



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Tittel:

Endringer i Ansettelsesforhold for Flygere: Konsekvenser for Arbeidsmarked og Flyselskap

Navn på kandidat:

Jack Netskar

Emnekode:

BE 325E

Studium:

MBA Luftfartsledelse

Dato:

2015-12-04



Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
1 Innledning.....	2
2 Teori: Konkurransereformer- og strategi.....	5
2.1 Innledning.....	5
2.2 Porters modell	6
Fare for nyetableringer	6
Inngangsbarrierer.....	7
Leverandørens forhandlingsstyrke	9
Kjøpernes forhandlingsstyrke.....	10
Trussel fra substitutter	11
Rivalisering blant eksisterende konkurrenter	11
2.3 Industriens struktur.....	12
2.4 Konkurransestrategi og skape konkurransefortrinn	13
2.4.1 Hva er konkurransestrategi?.....	13
2.4.2 Analyse av industrien	14
2.4.3 Strategisk posisjonering	15
2.4.4 Aktivitets systemer	15
2.5 Konkurransestrategi i luftfarten.....	17
2.5.1 Konkurransekrefter i flybransjen.....	17
3 Metode.....	22
3.1 Innledning.....	22
3.2 Det kvantitative forskningsverktøyet: Spørreundersøkelsen.....	23
3.3 Design.....	24
3.3.1 Spørreundersøkelsens utforming av spørsmål.....	24
3.3.2 Struktur på Survey Spørsmål.....	24
3.3.3 Målgruppe og distribusjonsmetoder	25
3.3.4 Datainnsamling.....	26
3.3.5 Anonymitet og datasikkerhet.....	26
3.3.6 Survey begrensninger	26
4. LUFTFARTEN	27
4.1. Fra regulering til åpent marked	27
4.2. En ny konkurransesituasjon.....	28
4.3. Kostnadsledelse: Fokus på ansatte	30
5. Ansettelsesforhold	32
5.1. Fagforeningers betydning.....	32
5.2. Kostnadskontroll og ansettelsesmodeller	33
5.3. Utdanningssystemets påvirkning på ansettelsesmodeller.....	35
5.4. Flags of Convenience	35
5.5. Legale forhold og ansettelsesmodeller	36
5.6 Oppsummering	37
6. Funn.....	38

7. Analyse og Diskusjon.....	60
8. Konklusjon	71
9. Litteraturliste	74
Appendix 1: NPG Surevey	77

1 Innledning

Luftfart er en industri som er av strategisk betydning for de fleste land, og i Norge utgjør verdiskapningen av luftfarten ca 2% av BNP. Den sikrer ikke bare muligheter for ferie og fritidsreiser for folk, men bidrar til muligheter for en bred utvikling av næringsvirksomhet gjennom god tilgang på transport forbindelser og sysselsetter i dag anslagsvis 60.000 personer i direkte og indirekte arbeid knyttet til luftfarten i Norge.

Luftfartsindustrien i Europa har endret seg betydelig både i struktur og omfang de siste tiårene. Før prosessen som ledet til etableringen av et åpent og fellesmarked innenfor EU i 1993, var luftfarten preget av nasjonale bestemmelser og reguleringer av markedet. Det var til dels store forskjeller nasjonene i mellom hvorvidt man tillot konkurranse eller ikke på innenriks markedet, og transporttjenester mellom landene innenfor EU var regulert av bilaterale Air Service Agreements mellom enkelt stater. Disse avtalene omfattet ofte hvor mange flyginger som kunne gjennomføres, til hvilke bestemmelsessteder og med hvilket flyselskap.

I 1987 ble det inngått to internasjonale avtaler som medførte en delvis deregulering av kapasitet- og prisreguleringer. Dette ble fulgt opp av en prosess, gjennom EUs institusjonelle rammeverk, som totalt fjernet de tidligere begrensningene mellom nasjonene og skapte et reelt enhetlig marked i Europa, herunder også Norge, Island og Liechtenstein. Gjennom denne dereguleringen ble det lagt til rette for nye aktører i markedet. Ikke bare fikk de anledning til å entre markedet, men mulighetene lå også til rette for gjennomføring av helt andre forretningsmodeller. Blant de første i så måte var Ryanair som baserte sin produksjonsmodell på punkt til punkt flyvninger, i motsetning til de tradisjonelle aktørene som i stor grad benyttet seg av en ”hub and spoke” modell. Den store forskjellen lå i å etablere flere og mindre baser i stedet for en stor base. Flybesetningene ble således ansatt lokalt på hver satellittbase med ansvar for denne basens produksjon. En optimalisering av dette produksjonsmønsteret medførte lavere kostnader som igjen kom de reisende til gode i form av rimeligere billetter. Et vesentlig resultatet av rimeligere billetter er det faktum at man åpner for nye volumer ved at flere personer har økonomi til å reise, og det er nettopp denne volumøkningen som gjør det interessant for aktørene i markedet å holde kostnadene så lave som mulig, ikke nødvendigvis bare skaffe seg et midlertidig konkurransefortrinn.

Ved endringer av forretningsmodeller eller nyetableringer, ligger det muligheter for å starte med blanke ark og tilpasse virksomheten til en kostnadsoptimal modell, herunder også personellet som behøves. Gjennom liberaliseringen av luftfarten i Europa har det skjedd en endring i arbeidsmarkedet for flygere. Liberaliseringen har også endret forholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Nyere forskning viser at arbeidsmarkedet har gått fra å være et nærmest ensidig basert på faste ansettelse direkte i flyselskapet til en større variasjon i ansettelsesforhold. Bruk av bemanningsbyråer synes å være en form for ansettelsesforhold som stadig flere flyselskaper benytter seg av (Y. Jorens, D. Gillis, L. Valcke & J. De Coninck, 'Atypical Forms of Employment in the Aviation Sector', European Social Dialogue, European Commission, 2015).

Bruk av indirekte, eller atypiske, ansettelse reiser nye utfordringer og jeg vil i denne oppgaven se på hvordan et flyselskaps strategi for kostnadskontroll gjennom ulike ansettelsesmodeller påvirker flygergruppens relasjon til selskapet og hvilke konsekvenser dette kan få på kort og lang sikt. En hovedproblemstillingen i denne oppgaven er derfor:

Hvordan påvirker ulike ansettelsesforhold flygernes relasjon til selskapet?

