nytänkande. Allt handlar istället om osthuvlande och kostnadsjakt som leder till ökad arbetsbelastning och stress hos medlemmarna. Bo Nilsson tror att relationen till fackförbund skiljer sig mellan Skandinavien och den övriga världen. Han menar på att i Sverige handlar det om att ha en bra relation till arbetsgivaren. Då är det svårt att förstå svenskt näringsliv som tycker synd om företaget eftersom facken strejker i tid och otid. För

Nilsson handlar det om att arbetsgivarna vill öka sin makt vilket rubbar maktbalansen i kollektivavtalen till de anställdas nackdel.

Avslutningsvis

På frågan hur den optimala relationen mellan SAS och de olika fackförbunden skulle se ut säger han att fackförbunden har MBL lagarna vilket ger dem formellt inflytande. Han menar att relationen ändras över tiden beroende på om företaget tjänar pengar eller inte, därför är det svårt att svara på den frågan. På den sista frågan som tar upp ifall Nilsson anser att SAS ska säljas och bli privatägt svarar han att den nuvarande regeringen inte anser sig kunna sköta eller äga några företag alls, medan en annan regering tycker tvärtom. Viktigt för honom är i alla fall att ägarna finns i arbetsplatsens närhet.

5.1.3 Informant 3

Lars Bergvall arbetade 20 år på SAS och slutade på företaget 1992. Bergvall har bland annat varit vd för flygbolaget medan det fortfarande var ett enda bolag. SAS bestod under Bergvalls tid som vd av olika delar som bland annat; hotell, flygbolaget och catering.

SAS fackförbund

Lars Bergvall börjar med att kommentera att det är väldigt många fackförbund kring SAS, att bolaget nästan har 40 stycken förbund menar han gör att det inte fungerar. Situationen är som den var på 50-talet i England då det var ett flertal strejker vilket ledde till att ingen köpte engelska varor då de aldrig kom, det medförde en mängd konsekvenser. Räddningen då var Thatcher och hennes politik. Bergvall hävdar att det är samma sak med SAS. Problemen kring SAS beror dels på antalet fackförbund men även att bolaget ägs av tre olika nationer vilka medför en del svårigheter.

Kulturen kring fackförbunden samt dess agerande

Lars Bergvall säger att det blir ständiga förhandlingar med fackförbunden och de får oftast sin vilja igenom eftersom det är billigare för SAS att ge efter än att motarbeta deras vilja. Det är alla dessa förhandlingar som bidrar till den tröga beslutsprocessen, eftersom det blir debatter och förhandlingar av allting. Bergvall menar att fackförbunden skapar problem med tröga och långsamma beslut. Faran med ett stort antal fack, menar Bergvall, är att vid förhandlingar så kan orättvisor uppkomma där vissa förbund hävdar; ”men de fick ju, då borde ju vi också få det”, då är det svårt för företaget att säga emot utan de ger efter. Det blir då en kortsiktig lösning. Konkurrensneutrala avtal skulle ta bort orättvisor, men problemet med ett stort antal fackförbund

skulle kvarstå. Lars Bergvall säger att det förekommer orättvisor mellan fackförbunden mellan de olika länderna inom SAS. Det kan beröra till exempel valutaförändringar där det är de fackförbunden med starka ledare som kan förklara tydligt vad som händer och gäller, medan de förbunden med mindre framträdande ledare har det problematiskt kring detta och det är det som skapar problem.

När det är så pass många fackförbund är det nästan givet att några förbund kommer att ha starka respektive svaga ledare inom sitt förbund. Bergvall upplevde det som att det var enklare att samarbeta med de fackförbunden som hade starka ledare, det innebar att de visste vad de ville och kunde förmedla det på ett kort och koncist sätt. Ifall det gick dåligt och trögt i förhandlingarna kunde de förbunden förklara för sina medlemmar och bättre få dem att förstå situationen. Lars Bergvall berättar att han var noggrann med att informera fackförbunden genom regelbundna möten där de såg att han inte ville hemlighålla något för dem, vilket ledde till förtroende från fackförbundens sida. Han menar på att det är viktigt att visa att man sitter i samma båt, alla inblandade lever av detta. Detta med öppenhet och regelbundna möten fungerade ett tag, men sedan föll det på de förbunden med svaga ledare som fick missnöjda medlemmar, eftersom ledaren bland annat hade svårt att förklara för sina medlemmar varför vissa beslut hade tagits. Det förekommer en skillnad mellan mark och flygande inom SAS gällande deras krav och villkor. Av alla fackförbund och föreningar var kabinpersonalen värst enligt Bergvall.

Fackförbundens och SAS roll idag

Fackförbundens uppgift är att ta sina medlemmars ställning, Lars Bergvall menar att de ser mer till sina medlemmar än till företagets välmående, men säger samtidigt att det återigen har att göra med ledarskapet inom förbunden. Det i sin tur går tillbaka till att det är för många förbund vilket gör att det alltid finns någon som blir orättvist behandlad. SAS tar hänsyn till fackförbunden, det står i avtalet. Det är de som gör trögheten, då de är många som måste tillfrågas.

Bergvall menar att SAS har växt ur sin roll, flygbolaget bildades ursprungligen med en tanke att försöka samla den nordiska potentialen i flygmarknaden när man började flyga efter andra världskriget. Det var framgångsrikt så länge världen såg ut som den gjorde då, idag ser marknaden inte likadan ut; den är snabbare och rörligare. Man sätter ut flyglinjer där de finns potential och efterfråga och tar sedan bort dem när efterfrågan inte längre finns. Han menar på att fackförbunden påverkar rörligheten i bolaget och bidrar istället till en tröghet.

Efter kriget började flygtrafiken komma igång, man hade avtal och hade en reglerad näring där effektivitet inte var avgörande. Detta gav utrymme för fackförbunden att börja bygga upp avtalskomplex som är svåra att hantera i dagens läge då omvärlden har förändrats och avtalen byggdes upp under andra förutsättningar.

Strejker inom SAS

Lars Bergvall anser att strejkerna inom SAS har skadat företaget långsiktigt genom att osämjan som uppstått påverkat relationen mellan SAS och fackförbunden under en längre tid. Han menar på att det är lätt att starta ett krig, men svårt att avsluta. Det var en kabinstrejk för två år sedan i Sverige. Konflikten som uppstod hade inte med SAS att göra, utan de anställda var egentligen missnöjda över att facket i Sverige förhandlat sämre än vad det danska facket hade gjort. Det är exempel på en typisk orättvisdebatt där företaget inte kan göra något menar Bergvall.

Saltsjöbadsandan inom SAS

Bergvall hävdar att Saltsjöbadsandan inte finns inom SAS. Den kan dock finnas hos vissa medarbetare både inom fackförbunden och SAS. Han menar att SAS inte ligger på den höga intellektuella nivå som behövs för Saltsjöbadsandan. Samförstånd var för honom inte svårt att finna med fackförbunden, problematiken låg som tidigare nämnt i att de fackförbunden med svaga ledare inte kunde förklara för sina medlemmar. Lars Bergvall ansåg sig ha en bra relation med fackförbunden där de hjälpte honom att ta rätt vägar och gav tips att slussa fram till rätt lösning. Men då var inte konkurrenssituationen likadan som den är idag, nu är det mycket större behov av samrärlighet, det behovet fanns inte då menar han. Det har blivit en stor skillnad efter avregleringen.

Förändringen av SAS företagskultur efter flygmarknadens avreglering

Bergvall menar att SAS har blivit mycket mer utsatt efter avregleringen. Förr kunde man planera 1,5-2 år framåt vilket gjorde det lättare för fackförbunden att acceptera och det gav mer tid att förhandla. Idag planerar man istället på 1 månads horisont.

Skillnad i relation till fackförbund mellan Skandinavien och övriga världen

Lars Bergvall tror att det skiljer sig litegrann i relationen, men inte så mycket. Han menar att Sverige har nog ett högt fackligt inflytande jämfört med resten av Europa.