Dernest vil oppgaven diskutere

Hvilke konsekvenser dette kan få for flyselskapet og den enkelte flyger?

Undersøkelsen vil i hovedsak bli gjennomført som en casestudie av selskapet Norwegian Air Shuttle (NAS). Casestudien vil undersøke hvilke typer ansettelsesforhold som forekommer samt flygernes holdning til selskapets ansettelsesstrategi og arbeidsbetingelser. Denne vil bli rammet inn av en analyse av konkurransesituasjonen i luftfarten generelt sett.

Ulike former for nye ansettelsesformer er i stor grad drevet av de mulighetene som er tilstede rent regulatorisk etter dereguleringen av europeisk luftfart, men ikke minst i forhold til den konkurransesituasjonen som eksisterer på dette markedet. Jeg vil derfor ta et teoretisk utgangspunkt i Michael E. Porters konkurransteorier og hvordan han mener ulike krefter påvirker et marked. Det finnes forskning på, men ikke et grundig teoretisk grunnlag for å se ansettelsesforholdenes betydning for konkurransekraften. Jeg har derfor valgt en metodisk tilnærming der jeg i undersøkelsen av caseselskapet gjør bruk av en survey i tillegg til

intervjuer. Denne vil bli kombinert med en dybdeanalyse av luftfarten. Disse to delene vil bli bundet sammen i en analyse og diskusjon om hvilke konsekvenser nye former for ansettelse kan ha for både selskap og den enkelte flyger.

Oppgavens primærkilder er surveyen/spørreundersøkelsen blant flygere fra alle deler av Norwegians geografiske og operasjonelle områder. Undersøkelsen ga 875 sett av data. Funnene indikerer at det er en sammenheng mellom ansettelsesforhold og flygernes oppfatning av Norwegian i en negativ retning og at et stort flertall ønsker en fast ansettelse i flyselskapet Norwegian. Samtidig er det grunn til å tro at arbeidsmarkedet er i ferd med å endre seg betydelig i retning av flere flygere på innleiekontrakter og færre på faste ansettelser.

2 Teori: Konkurransereformer- og strategi

2.1 Innledning

Michael E Porter utviklet i 1979 en modell for å analysere konkurranseposisjonen i markedet som et rammeverk for å vurdere og evaluere konkurransekraft og posisjon til en bedrift eller organisasjon i en gitt industri. Teorien innebærer å forstå konkurransekraftene og deres underliggende årsaker, avsløre basisforholdene til en bransjes nåværende lønnsomhet.

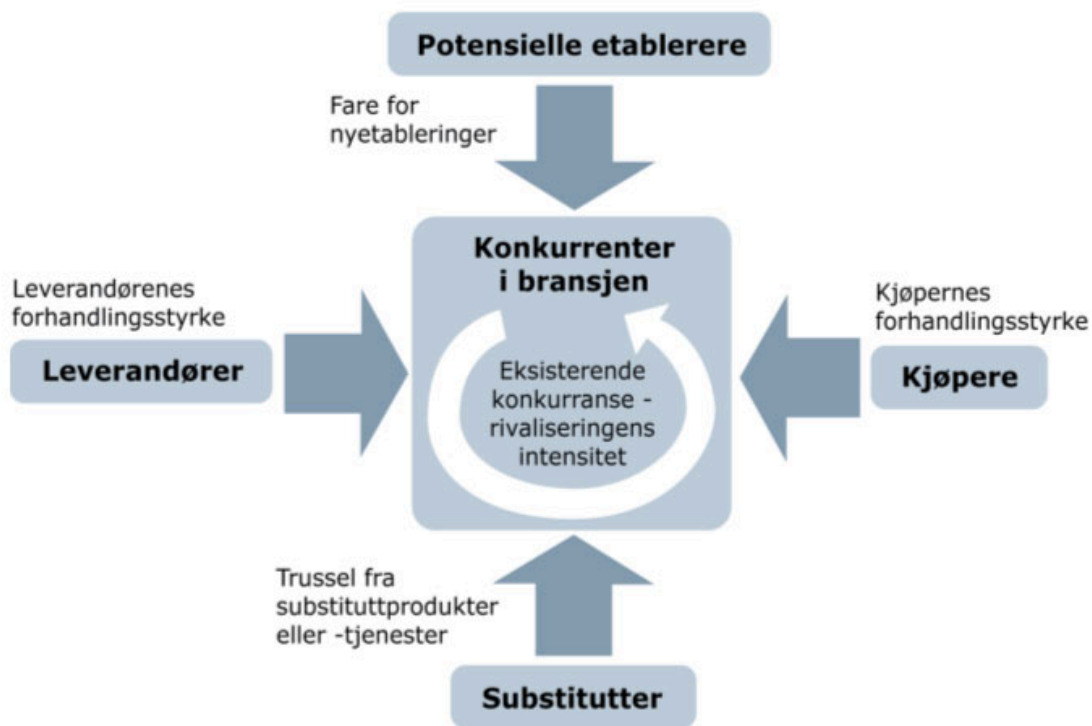
Samtidig gir det et rammeverk for å forutse og påvirke konkurransen og lønnsomhet over tid. Ifølge Porter, er opphavet til lønnsomhet identisk uavhengig av bransje. I lys av dette er næringsstrukturen det som til slutt driver konkurranse og lønnsomhet, ikke om en industri produserer et produkt eller en tjeneste, fremstår som moden eller ung, high-tech eller low-tech, regulert eller uregulert. Hvis kreftene er intense, som de er i bransjer som flyselskaper, tekstiler og hotell, vil det være betydelig vanskeligere å få en attraktiv avkastning på investeringen.

Teorien er basert på et konsept hvor det er fem krefter som bestemmer konkurranseintensitet og attraktivitet i et marked. Porters fem krefter bidrar til å identifisere hvor makten ligger i en virksomhets situasjon/posisjon. Dette er nyttig både for å forstå styrken av en organisasjons nåværende konkurranseposisjon og styrken i en posisjon som en organisasjon kan forflytte seg til. Strategiske analytikere bruker ofte Porters fem krefter for å forstå om nye produkter eller tjenester er potensielt lønnsomme. Ved å definere hvor kraften ligger, kan teorien også brukes til å forbedre svakheter, for å unngå feil og ikke minst identifisere områder av styrke.

Modellen tar utgangspunkt i ulike interne og eksterne forhold som påvirker konkurransesituasjonen, men snakker ikke spesifikt om de ansattes rolle i relasjon til de ulike kreftene og hvordan dette kan påvirke konkurransesituasjonen. Jeg vil derfor bruke Porters modell opp i mot de undersøkelser jeg har gjort i studien for å se om dette endrer konkurransesituasjonen i direkte eller indirekte grad og hvilke konsekvenser ulike ansettelsesformer kan få.

2.2 Porters modell

Ifølge Porter (2008) er det viktig for bedrifter å være klar over de fem konkurransekrefter. Det å forstå næringsstrukturer tillater bedrifter å posisjonere seg i mindre konkurransedyktige områder av deres bransje og dermed fører til høyere nivåer av overskudd.



Figur 1: Porter's Five Forces (. Porter, 2008, s 80)

Fare for nyetableringer

Når det er lett for nye aktører å øke kapasiteten i et eksisterende marked og vinne markedsandeler vil det i følge Porter (2008: 80-81) oppstå et press på pris og kostnader. I sin tur vil etablerte selskaper bli tvunget til å vurdere sine muligheter for å konkurrere med nye aktører. Naturligvis er den første reaksjonen fra etablerte aktører å vurdere deres kostnadsstruktur for mulige besparelser. Hvis kostnadene forblir på samme nivå, og prisene er senket for å konkurrere, vil fortjenesten reduseres eller utebli. Derfor vil en høy fare for nye aktører begrense profitt muligheter for en gitt bransje. Dermed er det ikke viktig om nye aktører etablerer seg på markedet eller ikke. Dersom trusselnivået er høyt nok, vil

monopolistene holde prisene lave som en forholdsregel for å hindre nyetablering før det faktisk skjer.

Inngangsbarrierer

Inngangsbarrierer er ikke av stor interesse for etablerte aktører i forhold til å beskytte sitt marked fra inntrengere. Porter (2008: 81-82) hevder at sju hovedkilder gir ulemper for nyetablerere:

1. Stordriftsfordeler på tilbudssiden

Siden etablerte selskaper produserer større volumer til lave enhetskostnader, kan de spre kostnadene på en større skala. Dermed er nyetableringer tvunget til å starte opp på lignende dimensjoner. Derfor er det en mulighet for at nyetablereren kan miste interessen av å gå inn i et markedet på en så stor skala.

2. Stordriftsfordeler på etterspørselssiden (nettverkseffekt)

Verdien av et produkt, avhenger av volumet av kunder som bruker produktet. De store aktørene for flyproduksjon er Boeing og Airbus, og tilsammen har de over 90% av total markedsandel (Innovata, 2011). Derfor er det mindre sannsynlig at flyselskapene vil kjøpe fra en ny produsent som prøver å komme inn i bransjen. Det er allerede forbundet med risiko å være første kunde ved lansering av en ny flytype fra en av de to etablerte produsentene. På denne bakgrunn er det allment kjent at flyselskapet som er først i markedet med en ny flytype får betydelige rabatter som kompensasjon for mulige fødsels- og implementeringsproblemer av nye flytyper.

3. Kundebyttekostnader

Kjøpere kan pådra seg byttekostnader når de endrer leverandører. For eksempel vil et flyselskap som endrer sin flyflåte fra en produsent til en annen, ha behov for gi opplæring og trening av de ansatte på den nye flytypen og reservedelslager må byttes og bestemte deler må være tilgjengelig ved vedlikeholdsbehov.

4. Kapitalkrav

Behovet for store investeringer for å entre en bransje kan være en faktor som gjør at nye selskaper velger å ikke gå inn i et nytt marked. Spesielt hvis disse finansielle ressurser er høy risikokapital, vil det være vanskeligere å få investorer til å investere kapital. På den annen side, hvis en bransje gir høy fortjeneste, kan investorene være villige til å finansiere nye etableringer. Derfor er det noe overraskende at flybransjen med sine lave nivåer av lønnsomhet og avkastning, fortsatt klarer å sikre finansiering til innkjøp av nye fly. Noe av årsaken ligger nok i selskapsform og plassering på investorsiden og at flyene har en høy annenhåndsverdi, og dermed blir risiko for tap redusert. Så selv i flybransjen med generelt lave lønnsomhets nivåer, spiller investorer en viktig rolle i økt konkurranse ved å investere eller stille med risikokapital til nye flyselskaper for å investere i fly. Derfor kan nye aktører raskt øke kapasiteten i eksisterende markeder.

5. Fordeler for etablerte selskaper uansett størrelse

Disse fordelene kan være relatert til kvalitet eller pris. En unik geografisk plassering, over tid ervervet kunnskap eller en bestemt bedriftskultur kan også gi mindre selskaper en konkurransefordel som bidrar til suksess i konkurranse med større aktører. Som en mindre aktør, men med en unik ledelsesfilosofi klarte Southwest Airlines å etablere preferanse både på pris og kundeopplevelse. De ansatte ble trukket inn i driften av selskapet og det ble skapt en høy grad av gjensidig forpliktelser mellom ledelse og ansatte. Ved å engasjere sine ansatte klarte Southwest å konkurrere med suksess mot sine større rivaler ved å levere høye nivåer av kundetilfredshet (Miles & Mangold, 2005).

6. Tilgang til distribusjonskanaler

Nye aktører må finne nye måter å selge sine produkter eller tjenester på. I stedet for å selge billetter gjennom reisebyråer og egne telefonselgere, gikk lavprisflyselskaper nye veier og kan sies å være pioner i forhold til å bruke internett som distribusjonskanal og å oppmuntre kundene til å bestille flybilletter på nettet. Ikke bare var dette nyttig for å øke det salgsmessige nedslagsfelt, men også en betydelig reduksjon av kostnadene pr solgt billett.