Den optimala relationen mellan SAS och fackförbunden

Bergvall anser att nationsstämpeln för det första måste bort. Alla inblandade parter måste utgå från samma förutsättningar. Sen måste också nationsstämpeln när det gäller förhållandet till myndigheter förändras därför att det finns krav från huvudägaren, staten. Han tror inte att de har en chans att lösa problematiken kring SAS såsom situationen ser ut idag. Bergvall menar att SAS inte har företagsproblem, utan ett ägarproblem. Det är upp till ägarna att ändra strukturen, man kan inte skylla på företagsledningen utan ägarna måste ta sitt ansvar. Han tror dock inte att Skandinavien skulle få sämre flygtrafik ifall SAS skulle försvinna.

SAS överlevnad samt en eventuell försäljning av bolaget

Lars Bergvall tror inte att SAS kommer att klarar sig som det ser ut idag. De måste hitta en annan bolagsform än den som de har i dagsläget, där de kan transformera de tillgångar som idag finns i SAS. Enligt honom är tillgångarna slottiderna⁶⁸ samt Eurobonussystemet⁶⁹. Ett alternativ på ny bolagsform skulle, enligt Bergvall, kunna vara ett EU-bolag. Då upplöses nationsgränserna och det blir inte längre en nationsdebatt mellan Sverige, Norge och Danmark, utan man ser Europa som ett enhetligt land. Då skulle det återigen kunna bli ett konkurrenskraftigt företag. Att ett annat företag skulle köpa SAS, till exempel tyska Lufthansa är inte aktuellt menar han. Bergvall påpekar att om inte SAS kan driva företaget lönsamt, varför skulle då Lufthansa kunna göra det. Lufthansa har sett de problem som SAS har. Dock kan man köpa företaget billigt och lägga ner det för att sedan ta ut de positiva tillgångarna inom företaget såsom slottiderna och Eurobonussystemet, det hela blir emellertid en dyr process.

Om SAS skulle säljas och bli privatägt menar Lars Bergvall att man skulle komma bort från nationsbalansen, som är grundproblemet för SAS både ur facklig- och ägarsynpunkt. De nya privata ägarna skulle på en gång börja arbeta mot att företaget skulle gå med vinst, man skulle då vara mer angelägen om det. Annars är ju inte företaget värt något. Man skulle tvingas till att hitta fungerande strukturella lösningar för att kunna bli ett konkurrenskraftigt företag. Privatägt skulle kunna vara en räddning men man måste fortfarande ändra strukturen.

⁶⁸ Slottid innebär att ett flygbolag tilldelas tider för att trafikera en speciell flygplats.

⁶⁹ SAS Eurobonussystem är bonussystem där resenären får olika poäng på sina flygresor beroende på klass och destination. Poängen går att fås på alla flygbolag som ingår i Star Alliance. Poäng går även att fås på vissa hotell. Poängen kan sedan användas bland annat för "gratis" resor och uppgradering på flygresor.

5.1.4 Informant 4

Ulf Nilson arbetar som pilot på SAS där han även är en av sex ordinarie styrelseledamöter i SAS-sektionen av Svensk Pilotförening, SPF. Han var förra verksamhetsåret (2007-2008) ordförande i SAS-sektionen. Han har arbetat på SAS i 20 år, han har även varit pilot på Swissair mellan åren 1992-97.

Strukturen inom SPF

Strukturen inom Svenska Pilotföreningen ser ut som sådan att de har en centralorganisation vilket är ett kansli med en generalsekreterare samt tre ombudssekreterare. SAS är den enskilt största sektionen där de har fem delegater i föreningsstyrelsen som består av representanter från samtliga sektioner. De har även ganska många utskott vilka är viktiga i arbetet gällande olika sakfrågor som till exempel flygsäkerhet, flygmedicin och övervakning/säkerhet på flygplatser med flera. Ulf Nilsson är ledamot i styrelsen samt har en av tre poster i verkställande utskottet i SAS-sektionen. När SPF startades fanns bara SAS, nu är de inte en majoritet längre utan de är en del av helheten, då är det viktigt att de hjälper till att lyfta avtalen för de som har de sämre. SPF har ca 1900 medlemmar och kollektivavtal med cirka 20 flygföretag vilka spänner från små taxifygbolag till en stor koncern som SAS.

Arbetet mellan SAS och pilotföreningen

Inom flygbranschen generellt förekommer det ofta komplexa avtal menar Ulf Nilsson. Mellan pilotföreningen och SAS är det dels planerade möten med jämna mellanrum, med möten både centralt och lokalt. Det förekommer även en del ad hoc möten. Tidigare har de haft regelbundna möten under vissa tidsperioder. Piloterna har framfört förslag med "olösta frågors dag" där de menar på att de vill ha mer regelbundna möten, minst varannan månad för att uppdatera alla parter för att man inte ska hamna i tvister med varandra där grunden oftast är missförstånd. Nilsson tror att även SAS skulle tycka att det var bra med mer kontinuerliga möten dem emellan. Han menar på att det alltid är av värde att träffas och ta upp frågor.

Ändringar i den befintliga fackliga strukturen inom SAS

Ulf Nilsson säger att han vill se att man tecknar nya avtal som man står för. Piloterna tycker att SAS, historiskt sett, ofta har backat från det som de tidigare sagt. Det har bidragit till svåra förhandlingsprocesser. Nilsson menar att det kanske är så enkelt att de på piloternas sida är vanliga anställda piloter som företräder sina kollegor, inte jurister. Piloter är tränade på ett speciellt sätt och vill ha saker och ting svart på vitt. Men han menar att det som är positivt just nu är att SAS är under

en omställning. Det talas idag om en kulturell Turnaround inom SAS. Denna kallas för Sigtunamodellen vilket framkom hösten 2007, som bygger på Mats Janssons och Henriette Fenger Ellekrogs vision där man har arbetat fram nya tankar och idéer som man tycker borde gälla inom företaget. Nilsson menar på att piloterna redan tidigare hade påbörjat förändringsprocessen då de ville förändra sitt sätt att arbeta. De hade en tid beklagat sig över den otydlighet i systemet som var så därför är piloterna helt och hållet med i den kulturella Turnaronden som ska ske. Däremot menar Nilsson på att det kan vara ganska svårt att få igenom en sådan förändring inom ett stort företag då de tidigare har varit med om att avtal har brutits och inte fungerat, men han ser optimistiskt på detta som komma skall.

40 fackförbund inom SAS

Ulf Nilsson säger att det är klart att ett stort antal fackförbund kan påverka SAS. Han tycker även att det har exploaterats på fel sätt. Från ett arbetstagarperspektiv tycker han att man gått väl hårt ut och kallat alla SAS medarbetare för strejkvilliga och dylikt. Att piloterna är strejkbenägna är överdrivet menar han. Statistiskt sett kan han inte se när svenska piloterna senast strejkade, faktum är att det var piloterna som nyligen hjälpte till att slå ner en uppkommande strejk från ett utbrytarförbund. Ledningen i SAS har under ett antal år underblåst allmänhetens syn på SAS personalen som strejkbenägen menar Ulf Nilsson. Det vill han se en ändring på. Han skulle vilja se mer av ett ledaransvar än ett anklagande mot fackförbunden.

Ulf Nilsson säger att piloterna sitter på nyckelpositionen, inga flyg går utan dem menar han. Men med makten kommer även ett stort ansvar säger han. Piloterna är på ett sätt inlåsta i företaget, det finns speciella senioritetslistor vilka bestämmer mycket av hur piloternas arbete ser ut. De styr bland annat över vilka plan man som pilot får flyga. Nilsson menar på att det gäller att ha avtal vilka avspeglar den inlåsningsen. Det kan arbetsgivaren uppleva som restriktivt eftersom piloterna inte vill att arbetsgivaren ska ändra i listorna hur som helst. Piloterna går inte med på vad som helst, gällande till exempel inhyrning av andra piloter kan det uppstå problem eftersom det då blir en outsourcing på deras arbete. I de listorna man går efter kan det vara så att en pilot kanske fått vänta i tio år på att bli uppgraderad, då går det inte för sig att det kommer en inhyrd som tar dennes plats. Detta kan skapa konflikter mellan ledningen och piloterna.

Hållbar struktur

Ulf Nilsson säger att i framtiden kommer piloterna aldrig att ingå i något annat fackförbund. Det har gjorts försök att få in dem under transport men de anser att det är så pass olika arbetsvillkor att en

övergång inte skulle fungera. Piloterna vill vara egna och kunna stå för sina egna avtal. Däremot tror han att flygvärdinnorna skulle må bättre ifall även de bildade en egen sammanslutning och inte finnas under Unionen. Nilsson menar på att det är lättare att ta ansvar för sin egen del än att ta ansvar för något man inte kan påverka. Man skulle bli mer fackligt engagerad på det viset säger han.

Relationen mellan de olika fackförbunden

Ulf Nilsson säger att relationen mellan de olika förbunden varierar. Det har funnits tendenser till landskamp emellanåt mellan facken. Piloterna har dock stått utanför det och haft den enade styrkan att kunna stå tillbaka och säga att detta inte rör dem. De svenska fackförbunden har AFS⁷⁰, vilka träffas en gång i månaden, piloterna ingår dock enbart som observatörer i detta forum. Piloterna ingår däremot i ett råd med de danska och norska piloterna vilka träffas en gång i månaden. Ulf Nilsson säger att piloterna alltid kommer att bevara sin egen frihet och ta sina egna beslut. Han menar även på att det finns samarbete mellan fackförbunden, det finns även i viss mån samarbete mellan landsgränserna där han anser att piloterna är starkast på den fronten. Nilsson säger att det dock finns en skillnad mellan mark och luft inom SAS. Han menar att det tyvärr finns förutfattade meningar och avundsjuka inom företaget. Det utnyttjas utav ledningen vilka ibland kan spela på de konflikterna. Nilsson säger att det inte är ett bra sätt att gå tillväga ifall man vill att alla parter ska hålla ihop i ett företag, att baktala andra grupper leder bara till osämja menar han. Detta har dock Mats Jansson tagit avstånd ifrån och Ulf Nilsson hoppas på att det är ett problem som den kulturella Turnaronden ska ta hand om.

Fackförbundens relation till SAS

Ulf Nilsson säger att piloternas främsta styrka gentemot SAS är att de själva äger deras avtal. Det konkreta man ser i dessa dagar är att den svenska pilotföreningen tillsammans med den danska och norska kan leverera trots besparingarna. De har en central organisation men även en frihet att fatta sina egna beslut menar han. Det hade inte varit lika lätt ifall de till exempel hade ingått i Transport. Nilsson menar att ett starkt fackförbund är viktigt för ett starkt företag. Har man en stark motpart är det mycket lättare att fatta svåra beslut. I ett svagt fackförbund däremot, är man i ett svårare läge och det finns risk att man då backar och menar på att man inte får något stöd. Ulf Nilsson säger att allting bygger på förtroende och respekt mellan varandra, det är en viktig styrka.

⁷⁰ SAS Anställdas fackliga samråd i Sverige

Ulf Nilsson säger att en svaghet gentemot SAS kan vara att piloterna är ett förbund bestående av lekmän, dock valda utav deras egna medlemmar. Det är ingen professionell verksamhet utan förbundet styrs av vanliga arbetande piloter, de gör det här frivilligt inom facket. Detta kan innebära att det blir svårt med kontinuiteten i förhandlingarna ibland på grund av att man inte får med den historiska aspekten. Det måste åtgärdas i SAS gällande pilotföreningen, de måste vara uthålliga för annars blir de inte den starka motparten menar han. Svaghet kan även vara att pilotföreningen består av tre länder vilket gör att processen blir långsam när man ska jämk samman alla i förhandlingsprocessen. En nackdel för piloterna på SAS kan vara att det är mest äldre personer som arbetar, de yngsta flygande piloterna har arbetat på SAS i tio år. Detta beror på neddragningarna av personal som skedde i början av 2000- talet.

SAS hänsyn till fackförbundens synpunkter

Ulf Nilsson anser att SAS i dagsläget tar hänsyn till förbundens förslag till förändringar. Det har skett en historisk vändning menar han på. Den går långsammare än vad han hoppades på för ett par år sen när processen satte igång, men nu börjar man se konkreta resultat. Senaste halvårets process har förstärkt den bilden tydligare. Klar eloge till högsta ledningen, finns klar potential där menar Nilsson. Varför behovet av förändring har kommit nu tror han bottnar i att situationen krävt en förändring. Nilsson berättar att innan Mats Jansson tillträdde som vd för SAS gjorde han ett gediget bakgrundsarbete i hela organisationen. Det följdes sedan upp av anställningen av Henriette Fenger Ellekrog då hon tidigare gjort en kulturell Turnaround med lyckat resultat inom ett annat företag. Henriette följde upp med Sigtunamodellen. Hon ansåg att det var ett ledningsproblem i SAS vilket måste åtgärdas, hon menade på att antingen fick man utbildning eller så fick man inte vara kvar. Fackförbunden tyckte det var bra, det var så som de tidigare tyckt. Ulf hoppas att Sigtunamodellen går att få igenom. Han anser att den behövs samt att SAS är i behov av en förändring och nya krafttag.

Fackförbundens påverkan på beslutsfattandet inom SAS

Ulf Nilsson säger att starka fackförbund kan kräva saker och ställa till oreda. Men med det följer även ett ansvar påpekar han. Han tycker man ska få ledningen att fatta sina beslut och att de sedan står för dem. Han anser att det är fel att kliva in och ta över ledningsrätten i vissa frågor. Det kan komma tillfällen då fackförbunden inser att man måste kliva in och agera, annars går det inte bra. Men det finns en risk med att kliva in för hårt. Återigen är det respekt och förtroende som allt bygger på, även att man har en bra dialog.

Saltsjöbadsandan inom SAS

Ulf Nilsson säger att saltsjöbadsandan har ändrats mycket i både Sverige och Norden gällande fackliga rättigheter. Inträdet i EU påverkade även det. Nilsson menar på att ibland kanske man värderar samarbetet internationellt mer än nationellt. Det är viktigt att man ser vilka ens konkurrenter är samt vilka man behöver en god dialog med. Nilsson pratar hellre om Sigtunamodellen vilken gäller idag, än om Saltsjöbadsandan, han tror den är viktigare för ett skandinaviskt bolag.

Optimala relationen mellan SAS och fackförbunden

Ulf Nilsson anser att den optimala relationen mellan parterna är två starka parter vilka har respekt och förtroende för varandra där man ingår avtal med den klara intentionen att följa dem. Han skulle vilja se en tavla där det står; ”Vi har ett avtal som säger att ingångna avtal ska följas”. Tidigare har piloterna varit uppe i Arbetsrättsdomstolen där han menar att det är svårt att lyfta fram komplicerad avtalstext, vilket har lett till att de inte har blivit rättvist behandlade anser Nilsson. Dock är domstolen bättre på att lyfta fram individen, än en större gemensam grupp anser han. Gällande avtal önskar han att intentionen ska vara viktigare än själva avtalstexten. Han vill även se fler möten med jämna mellanrum som tar upp olösta frågor samt att man verkligen håller avtal.

Försäljning av SAS

Angående en försäljning av SAS säger han att allt beror på vad det är för aktuell ägare. Piloterna är inte rädda för en stark ledare och ägare, vilket Nilsson anser att det behöver vara. Han menar på att de senaste 60 årens struktur inte har gynnat dem, framförallt inte de senaste 10-15 åren. Är det någon med en klar och stark vision som är villig att köpa SAS är piloterna med på det. Dock vill han inte se någon som vill stycka upp bolaget och sälja.

Ulf Nilsson säger att problemen med SAS är att de innehar en gammal och speciell konsortiestruktur, där omvärlden förändras men inte bolaget. Andra nationer har en annan struktur där de har hela bolaget i ett land. Problemet med detta är att man kanske inte har fått kraft nog att genomleva sina visioner. Nilsson anser även att tre olika stater som ägare försvårar mycket.