7. Restriksjoner bestemt av myndigheter

Myndighetenes politikk spiller en viktig rolle i å hjelpe eller blokkere nye aktører i markedet, spesielt i regulerte bransjer. Markedet for lufttransport i EU er i dag deregulert og fungerer som ett enhetlig marked i motsetning til tidligere hvor det eksisterte bilaterale avtaler mellom

stater for å regulere nivåer av konkurranse innenfor deres nasjonale territorium. Videre så ser mange stater luftfart som en svært attraktiv industri når det gjelder å pålegge ytterligere skatter og avgifter (f.eks passasjeravgift, underveisavgift, security-avgift eller miljøavgifter for utslipp). Regjeringens politikk overfor fagforeninger kan også avhenge av hvilken type markedsøkonomi som er tilstede det bestemte landet. I liberale markedsøkonomier vil ofte rammebetingelsene favorisere arbeidsgivere og derfor gjøre det mer attraktivt for arbeidsintensive bedrifter (Harvey, 2009). Hvorvidt den enkelte nasjon har en markedsliberal teller en sosialpolitisk tilnærming vil også kunne spille inn på reguleringer av ansettelsesforhold. Enkelte nasjoner har sterke restriksjoner på bruk av midlertidig arbeidskraft og vi kan nevne at det først ved årtusenskiftet ble mulig å drive privat arbeidsformidling i Norge.

Det faktum at arbeidmarksreguleringer og lovgivning er nasjonal jurisdiksjon har medført til dels svært ulike muligheter og begrensninger i de ulike landene i EU. Dette er det flyselskaper som benytter seg av for å skaffe seg en kostnads eller fleksibilitets fortrinn. Konseptet om å basere virksomhet der det til en hver tid det er mest økonomisk hensiktsmessig er også benevnt ”Forum shopping”.

En annen faktor i forbindelse med inngangsbarrierer er forventet direkte motarbeidelse av monopolistene for å beskytte sitt marked. Hvis den nye aktøren er klar over at etablerte selskaper ikke viker unna en kamp om markedsandeler, vil aktøren kanskje revurdere sin beslutning om å gå inn i markedet. Alle disse faktorene bør føre til en detaljert analyse av mulige etableringshindre før den nye aktøren bestemmer seg for å gå inn i et nytt marked.

Leverandørens forhandlingsstyrke

Ifølge Porter (2008: 82-83), kan dominerende leverandører kreve høyere priser på grunn av en rekke ulike årsaker. Leverandøren kan inneha en monopolstilling eller kunden har få eller ingen andre leverandører å velge mellom innen et bestemt marked eller et geografisk område. Eksempelvis vil et flyselskap ofte bare ha en eller noen få leverandører av bakkjetjenester. Man kan selvsagt etablere egen organisasjon på alle flyplasser, men dette er allment godtatt som en mer kostbar løsning og de fleste flyselskaper har gått bort fra denne modellen. Derfor har håndteringselskapet(ene) en sterk posisjon til å forhandle frem gode avtaler for sine tjenester. Som nevnt tidligere, så må flyselskapene forholde seg til en rekke dominerende

leverandører i bransjen. Arbeidskraft kan i gitte tilfeller være en slik leverandør, dersom kompetanse/kvalifisering til en bestemt ansatt gruppe er vanskelig å skifte ut raskt på grunn av høye nivåer av spesialisering, statlige reguleringer eller type ansettelsesforhold og tilknytninger.

Flygerkorpset vil kunne utgjøre en slik gruppe som på grunn av regulatoriske krav til utdanning, sertifikater og helseattest er vanskelig å erstatte på kort sikt. Derfor har tradisjonelt sett flygernes fagforeninger stått i en mektig posisjon, fordi det i praksis er umulig for bedrifter å finne erstatninger både på kort og lang sikt. Dette blant annet på grunn av beskyttelse av fast ansatte arbeidstakere under nasjonal arbeidslovgivning. Til en viss grad er dette fortsatt tilfelle i dag for de fleste tradisjonelle flyselskaper (Flag Carriers eller nettverksselskaper), men utviklingen har vist at trans-nasjonale lavprisflyselskaper (ne) har utforsket alternativer for å unngå fagforeninger (Lille, 1999). Nettverkselskapene forsøker nå å kopiere disse strategiene så langt det juridiske og institusjonelle rammeverk tillater det (Barry & Nienhueser 2010; Harvey, 2009). På den ene siden har dette ført til sterk motstand fra fagforeninger og på den andre siden ser man en økende tendens fra selskapene til å redusere fagforeningenes makt og innflytelse (Bamber et al., 2009).

Kjøpernes forhandlingsstyrke

Porter (2008, s. 83-84) hevder at dominerende kunder kan være ansvarlig for økt press på prisene i en bransje. Spesielt i bransjer med høye faste kostnader og ferskvareprodukter, er det fristende å selge et produkt mens det fortsatt har bokført verdi. Hvis kjøperne har et valg mellom lignende produkter til lave byttekostnader, er de i en maktposisjon. Flypassasjerer er et godt eksempel. Flyselskaper har høye faste kostnader (fly, personell, drivstoff) uavhengig om en passasjer opptar et sete eller ikke. Når flyet har forlatt flyplassen med et tomt sete, kan tapet ikke erstattes. Følgelig er en flyreise et produkt som er ferskvare og lett bederverlig. (Harvey & Turnbull, 2010a).

Passasjerene kan på den andre siden velge mellom flere flyselskaper, spesielt på destinasjoner med mange frekvenser. I tillegg vil det for passasjerene være lave byttekostnader, siden de ikke har noen krav til å forplikte seg til et bestemt flyselskap. I tillegg har markedsstrategien ved salg av kun tur/retur billetter endret seg stort de siste ti årene og det er ingen selskaper

som benytter denne modellen (som var enerådende for 20 år siden) lenger. Kjøperatferden har endret seg ved at man sjekker priser på både tur og retur reisen og velger ikke nødvendigvis det samme selskapet. Dette var en av grunnene til at flyselskapene etablerte sine bonusprogrammer for å fremme en økning i byttekostnader for kundene ved å binde dem gjennom bonusprogrammer (Carlsson & Löfgren, 2004).

Trussel fra substitutter

Som Porter (2008: 84-85) beskriver, vil substituttprodukter eller- tjenester tjene det samme eller nærliggende formål eller adressere det samme behovet som et eksisterende produkt. Dersom substituttet gir en høyere verdi for en lavere pris og kundens kostnad ved å endre er lave, er risikoen for å velge alternativet høy. I det øyeblikket en bransje står overfor en høy trussel om substitutter, vil vi se en reduksjon i lønnsomheten i næringen. Eksempelvis vil flyselskapene stå overfor trusselen om substitusjon av høyhastighets togforbindelser i sitt korttrute marked (International Labour Organization, 2001).

Rivalisering blant eksisterende konkurrenter

I følge argumentering av Porter (2008, s. 85-86), så har konkurrentene flere måter å konkurrere på. Deres valg kan være basert på pris, nye produkter, produktkvalitet og nivåer av kundeservice. Ved høye nivåer av rivalisering til stede i en industri, vil lønnsomheten ofte være begrenset. Dersom konkurransen foregår over en lengre tidsperiode, har rivaliseringen en tendens til å øke. Nivået av rivalisering øker også når flere konkurrenter av lik størrelse deltar i markedet, spesielt i en situasjon der markedsvekstene bremses opp. På den andre siden er høy vekst i markedet ingen beskyttelse for bedrifter mot kunder med høy forhandlingsmakt eller attraktive substitutter. Et ensidig fokus på en vekststrategi er ikke nødvendigvis nøkkelen til suksess. I stedet kan vekstfokus introdusere andre strategiske problemer som overkapasitet og produkt konvergens. Lignende produkter tilgjengelig i store mengder fører til priskonkurransen. Rivalisering basert på priskonkurransen blir fort en ødeleggende øvelse som kun overfører allerede små marginer fra selskapene til kundene i form av rabatter. Eksempelvis har nettverksselskapene tradisjonelt brukt overskuddet fra sitt langdistansenettverk for å holde prisene noe lavere på korttrute nettverket. Eller monopolruter på korttrutenettverket er brukt til å subsidiere andre korttruter med stor konkurranse.

En generering av lave priser gjennom overføring av overskudd mellom segmentene fører til en totalt sett fallende lønnsomhet og trolig vil bare dominerende aktører i bransjen overleve. En annen negativ effekt av priskonkurranse er at kundene blir vant til bestemte prisnivå som ikke reflekterer den reelle verdien av produktet. Lavprisflyselskaper som Ryanair opererer med svært lave priser. I sin tur, vil kundene bli motvillige til å betale mer for en billett med et nettverksselskap, selv om det inngår et høyere service- eller produktnivå på tjenesten på en lignende rute. (Lawton, 2003). Hvis barrierene er høye for helt eller delvis å forlate en/et rute/segment/marked, kan selskaper fortsette å operere i et marked til tross for at produksjonen går med tap, noe som igjen øker konkurransen ytterligere. Når flere rivaler konkurrerer på de samme produkttegenskaper eller møter kundenes behov enhetlig, er konsekvensen en null-sum konkurranse. Uansett hvilken fordel ett selskap oppnår, utgjør det et likedan tap for en annen.

Hvis et selskap ønsker å skape en reell konkurransefordel, er det behov for å gjøre vanskelige valg (Ghemawat & Rivkin, 1998, s. 18-19). Dermed blir en prioritering ønsket og uunngåelig (Porter, 1996, s. 68-70). Eksempelet med Air Berlin viser at det ikke er en bærekraftig forretningsstrategi å prøve å tilby kunden hele spekteret av produkter og tjenester (Air Berlin, 2013). Air Berlin startet i utgangspunktet som et charterselskap. Senere startet man opp ”full service” ruteflyging mellom ulike ”city pairs” etter modell av ”full service airline” i direkte konkurranse med både lavprisselskapene og nettverksselskapene, samtidig om man fortsatte med chartervirksomheten. Det negative økonomiske resultatet til Air Berlin viser at sannsynligheten for å lykkes med en slik strategi ikke er åpenbar.

2.3 Industriens struktur

Ifølge Porter (2008) stammer bransjestrukturen fra intensiteten av de fem konkurransekrefter. For en ekstern observatør skiller de ulike bransjene seg fra hverandre sett fra et eksternt perspektiv, men de viktigste driverne for å skape lønnsomhet er like. Nivåer av konkurranse og lønnsomhet i alle bransjer er knyttet til de underliggende konkurransekrefter. Dermed spiller det ingen rolle om næringer er service- eller produktbasert. På mellomlang og lang sikt, avhenger lønnsomheten av styrken på de fem kreftene. Selv om selskapene klarer å generere kortsiktig profitt, er fremtidig lønnsomhet ikke garantert hvis kreftene blir neglisjert i et selskaps langsiktig strategi. Det er viktig for bedrifter å beholde noe av den genererte verdi, som igjen kan investert i bærekraftige strategier. Dette kan bestå av produkt differensiering,

servicenivåer, teknologisk utvikling og kompetanseheving av en eller flere grupper av ansatte. Bedriftene bør derfor unngå situasjoner hvor dominerende kunder eller leverandører forhandler ned fortjenestemargin ved å kreve endrede priser.

2.4 Konkurransestrategi og skape konkurransefortrinn

Betydelige mengder forskning er tilgjengelig vedrørende konkurransestrategi, og hvordan disse kan skape konkurransefortrinn for bedrifter (Ghemawat & Rivkin, 1998; Hamel & Prahalad, 1993; Porter, 1996, 2008). Det var Porter (1996), som først adresserte emnet på en forståelig måte ved å stille ett enkelt spørsmål: "Hva er Strategi"? Før Porter, hadde allerede Hamel og Prahalad (1993) hevdet at et strategiske tankesett er grunnlaget for konkurransekraft og at konkurranse er mer enn bare en produktkonkurranse. Jeg vil videre i den følgende delen belyse konkurransestrategi ved å diskutere Porter's resonnement og andre relevante bidrag til temaet.

2.4.1 Hva er konkurransestrategi?

For å skape en konkurransedyktig strategi, må man forstå de konkurransemessige kreftene som er underliggende i den aktuelle bransjen. Bedrifter i samme bransje er i hovedsak klar over det eksisterende lønnsomhetsnivået i den angjeldende bransje. For luftfarten utarbeides det globale oversikter av blant annet IATA. Det er viktig å definere de sterkeste kreftene/kraften, fordi det er de/den som er den drivende variabel bak lønnsomhetsnivået. Først da kan man utforme en strategisk plan for å adressere de viktigste faktorene i et konkurranseutsatt marked. Derfor er det viktig for ledere å forstå den underliggende strukturen i deres bransje og utforme en strategi som er i tråd med dette, i stedet for å bli distraheret av midlertidige faktorer (Porter, 2008). Spesielt i raskt voksende bransjer med like produkter eller tjenester, er det lett å gå seg vill i kostnadsbesparelser og samtidig miste fokus på det unike (Porter, 1996). I luftfartsbransjen er det spesielt viktig å ha hensiktsmessige og nøye vurderte langsiktige strategiske planer på samme tid som man må håndtere oppdukkende utfordringer på kort sikt. Eksempelvis er flykjøp en strategisk beslutning som tas med lang horisont og en kortvarig SAR epidemi eller andre regionale/globalt kortvarige forstyrrelser må ikke være styrende for selskapets langsiktige strategi.