5.1.5 Enkätundersökning

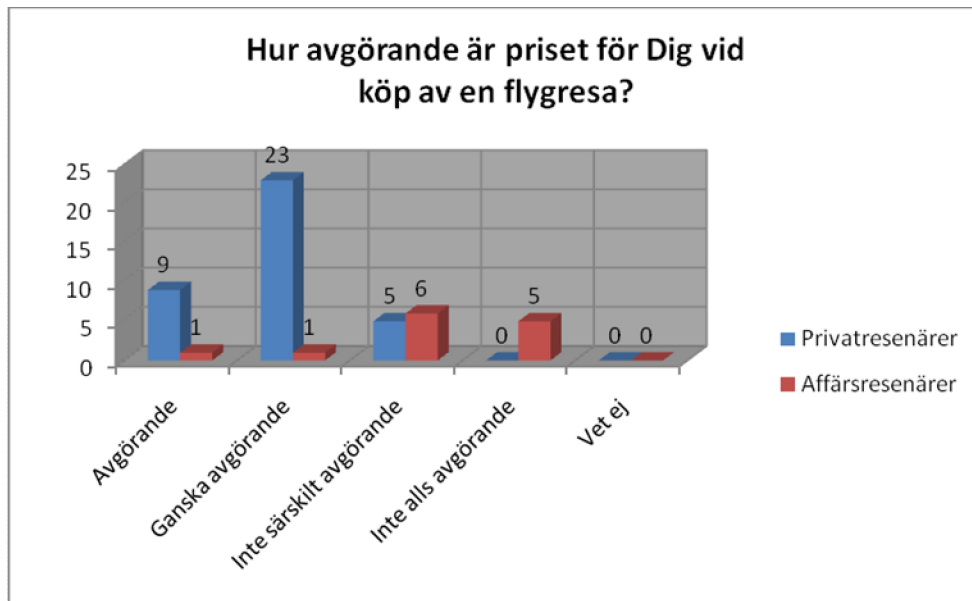
I enkätundersökningen som genomfördes var det 50 stycken respondenter som tillfrågades, av dessa var 24 stycken kvinnor och 26 stycken var män. Av de tillfrågade var det 37 stycken som oftast reser privat och 13 stycken som oftast reser som affärsresenärer. Respondenterna ombads att svara

på enkäten utifrån den roll de oftast reser i, det vill säga utifrån ett affärs- eller privatresenärsperspektiv. Respondenternas ålder framkommer i diagrammet nedan.



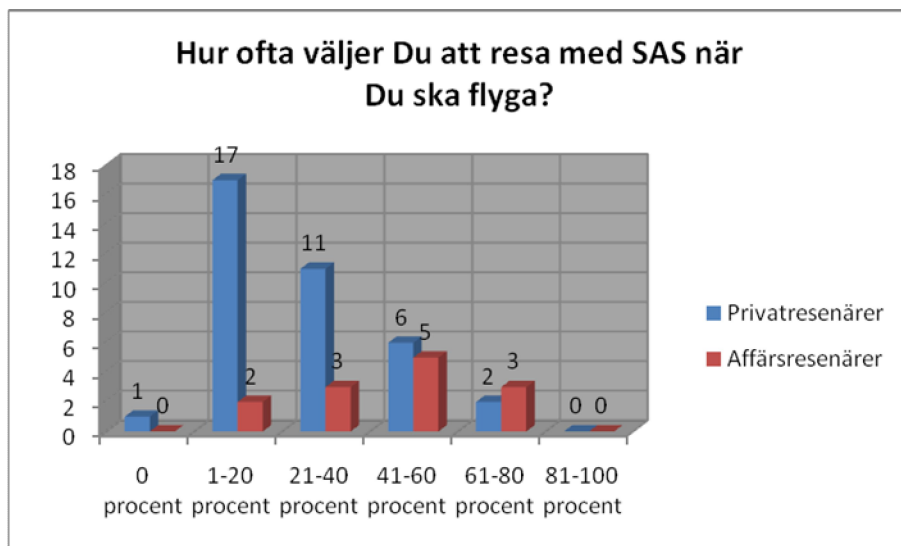
Figur 8. Respondenternas ålder

En av frågorna i enkäten gällde hur avgörande priset är vid köp av en flygresor, där respondenterna fick kryssa i ett svarsalternativ. Resultatet av denna fråga finns i följande diagram. En majoritet av privatresenärerna, 62 procent har svarat att priset är ganska avgörande och 24 procent har svarat att priset är avgörande. 14 procent av privatresenärerna anser att priset inte alls är avgörande. Ingen av privatresenärerna har svarat att priset inte alls är avgörande, ingen har heller svarat att de inte vet. Av affärsresenärerna har 46 procent svarat att priset inte är särskilt avgörande, 38 procent svarade att priset inte alls är avgörande. Åtta procent av affärsresenärerna anser att priset är avgörande och att priset är ganska avgörande har åtta procent av affärsresenärerna svarat. Av affärsresenärerna har ingen svarat att de inte vet.



Figur 9. Hur avgörande är priset vid köp av flygresa

Respondenterna fick i enkäten svara på frågan hur ofta de väljer att resa med SAS. Respondenternas svar finns i följande diagram. Av privatresenärerna svarade 46 procent av respondenterna att de väljer att resa med SAS 1-20 procent av gångerna de flyger, 30 procent svarade 21 -40 procent, 16 procent svarade 41- 60. 5 procent av respondenterna svarade att de reste med SAS 61- 80 procent och tre procent svarade att de aldrig väljer att resa med SAS. Ingen av privatresenärsrespondenterna har svarat att de väljer att resa med SAS 81-100 procent. Av affärsresenärerna svarade 39 procent av respondenterna att de väljer att resa med SAS 41- 60 procent av gångerna när de reser, 23 procent svarade att de väljer SAS 61- 80 procent av gångerna likaså svarade 23 procent av affärsresenärerna att de väljer SAS 21-40 procent av gångerna då de reser. 15 procent av affärsresenärerna har svarat att de väljer att resa med SAS 1-20 procent av gångerna de reser. Ingen av affärsresenärsrespondenterna har svarat att de aldrig reser med SAS, inte heller att de reser med SAS 81-100 procent.



Figur 10. Hur ofta respondenterna väljer att resa med SAS

Enkätundersökningen innehöll även två öppna frågor; vad respondenterna ansåg vara SAS främsta styrka respektive svaghet. För att se resultaten av dessa frågor, var vänlig se bilaga 11.3.

6. Analys

I följande kapitel kommer författarna att analysera och tolka empirin utifrån de valda faktorernas grad av överensstämmelse, beroendeförhållanden, involvering samt värdeskapande, ställt i relation till den teoretiska referensramen.

6.1 Nivå av överensstämmelse

Variablerna hög- respektive låg överensstämmelse tillämpas för att mäta graden av samverkan eller icke samverkan mellan SAS och dess olika fackförbund. Nedan redogörs för SAS och fackförbundens förhållningssätt till varandra.

Den mest påtagliga orsaken till att det inte råder någon samverkan mellan SAS och dess fackförbund är att flygbolaget har nästintill 40 stycken fackförbund. Det är många parter inblandade vilket försvårar samarbetet. Att SAS även har ett trenationsägarskap mellan Sverige, Norge och Danmark kan resultera i ett motstånd till förändringar inom flygbolaget. Detta kan i sin tur negativt påverka bolagets utveckling.

Det framkommer även att samtliga SAS fackförbund främst ser till sig själva och inte till företaget. Detta får till följd att de starkaste förbunden tar ut mest från SAS eftersom de har de starkaste förhandlingspositionerna. Följaktligen blir det därmed sämre för de förbund som har svaga förhandlingspositioner. Den frostiga miljön på den centrala nivån kan bero på det stora antalet parter som samtliga ska medverka i alla förhandlingar. Detta kan bli en komplex situation som är svår att hantera och otillfredsställande för alla inblandade parter.

Det råder olika uppfattningar gällande SAS hänsynstagande till fackförbundens synpunkter. En del fackförbund tyckte att det var bättre förr under 1980-1990-talet. Förändringarna kan förklaras med att SAS tidigare hade en monopolistisk ställning på marknaden, efter avregleringen blev det istället en kostnadsjakt där SAS inte längre kunde visa lika stor hänsyn till förbunden. Den pågående kulturella turnaronden kan bero på att SAS situation tvingat fram en förändring. Enligt vissa fackförbund tar flygbolaget numera hänsyn till fackförbundens förslag till förändringar. Att detta nu har skett kan bero på att situationen för SAS tvingat fram en förändring.