Videre er det ikke uvanlig i en gitt bransje å basere lederbeslutninger på kollektiv kunnskap og ikke det unike i relasjon til nytenkning. Dessverre fører dette til at selskaper ofte konkurrerer på et felles grunnlag. For eksempel er det i flybransjen mange selskaper som har forsøkt å kopiere vellykkede deler av lavkost forretningsmodellen, ved eksempelvis å tilby en meny for tilvalg av tjenester utover basisproduktet, tjenester som tidligere var gratis. Dette medfører at mange flyselskaper følger samme tilnærming og produktkonvergensen fører til priskonkurransen. Spesielt for flyselskaper, er priskonkurransen helt ødeleggende ettersom fortjenestemarginene er lave (Porter, 1996). Gjennom langsiktige mål med fokus på et unikt og verdifullt produkt, bør bedriftene strebe etter å være et uerstattelig valg i sitt marked (Ghemawat & Rivkin, 1998).

2.4.2 Analyse av industrien

I dag er situasjonen for mange industrier at man befinner seg i en global konkurransesituasjon. Spesielt i næringer som luftfart, har lokale/nasjonale restriksjoner for konkurranse blitt fjernet på flere nivåer i favør av en global konkurranse. Derfor må en bransjeanalyse utvides til det globale markedet. For europeiske flyselskaper er det ofte ikke nok å bare fokusere på konkurrenter i Europa, men også være oppmerksom på flyselskaper fra andre deler av verden som USA, Asia og ikke minst Midt-Østen, som opererer helt eller delvis i samme marked (International Labour Organization, 2001; Kassim, 1997).

Ifølge Ghemawat og Rivkin (1998), vil en grundig industrianalyse vise hvilke muligheter som kan relateres til kjøpere, leverandører, konkurrenter, nye aktører, mulige erstattere og alle andre relevante faktorer i bransjen. Evne til å utnytte attraktive egenskaper ved industrien, og unngå de mindre gunstige, er nøkkelen til strategisk planlegging. Å bruke mer tid på å undersøke konkurransen gjennom bransjeanalyser er selvsagt mer hensiktsmessig enn blindt å følge finansielle prognoser og trender, som er basert på dagens marked. De er allerede utdatert i morgen. Derfor hevder Porter (2008) at en analyse av industrien vil avdekke fundamentale forhold, som er mindre tilbøyelige til å endre seg raskt. En slik analytisk innretning mot industrien, danner grunnlaget for en strategisk posisjonering som skal manøvrere selskapet til et sted med mindre eksponering mot konkurransekrefter.

2.4.3 Strategisk posisjonering

Etter Porter's (1996) resonnement, utgjør strategisk posisjonering det neste logiske skrittet etter at en analyse av industrien har avdekket de mest dominerende konkurransekrefter i bransjen. Ifølge Porter (1996), er målsettingen med strategisk posisjon å finne en plass i markedet hvor selskapet står overfor minimal eksponering for konkurransekreftene. Et annet alternativ er å bygge et forsvar mot de uønskede krefter og manøvrere inn i en posisjon hvor det er usannsynlig at konkurrentene vil angripe. Når et selskap har funnet sin plass, må hele verdikjeden inkorporeres for å skape merverdier på unike måter for kundene.

Planleggingssyklus bør være langsiktig, på minst ti år eller mer. Imidlertid er det å kun ha en unik strategisk posisjon, er ikke tilstrekkelig til å sikre en kontinuerlig fordel. Det er svært sannsynlig at en suksess vil bli etterlignet av andre aktører. For å hindre andre aktørers ambisjoner om gjentakelse av suksess, er det viktig å bygge unike verdikjedeaktiviteter i et sammenhengende system, som er dermed er vanskeligere å kopiere. Man bygger et komplett konsept og ikke bare enkeltprodukter uavhengig av hverandre.

2.4.4 Aktivitets systemer

Porter (1996) hevder at konkurransefortrinn stammer fra bedriftens komplette sett av aktiviteter, som alle er integrert med hverandre. Jo mer unike og verdiskapende aktivitetene er i forhold til konkurrentene, jo større vil fordelene være. Som nevnt tidligere, så omfatter disse aktivitetene hele verdikjeden og angår alle avdelinger i selskapet og deres tilhørende prosesser. Unike, verdiskapende aktiviteter isolert fra en totalprosess er ikke nok til å generere en bærekraftig fordel. Først når disse aktivitetene er knyttet sammen og samhandler med hverandre, har bedriften opprettet et aktivitetssystem med mulighet for overlegen lønnsomhet. Spesielt når bedriften lager koblinger mellom ulike lag av aktiviteter og avdelinger, såkalte andre- og tredje grads tilpasninger, desto større er sjansene for å oppnå bærekraftig fordel.

For eksempel har flere flyselskaper forsøkt å kopiere det amerikanske flyselskapet Southwest og deres lavkostnads modell, men Southwest verdiskaping er integrert i et tett knyttet aktivitetssystem og lar seg ikke uten videre kopiere ved å bruke samme "hardware". I sitt forsøk på å kopiere Southwest, etablerte Continental Airlines et lavprisselskap som het Continental Lite. Det mislyktes til slutt, selv om de kopiert alle de åpenbare attributtene i Southwest forretningsmodell som punkt til punkt-flyginger, én flytype og ingen gratis

ekstratjenester (Casadesus- Masanell & Tarzijan, 2012). Det kan ofte ligge et kulturelt og sosialt relasjonelt aspekt under som limer produkt og tjenester i en helhetlig aktivitet.

Videre understreker Porter (1996) at det er viktig at bedriftene velger å utføre sine aktiviteter på unike måter. Bare reklame for å være annerledes er ikke nok, og kundene vil raskt oppdage og gjennomskue et selskap dersom det ikke følger opp sine løfter. I dette tilfellet, er strategien bare degradert til markedsføring og slagord som ikke vil være bærekraftig på lang sikt.