En allmän uppfattning, från både SAS och fackförbundens sida, är att Saltsjöbadsandan inte genomsyrar hela SAS utan att den endast finns hos vissa enskilda individer. Efter avregleringen av flygmarknaden uppstod det en ny konkurrenssituation för SAS vilket även skapade ett behov av samförstånd. Om Saltsjöbadsandan hade funnits med tidigare inom SAS hade vissa konflikter kunnat undvikas. Inom både SAS och fackförbunden finns det en medvetenhet om att det inte råder någon särskilt hög grad av överensstämmelse, men situationen förblir ändå densamma.

6.2 Beroendeförhållanden

Variablerna dominans, underläge, samarbete samt konflikt tillämpas för att mäta vilken typ av beroendeförhållande som existerar mellan SAS och fackförbunden. Nedan redogörs för vilken eller vilka förhållanden som i dagsläget verkar mellan parterna.

Inom SAS har det under en längre tid pågått en konflikt mellan luft och mark. Konflikten gäller främst orättvisdebatter rörande löner mellan de olika parterna, men även avundsjuka och förutfattade meningar spelar in.

Sett till vilket beroendeförhållande som råder, varierar det från situation till situation. De starka fackförbunden har en mer dominerande position över SAS eftersom företaget är beroende av att tillfredställa förbundens behov. Det är dock viktigt att de fackförbund som har en dominerande ställning över flygbolaget även tar ansvar över den dominansen så att den inte missbrukas och SAS därmed missgynnas. I relationen till de svagare fackförbunden, som har en mer underlägsen roll gentemot SAS, är det viktigt att SAS uppmärksammar dessa så att de dominerande fackförbunden inte får ett övertag. Om SAS inte behandlar samtliga fackförbunden lika är risken för konflikter större, vilket i slutändan kan komma att skada flygbolaget.

Av empirin framkom även att vissa fackförbund mer ser till sina medlemmar än till de övriga fackförbunden och till SAS. Detta beroendeförhållande kan bero på att det är ett stort antal fackförbund. Det kan även bero på att fackförbunden inte behövde ta hänsyn till varandra när marknaden var reglerad.

6.3 Involvering

Flygresenärernas involveringsnivå mäts för att undersöka om de är hög- eller låginvolverade i sitt köp av flygresor. För att få fram involveringsgraden har variablerna pris och lojalitet undersökts, då dessa är egenskaper på efterfrågan hos kunderna.

Majoriteten, 62 procent, av privatresenärerna svarade att priset var ganska avgörande och 24 procent svarade att priset var avgörande. Att priset är en avgörande faktor vid köp av flygbiljett tyder på en låg involveringsgrad. Av de respondenter som oftast reser i affärer svarade 46 procent att priset inte var särskilt avgörande och 38 procent svarade att priset inte alls var avgörande vid köp av flygresa. Detta visar tydligt på att affärsresenärerna är villiga att betala ett högre pris och är därmed inte särskilt priskänsliga vilket enligt involveringsteorin tyder på en hög involveringsgrad. Det krävs dock att affärsresenärerna ska vara nöjda med SAS för att förbli lojala. I till exempel lågkonjunkturer kan affärsresenärer gå till en konkurrent som har ett lägre pris.

46 procent av privatresenärerna svarade att de väljer att resa med SAS 1-20 procent av gångerna de flyger. 39 procent av affärsresenärerna svarade att de väljer att resa med SAS 41-60 procent av gångerna de flyger. Detta tyder på att privatresenärerna även i detta avseende är mer låginvolverade i sitt köpval än vad affärsresenärerna är. Det är dock viktigt att betona att enligt variabeln lojalitet har inte affärsresenärerna hög lojalitet, vilket innebär att de inte prioriterar att välja SAS ofta när de ska resa.

6.4 Värdeskapande

Variablerna simultan respektive sekventiellt värdeskapande tillämpas för att mäta om det är en samverkande eller icke samverkande relation mellan SAS och fackförbunden.

Av empirin framkommer att SAS och fackförbunden har ett simultant värdeskapande. Detta behöver inte bero på att parterna medvetet väljer det, utan att bland annat MBL automatiskt ger dem en samverkande relation. Enligt fackförbunden är det en fungerande relation mellan dem och SAS, dock har de önskemål om förbättringar. Fackförbunden anser att SAS saknar en lyhördhet för dem och att det är SAS som är "saktheten". Medan en tidigare anställd hos SAS säger att det är det stora antalet fackförbund som bidrar till trögheten som råder mellan parterna.

SAS har idag påbörjat en kulturell turnaround, vilket visar på att de är villiga att förändra relationen till fackförbunden. Det är dock viktigt att komma ihåg att SAS och fackförbunden har en tradition av att ha en icke-samverkande relation. Denna relation grundades från tiden då SAS var ett statligt monopolföretag och parterna inte behövde ha en gemensam målsättning. Men målsättningen idag verkar vara att skapa en ännu bättre samverkande relation. Detta borde vara en självklarhet för båda parter då de borde vilja se till SAS välmående.

7. Resultat

I detta kapitel avser författarna att redogöra för de resultat som framkommit ur analysen. Detta görs genom att återkoppla till uppsatsens syfte som är att analysera och utvärdera SAS och fackförbundens förutsättningar för samarbete.

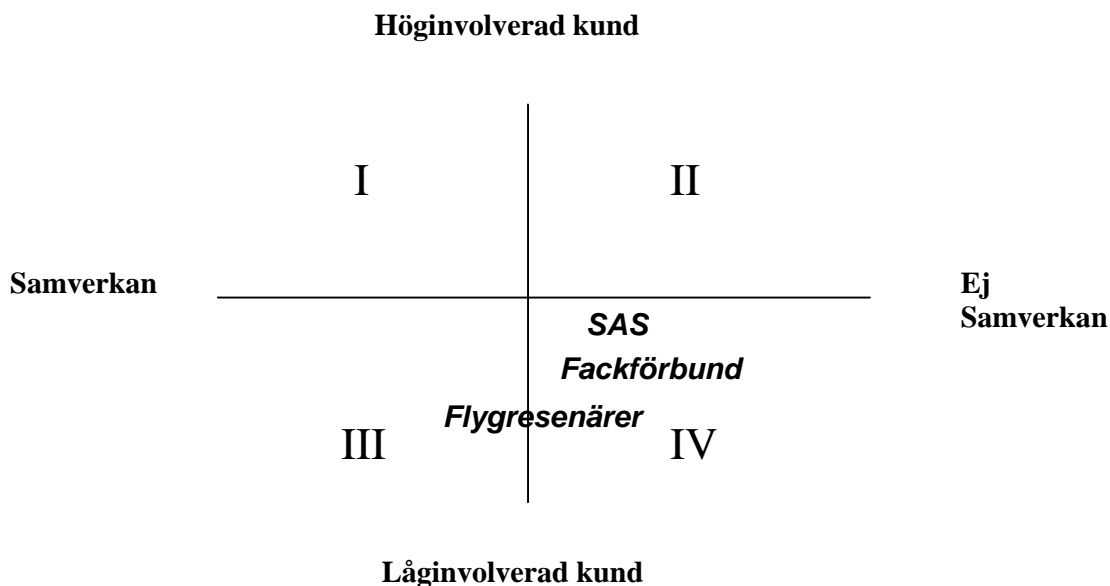
Det framkommer ur analysen att graden av överrensstämmelse är låg mellan SAS och dess olika fackförbund. Då det även är en konflikt mellan de olika fackförbunden, som till exempel mellan mark och luft, leder detta till svårigheter att skapa en samverkan mellan SAS och fackförbunden. Även att det är nästintill 40 olika fackförbund uppdelade på tre olika länder försvårar också möjligheten att nå en samverkan eftersom ett stort antal parter är inblandade. Att flygmarknaden efter avregleringen har fått en annan konkurrenssituation har också påverkat graden av överrensstämmelse då SAS och fackförbunden inte tidigare behövde ha någon form av samverkan. Det förekommer således ingen samverkan mellan parterna i dagsläget. De arbetar mer självständigt än tillsammans.