Etablering av strategi i form av aktivitetssystemer involverer hele organisasjonen. I sin tur, når en aktivitet forbedres, vil andre aktiviteter i systemet nyte godt av dette. Dessverre gjelder det samme prinsipp i forhold til en reduksjon i aktivitets utførelse. Derfor må alle aktiviteter forankres, analyseres og vedlikeholdes for å sikre konstante forbedringer. Disse prosessene kan bidra til å gjøre en organisasjon til å utvikle unike ferdigheter og evner, som igjen fremmer bedriftens identitet.

Når det gjelder det interne system så er det viktig at ansatte vet hva selskapet står for, og at de kan samordne sine oppgaver tilsvarende (Porter, 1996), som demonstrert i tilfelle Southwest. Dermed er det viktig for ledere å tydelig kommunisere organisasjonens strategi og gi de ansatte bakgrunnsinformasjon vedrørende bedriftens resultater. I tillegg til å vektlegge bedriftens visjon og målsettinger, må en ledelse evne å veilede de ansatte i sine daglige rutiner og hjelpe dem til å basere beslutninger på disse overordnede prinsippene. For eksempel, dersom ledelsen i et flyselskap kommuniserer klart at selskapet prioriterer et fokus på transitt passasjerer, er det lettere for pilotene å utsette avgangen for å vente på sent ankomne passasjerer fra andre flygninger. Sett fra eksternt hold, forsikrer en klar kommunikasjon kunder og samarbeidspartnere både på hva de kan forvente i form av verdi og forretningspraksis. Når de valgte aktiviteter er koblet i systemet, er det viktig å bestemme hvordan man skal utføre dem. Som nevnt tidligere så må det presteres bra på alle aktiviteter for ikke å sette hele systemet settes i fare. Verdikjeden er aldri sterkere enn svakeste ledd. Siden kostnadsfordeler oppnås gjennom å utføre oppgavene bedre enn konkurrentene, bør det legges et fokus på operasjonell effektivitet (OE - Operational Excellence).

2.5 Konkurransestrategi i luftfarten

For å forstå hvordan flyselskapene kan oppnå konkurransefortrinn, må de drivende faktorene for konkurransestrategi i flybransjen analyseres først.

2.5.1 Konkurransekrefter i flybransjen

Alle de fem konkurransekrefter er aktive i flybransjen og derfor er det i dag svært få flyselskap som evner å generere en attraktiv avkastning på investeringen for sine aksjonærer (Porter, 2008). Under et videointervju med Porter for Harvard Business Review (2008), skisserer Porter at flyindustrien har vært og er blant de minst lønnsomme næringer noensinne. En applisering av de fem styrker kan bidra til å avdekke årsakene bak et begrenset lønnsomhetsnivå. Rivaliseringen i flybransjen er meget intens, og den er nesten utelukkende basert på pris. På grunn av standardiserte verdiproposisjoner, f.eks tilsvarende fly, identiske servicenivåer, tilsvarende sluttproduktet av transport av passasjerer fra A til B, er det vanskelig for bedrifter å differensiere seg og sine produkter.

I tillegg er inngangsbarrierer lave fordi finansiering eller leie av fly er overkommelig for etablerere, noe som resulterer i en konstant strøm av nye aktører uavhengig av svak lønnsomhet i bransjen. Videre må flyselskapene stadig ha en relasjon til dominerende leverandører, fordi det i mange tilfeller ikke finnes relevante alternativer. Spesielt er dette tilfelle for nettverksselskapene som har basert sin forretningsmodell på en hovedflyplass. Det er ikke praktisk mulig og åpne og lukke en hub på samme måte som et punkt-til-punkt selskap åpner og legger ned baser.

Ansatte er også en dominerende leverandør til flyselskapene, spesielt i tradisjonelle flyselskaper er dette en faktor fordi man ofte har sterke pilotfagforeninger med til dels betydelig makt til å påvirke driften. Dermed konkluderer Porter med at flybransjen er et utmerket eksempel på at de virkelige lønnsomhetsdriverne er innebygd i underliggende næringsstruktur (Harvard Business Review, 2008). Forskjeller i lønnsomhet mellom bransjer har vist seg å være nokså konstant over lengre perioder. Imidlertid kan en næringsstruktur i seg selv også endres på grunn av ytre faktorer som fører til effekter på lønnsomhet (Porter, 2008).

Markedsliberalismens inntog i EU utgjorde en slik ekstern påvirkning på næringsstruktur. Det ga lavprisflyselskaper en mulighet til å identifisere og kreve nye strategiske posisjoner (Porter, 2008). Videre er flybransjen svært syklisk og ekstremt konjunkturfølsom (Doganis, 2002: 5-20), som fører til korte perioder med middelmådig lønnsomhet etterfulgt av lange perioder med lav lønnsomhet eller tap (Harvard Business Review, 2008). For å bygge en konkurransestrategi med det endelige målet om å skape en bærekraftig fordel, må alle de fem styrker og tilknyttede faktorer vurderes. Som allerede nevnt, er flyselskaper svært sårbare for høye nivåer av konkurranse fordi strukturen i industrien inneholder viktige variabler som fremmer rivalisering mellom konkurrenter:

1. Høy trussel om nyetableringer

Lave inngangsbarrierer promoterer nye oppstartsselskaper til å legge kapasitet inn i markedet (Harvard Business Review, 2008). Fly kan leies med en lav inngangsbillett på investeringer og siden teknologien forøvrig i industrien er relativt generisk, vil det være mulig å leie inn andre nødvendige tjenester som vedlikehold, catering, renhold, flyhåndtering, salg og markedsføring gjennom tredjeparts leverandører. Det er svært få ting som ikke har vært gjenstand for utsetting hittil (Berss, 1996). Rutner og Brown (1999) har allerede pekt mot begrepet "virtuelle flyselskaper". Fremtidens flyselskap vil bare eie merkevaren®, ansette et nødvendig antall ledere direkte og sette ut alle andre funksjoner til eksterne leverandører og drive selskapet som en ren kommersiell enhet og ikke en operasjonell enhet.