Av enkätundersökningen framkom det en skillnad mellan kundernas involveringsgrad beroende på om de var affärs- eller privatresenärer. Privatresenärerna har en lägre involveringsgrad och är därmed priskänsliga och mindre lojala. Det innebär att dessa kunder lättare övergår till andra flygbolag som erbjuder billigare flygbiljetter. Det kan därmed bli en kortsiktig relation för SAS. Affärsresenärerna däremot hade en högre involveringsgrad då de enligt undersökningen inte var lika priskänsliga. De bryr sig inte om priset i lika stor grad som de som reser privat. Resenärerna stannar på SAS om de är nöjda med det som de får vilket då leder till en långsiktig relation.

Av informanterna framkommer det att det är en simultan process mellan parterna. MBL lagarna ger fackförbunden ett formellt inflytande, vilket skapar en grund för samverkan. De har regelbundna möten men enligt fackförbunden skulle dialogen kunna bli bättre. Fackförbundens önskemål är bland annat en ökad lyhördhet från SAS samt att fackförbundens medlemmar får medverka mer i dialogen mellan parterna. Enligt informanterna saknas även en förståelse för varandra. Parterna har en vilja att förbättra situationen mellan dem, dock har de en tradition av en icke samverkande relation. Detta innebär att förutsättningar för samverkan finns, men genomsyrar inte i dagsläget hela organisationen.

Beroendeförhållandena mellan SAS och fackförbunden varierar beroende på situationen mellan parterna. Vid strejker har SAS en underlägsen position i förhållande till de fackförbund som strejkar, SAS är därmed i en beroendeställning till dessa. Dock är situationen omvänd för de fackförbund som har en svagare förhandlingsposition, där dominerar istället SAS och intressenterna är i beroendeställning till flygbolaget. SAS intar även en dominerande ställning till fackförbunden, detta uttrycks bland annat genom att de kommer med redan behandlade förslag till förhandlingarna. Mellan de olika fackförbunden förekommer det orättvisdebatter där vissa fackförbund inte ser till andra förbund utan ser främst till sina egna medlemmars välmående och önskemål. Det stora antalet förbund ökar risken att orättvisdebatterna sinsemellan fackförbunden blir större och därmed vanligare. Detta kan skapa en konflikt i beroendeförhållandet mellan parterna.

För att förtydliga och sammanfatta resultatet återknyter författarna till den matris som redovisades i den teoretiska referensramen.



Sett ur matrisen befinner sig både SAS och fackförbunden i ruta fyra eftersom det inte råder någon samverkan mellan parterna. Eftersom det finns en vilja till samverkan placeras både SAS och fackförbunden aningen till vänster på skalan. Det framkom även att resenärerna är låginvolverade även om affärsresenärerna hade en något högre involveringsgrad än privatresenärerna.

8. Slutsats och avslutande diskussion

I detta kapitel avser författarna att redogöra för uppsatsens slutsats, detta görs genom att återkoppla till uppsatsens problemformulering som lyder; vilka faktorer hos de traditionella flygbolagens fackförbund kan påverka den långsiktiga överlevnaden för de traditionella flygbolagen?

SAS har nästintill 40 stycken fackförbund, något som skapar en tröghet inom flygbolaget. Denna tröghet finns inte hos yngre flygbolag då deras organisation är anpassad efter den nu rådande marknadssituationen. SAS bildades medan flygmarknaden fortfarande var reglerad och dess grundstruktur är uppbyggd efter den marknaden. Även avtalsstrukturen för fackförbunden har sin grund från tiden då marknaden var reglerad. Detta skapar organisationsstrukturproblematik för SAS genom att omvärlden har förändrats och en ny marknadssituation har uppkommit. SAS och dess fackliga struktur har dock fortfarande kvar inslag av ”strukturen från förr”. För att nå en långsiktig överlevnad bör företaget och dess struktur förändras i takt med omvärlden.

De fackförbund som finns i SAS omgivning ser i dagsläget varken till flygbolaget eller dess kunder utan ser främst till sitt eget bästa. För att nå en långsiktig överlevnad måste det ske en kulturell förändring inom SAS. Vi har kommit fram till att SAS kunder är låginvolverade och för att kunna behålla dessa kunder är det av vikt att se till kundernas behov och önskemål. Finns det inget företagsekonomiskt perspektiv finns risken att kunderna går förlorade. Det pratas i dag om Sigtunamodellen inom SAS, vilken har till syfte att vända den rådande strejkkulturen och tillsammans skapa en samarbetsvilja mellan de olika parterna. Detta tyder på att SAS har insett att det måste ske en förändring för att flygbolaget ska överleva. Även fackförbunden har en önskan om förändring, de efterfrågar en förbättrad dialog med SAS. Frågan är bara om uppvaknandet kommer för sent, är det fortfarande möjligt att genomföra en kulturell förändring som genomsyrar hela organisationen.

9. Rekommendationer till vidare forskning

I detta kapitel kommer först rekommendationer till vidare forskning sedan följs egen kritik från uppsatsförfattarna.

Författarna har endast undersökt samarbetsformer inom flygbranschen. Det skulle därmed även vara intressant att undersöka hur samarbetsformerna mellan fackförbund och företag ser ut inom andra branscher.

Att undersöka fackförbundens samarbetsformer inom de privata flygbolagen skulle även det vara intressant. Eftersom det under arbetets gång har framkommit att det inte finns samma problematik inom de privata flygbolagen som traditionella bolagen.

Då vissa av informanterna i intervjuerna har nämnt att det råder en större problematik med fackförbunden i de övriga skandinaviska länderna, skulle författarna se det som intressant om fackförbundens samarbete med SAS Norge samt Danmark undersöktes. Det skulle då vara intressant att se vad som skiljer sig samt att se vad de andra två länderna anser om Sverige.

Under arbetets gång har det framkommit en ny handlingsplan för SAS och dess fackförbund, kallad Sigtunamodellen. Ett intressant förslag till vidare forskning kan vara att göra en undersökning om hur arbetet ser ut och fungerar kring den modellen.

9.1 Självkritik

Författarna har under samma förutsättningar och med samma struktur genomfört samtliga djupintervjuer med aktuella respondenter. Dock har det framkommit skillnader under intervjuerna där en del respondenter har svarat annorlunda, därför ser empirisammanställningen annorlunda ut för samtliga respondenter. Detta har inte varit avsiktligt från författarnas sida. Under processens gång har det varit problematiskt att få kontakt med personer som nu är verksamma på SAS därför att uppsatsens ämne är aktuellt och därmed svårt att kommentera.

10. Referenser

10.1 Tryckta källor

Böcker

Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Denscombe Martyn (2000) *Forskningshandboken*, Studentlitteratur, Lund

Fill Chris (2005) *Marketing Communications*, Financial times/Prentice Hall, Sverige

Holme, I-M & Solvang, B-K (1997) *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Johannessen & Tuft (2003) *Introduktion till vetenskapliga studier*, Liber AB, Malmö

Kjellberg Anders (2001) *Fackliga organisationer och medlemmar i dagens Sverige*, Arkiv förlag, 2:a upplagan, Lund

Normann Richard (1999) *Skapande företagsledning*, Bonnier Alba, Smedjebacken

Normann Richard, Ramírez Rafael (1994) *Den nya affärslogiken*, Liber-Hermods, Malmö

Wikström Solveig, Lundkvist Anders, Beckérus Åke (1998) *Det interaktiva företaget – med kunden som största resurs*, Svenska förlaget, Stockholm

Artiklar

Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R & Wood, Donna J, 1997: *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, Academy of Management Review, Oct97, Vol. 22 Issue 4, p853-886, 34p

10.2 Elektroniska källor

<http://www.luftfartsstyrelsen.se>

<http://www.turism.se>

<http://www.e24.se>

<http://www.va.se>

<http://www.affarsvarlden.se>

<http://www.fokus.se>

<http://di.se>

<http://www.ne.se>

<http://www.sasgroup.net>

<http://www.sas.se>

<http://www.expressen.se>

<http://np.netpublicator.com>

10.3 Muntliga källor

Personligintervju med Sven Cahier den 4 december 2008, Frösundavik.

Sven Cahier är ordförande för SAS Tjänstemannaförening, som är Unionenklubben i Stockholm.

Mailintervju med Irene Wennemo, den 12 december 2009.

Enhetschef på Arbetslivsenheten LO

Mailintervju med Bo Nilsson, den 7 januari 2009.

Bo Nilsson är ordförande i Transportarbetarförbundet avdelning 46 samt ledamot i Transportarbetarförbundets styrelse.

Personligintervju med Lars Bergvall den 8 januari 2009, Södermalm.

Lars Bergvall arbetade 20 år på SAS och slutade på företaget 1992. Bergvall har bland annat varit vd för flygbolaget medan det fortfarande var ett enda bolag.

Personligintervju med Ulf Nilsson den 21 januari 2009, Arlanda.

Ulf Nilson arbetar som pilot på SAS där han även är en av sex ordinarie styrelseledamöter i SAS-sektionen av Svensk Pilot Förening, SPF. Han var förra verksamhetsåret (2007-2008) ordförande i SAS-sektionen.

11. Bilagor

11.1 Bilaga 1

Mailintervju med Irene Wennemo, Arbetslivsenheten Landsorganisationen (LO), 2008-12-09

Fråga: För traditionella flygbolag som SAS och dess tidigare monopolstruktur, tror Du att den fackliga organisationsstrukturen som finns idag i företaget ser ut som den gjorde under dess monopoltid?

Svar: Ja, den är ganska lik den tidens organisationsstruktur. Vilket betyder att facket är starkare på SAS än på många andra flygbolag som verkar i Sverige.

Fråga: Om Ja i frågan ovan, vad anser Du att det beror på att den fackliga strukturen inte har följt marknadens utveckling? (då den avreglerades och SAS gick ifrån sin monopolistiska ställning)

Svar: Jag anser att problemet inte är den fackliga strukturen utan avtalsstrukturen. På andra delar av arbetsmarknaden sluts riksavtal för alla aktörer på området. Konkurrensneutralitet mellan olika arbetsgivare är ett mål. På en del gamla monopols områden ser det inte ut på det sättet. Nya företag får bättre villkor än de redan etablerade. Den fackliga styrkan på SAS leder inte till bättre villkor i branschen som helhet utan till att skillnaden mellan olika företag kvarstår.

Fråga: Tror Du att fackförbundens roll och makt kan bli SAS "fall"?

Svar: Denna avtalsstruktur är definitivt till nackdel för de "gamla" bolagen.

Fråga: Du skriver i din krönika att "Inom de tidigare monopolen finns ofta en tradition av starka fackföreningar med relativt stort inflytande. Inom de nystartade privata bolagen är ofta den fackliga styrkan betydligt lägre." Vad tror Du att det beror på?

Svar: Inte så konstigt, facklig aktivitet tar lång tid att bygga upp. Halvstatliga SAS motverkade säkert inte heller detta, medan nya bolag säkert kan göra det.

Fråga: Hur mycket tror Du att den här situationen har påverkat att det inte går så bra för SAS idag?

Svar: Det kan ha bidragit. Även om facket på SAS faktiskt gått med på försämringar av bl. a. deras arbetstider.

Fråga: Du skriver även att "Avtalsstrukturen inom dessa sektorer avviker från vad som annars är vanligt. Inom andra områden fastställs ett riksavtal på central nivå som gäller för alla företag i branschen. När detta framförhandlas har man möjlighet att ta till stridsåtgärder. Efter att detta avtal har slutits förs lokala förhandlingar. I dessa har man en möjlighet att göra lokala anpassningar, som kan ge ytterligare fördelar för de anställda. I dessa förhandlingar har man dock ingen konflikträtt." Vilka menar du är de ytterligare fördelarna för de anställda med denna typ av avtalsstruktur?

Svar: Med det system som finns idag riskerar ständigt bolag med framgångsrika fackföreningar att bli utkonkurrerade av de med svaga fack, och därmed sämre villkor. Den fackliga idén som är att motverka underbudskonkurrens har gått förlorad.

Fråga: Vad anser Du är den största problematiken inom flygbranschen efter det att den blivit avreglerad? Anser Du att facken har en roll i detta? Om ja, hur stor "problemandel" har facken?

Svar: Det facket möjligtvis kunde ha gjort var att ha verkat för branschavtal för alla flygbolag i branschen. Det var nog emellertid inte så lätt, eftersom företagsavtal dominerade under monopolens tid. Fackets uppgift är att verka för bättre villkor för medlemmarna, i dessa fall hamnade det i motsatsställning till att skapa konkurrensneutralitet mellan olika bolag. Ett problem som bättre hanteras i andra branscher.

11.2 Bilaga 2

Enkätundersökning

Vi är två studenter från Södertörns Högskola som skriver en kandidatuppsats inom företagsekonomi. Uppsatsen handlar om flygbolaget SAS och vi skulle nu behöva Din hjälp för att kunna slutföra uppsatsen. **Tack för att Du tar dig tid!**

Kön Kvinna Man
Ålder ≥ 25 26-35 36-45 46-55 ≤ 56

1. Vilken typ av resenär är Du oftast när Du flyger? Kryssa i ett svarsalternativ

Privatresenär Affärsresenär

Vi ber Dig svara på resterande frågor utifrån Ditt svar på fråga 1, det vill säga antingen utifrån ett affärsresenärs- eller privatresenärsperspektiv.

2. Hur avgörande är priset för Dig vid köp av en flygresa? Kryssa i ett svarsalternativ

Avgörande.....
Ganska avgörande.....
Inte särskilt avgörande.....
Inte alls avgörande.....
Vet ej.....

3. Hur ofta väljer Du att resa med SAS när Du ska flyga? Kryssa i ett svarsalternativ

0% 1-20% 21-40% 41-60% 61-80% 81-100%

4. Vad anser Du är SAS främsta styrka? _____

5. Vad anser Du är SAS främsta svaghet? _____

Tack för din medverkan!

Erika och Elinor

11.3 Bilaga 3

SAS främsta styrka enligt privatresenärsrespondenterna:

- Garanterat dyraste priset på en biljett
- Säkerhet (två respondenter)
- Stort bolag (fem respondenter)
- Punktlighet
- Vet ej (fyra respondenter)
- Stabilt och tryggt (två respondenter)
- Gammalt och Svenskt (två respondenter)
- Flygvärdinnorna
- Kaffet
- Janne Carlzon andan finns i bakgrunden
- Ett företag med lång erfarenhet
- Servicen (tre respondenter)
- Bra inrikesdestinationer
- Destinationsutbudet (fyra respondenter)
- Flyger ofta, flexibla tider
- Skandinaviskt – känns tryggt (tre respondenter)
- Bra service, bra att bagage ingår i priset
- Kompetent personal
- Tryggt då det är ett ”fullt bolag” med garantier och service vid oförutsedda händelser.

SAS främsta svaghet enligt privatresenärsrespondenterna:

- De är ej med i utvecklingen, lever på gamla meriter. Längsta kösystemet vid supporthjälp.
- Dess storlek – med många fackförbund och tre nationer
- Priset (15 respondenter)
- Aldrig struktur = bolagsstruktur
- Flygvärdinnorna (tre respondenter)
- Vet ej (tre respondenter)
- Kycklingen
- Allt bråk med facket
- Svårt att få tag i de billiga biljetterna de säger att de har
- Maten kostar (två respondenter)
- Trånga plan. Trodde de skulle ha bättre och rymligare plan än ex. Ryan Air
- Att de pga. konkurrensen gör försämringar, t.ex. propellerplan.
- Sänkta löner för de anställda pga. dåliga tider
- Ålderdomlig flotta (tre respondenter)
- Drar ner på allt det som var det lilla extra.

SAS främsta styrka enligt affärsresenärsrespondenterna:

- Dess storlek
- Stabilt bolag
- Svenskt flaggskepp (tre respondenter)
- Vet ej (två respondenter)

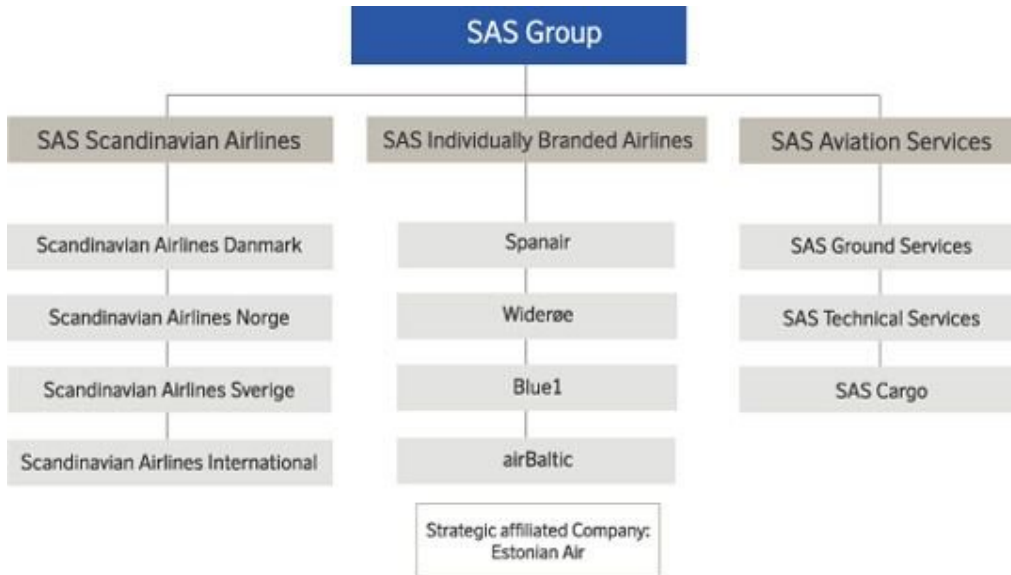
- Man vet vad man får
- Tryggheten att komma fram
- Skandinaviskt (två respondenter)
- Flexibla tider för avgångarna
- Bra teknologiska incheckningsmöjligheter, såsom via mobilen och välja plats på Internet

SAS främsta svaghet enligt affärsresenärsrespondenterna:

- Flygvärdinnorna
- Bolagets struktur- för stort
- Maten (två respondenter)
- Gammalt bolag med trasig struktur
- Priset (två respondenter)
- Kostnadsnivån och serviceandan
- Vet ej (två respondenter)
- Strejker om skapar osäkerhet
- Flyger från Arlanda, hade varit bättre om inrikesflygen var från Bromma. Tar tid att ta sig till Arlanda
- För lite destinationer till Östeuropa

11.4 Bilaga 4

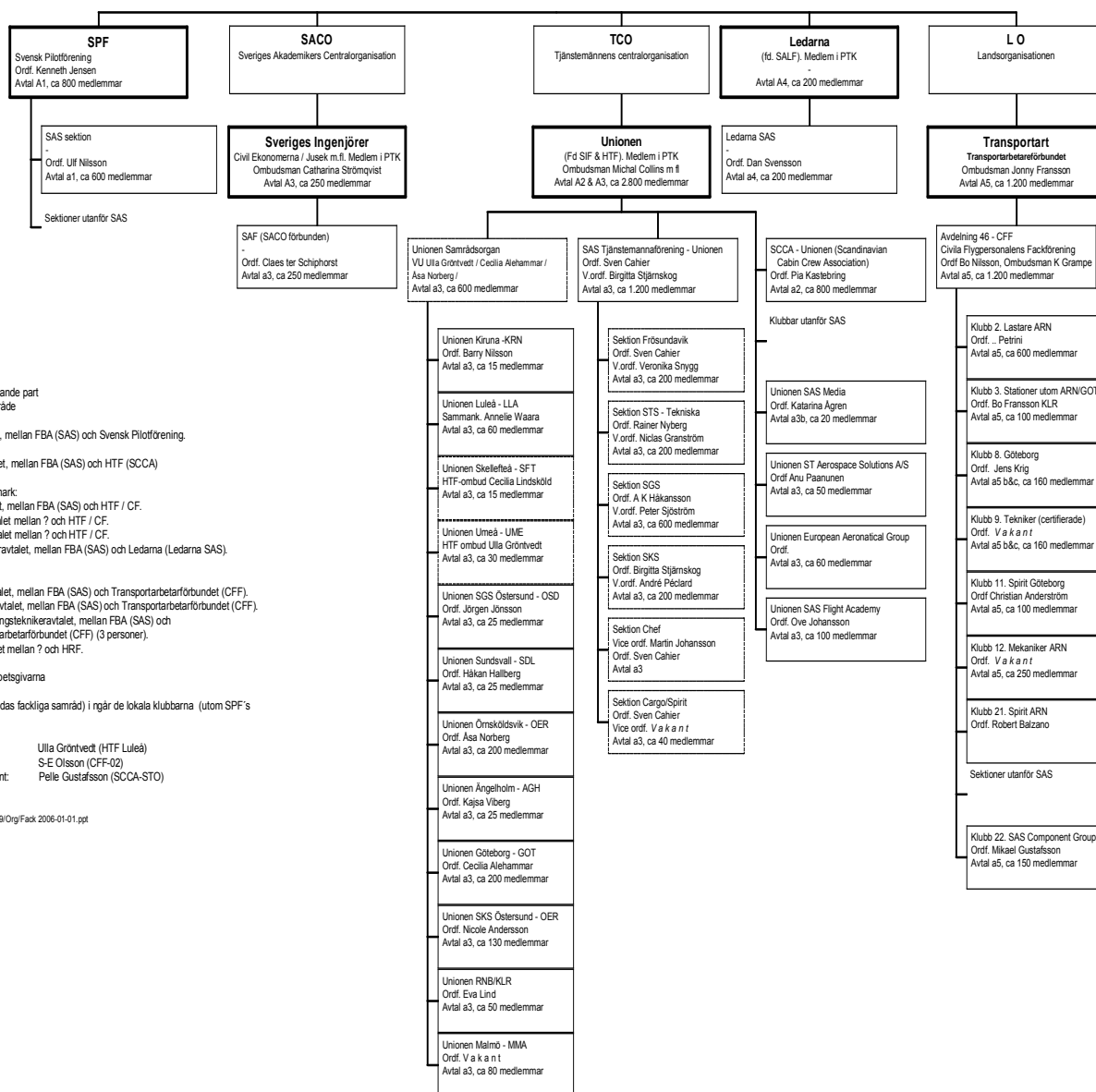
SAS organisationsstruktur⁷¹



⁷¹ www.sasgroup.net 2008-11-19

11.5 Bilaga 5

SAS - Scandinavian Airlines Fackföreningar och avtal i Sverige.⁷²



Avtal:

A = Avtalslutande part
a = Avtalsområde

1/ Pilotavtalet, mellan FBA (SAS) och Svensk Pilotförening.

2/ Cabinavtalet, mellan FBA (SAS) och HTF (SCCA)

Tjänstemän mark:
3/ Markavtalet, mellan FBA (SAS) och HTF / CF.

3b/ Mediaavtalet mellan ? och HTF / CF.

3c/ Hotell avtalet mellan ? och HTF / CF.

4/ Arbetsledaravtalet, mellan FBA (SAS) och Ledarna (Ledarna SAS).

Arbetsare:

5/ Arbetaravtalet, mellan FBA (SAS) och Transportarbetarförbundet (CFF).

5b/ Teknikeravtalet, mellan FBA (SAS) och Transportarbetarförbundet (CFF).

5c/ Provflygningsteknikeravtalet, mellan FBA (SAS) och Transportarbetarförbundet (CFF) (3 personer).

6/ Hotellavtalet mellan ? och HRF.

FBA = Flygbetsgivarna

I AFS (Anställdas fackliga samråd) i ngår de lokala klubbarna (utom SPF's

sektioner).

SAS styrelse:

- Ledmot: Ulla Gröntvedt (HTF Luleå)
- Suppleant: S-E Olsson (CFF-02)
- 2:e suppleant: Pelle Gustafsson (SCCA-STO)

SASTF/CAH

HTF/SASTF/9999/Oig/Fack 2006-01-01.ppt

⁷² Från Sven Cahier, Unionen