2. Høy forhandlingsstyrke hos kjøpere

Passasjerene har mange flyselskaper å velge mellom, hvor byttekostnadene er lave (Harvard Business Review, 2008). Siden de tjenester som tilbys er ganske like, vil den avgjørende faktoren for de fleste passasjerer være billettprisen. Kunden tar høye nivåer på flysikkerhet for gitt, ettersom internasjonale regler er universelle for alle selskaper. Likevel vil flyselskapets innsats og resultat i forhold til produktpålitelighet variere og kunne påvirke kundenes valg av bestemte flyselskaper. Dagens elektroniske plattformer tillater kundene å sammenligne flyselskapenes produktpålitelighet som "on time performance" samt ikke minst priser direkte. Søker man en flyreise på finn.no vil denne søkemotoren hente opp tilbud fra over fem hundre tilbydere.

3. Høy forhandlingsstyrke hos leverandører

International Air Transport Association (IATA, 2006) hevder at de fleste av leverandørene til flyselskaper har monopolistiske egenskaper. Drivstoffprisen avhenger av oljeprisen.

Imidlertid kan flyselskapene beskytte seg ved å sikre gitte mengder med drivstoff til gitt pris, men det er allikevel ikke slik at et selskap får sikret til en betydelig annen pris enn et annet selskap. I tillegg vil man måtte betale en ekstra premie ved sikring. Bakketjeneste selskapene har også sterke forhandlingsposisjoner siden bare ett eller noen få selskaper er tilgjengelig på en gitt flyplass. Flyplasser fastsetter selv landingsavgifter, sikkerhetsavgifter og passasjeravgifter gjennom statlige reguleringer. Ofte betaler man også høyere avgifter ved store flyplasser hvor tilgjengeligheten er begrenset. Og dersom det ikke finnes "slots" tilgjengelig befinner flyplassen seg i en perfekt monopolistisk maktposisjon. På grunn av det høye nivået av priskonkurranse i bransjen, kan flyselskapene ikke uten videre overføre disse ekstra kostnadene på sine passasjerer. I stedet vil fortjenestemarginer for flyselskapene reduseres kontinuerlig.

4. Høy rivalisering

Det er ikke mulig å legge til alle induserte kostnader fra leverandørsiden gjennom å øke billettprisene. Passasjerer kan lett bytte mellom flyselskapene og er svært prisfølsomme. Produktet flyselskapet selger er i seg selv svært forgjengelig. Det er et faktum at høye nivåer av faste kostnader vil forverre situasjonen og presse marginene. Selv en liten nedgang i kabinfaktoren kan føre til en et operativt tap. Mange flyselskaper bruker prismekanismer til å fylle så mange seter som mulig før avreise siden "etterspørsel etter flyreiser er svært elastisk: reduser prisen og salget stiger kraftig" (Lawton, 2003:177). Restplasser var et direkte resultat av disse øvelsene. I dag er disse tilbudene bare forbundet med bestemte flyselskapers forretningsmodeller, som for eksempel charterfly. Nettverks transportører og lavprisflyselskaper (LFA) har snudd denne logikken, basert på teorien om at en passasjer som trenger å fly i siste liten er villig til å betale mer. Derfor er de billigste prisene for nettverk og lavkostselskaper mest tilgjengelig lang tid i forveien.

5. Trussel om substitutter

Trusselen fra substitutter avhenger av flyselskapets forretningsmodell. For langdistanseflyvninger, er det få om ingen substitutter tilgjengelig for å reise samme distanse, spesielt innenfor samme tidsrom. På kortrute segmentet har høyhastighets togforbindelse blitt en mulig erstatning (International Labour Organization, 2001). Det faktum at vi opplever økte

sikkerhetsrestriksjoner på flyplasser som medfører økt total reisetid for flypassasjerer, skaper et godt utgangspunkt for bruk av høyhastighetstog.

Dunleavy (2010), Vice President for strategi og planlegging i flyselskapet WestJet, gir en utmerket oppsummering om det kontinuerlige konkurransepresset flyselskapene er utsatt for. Dunleavy argumenterer for at mange av de store flyselskapene har økt sitt effektivitetsnivå kraftig gjennom en betydelig økning av produktivitet og kostnadsreduksjon på ansatte, økt flåteutnyttelse og redusert drivstofforbruk. Etter en rekke effektivitetsprogrammer, er det ikke mye plass igjen for ytterligere innsparinger på driftskostnadene.

Dunleavy (2010) fortsetter å utdype sitt syn på hvordan et nytt flyselskap skaper en ny modell som er mer industri solidarisk og bærekraftig: Leverandører skal overta ansvar og dele byrden med flyselskaper. Leverandører kan ikke forvente å skape fortjeneste mens deres kunder, flyselskapene, lider med konstante tap. Flyselskapene krever fleksibel prissetting på vegne av sine leverandører, spesielt under nedgangskonjunkturer. Det samme gjelder passasjerene som har blitt vant til billettpriser som ikke dekker de faktiske kostnadene ved befraktning. Til slutt bør flyselskapene basere suksess på lønnsomhet og ikke på markedsandeler.

På bakgrunn av de overnevnte faktorer som påvirker konkurransekraftene og strategi i luftfarten, ser vi at mange av de vil kunne få og har fått en konsekvens for de ansatte og ansettelsesforhold. En høy grad av faste kostnader som gir redusert fleksibilitet, har ført til et trykk for å endre dette bilde for å være konkurransedyktig. Terskelen for nye aktører har vært lav og nye aktører har til dels klart å oppnå den fleksibiliteten de etablerte aktørene ikke har/hadde. Dette har hatt en betydning for ansettelsesforhold i den form at nye aktører har brukt andre bemanningsmodeller for sine flygere ved i langt større grad benytte seg av bemanningsbyråer og individuelle kontrakter. Det eksisterer en høy forhandlingsstyrke hos kjøperen hvor pris er det primære. En annen viktig faktor er at jo lavere pris man kan tilby jo større markedstilgang har man. Derved er det ikke bare at man søker en konkurransefordel i forhold til konkurrenter, men ønsket om et størst mulig marked er i seg selv prisregulerende. Disse effektene vil selskapene ønske å oppnå ved et strengt kostnadsregime, som igjen har hatt en betydning for typer av ansettelsesforhold.

Av det foregående ser vi at ansettelsesforhold og modeller kan gi ulike utslag i forhold til hvilke konkurransekrefter vi har fokus på. For nyetablerere vil det være hensiktsmessig med

fleksible ansettelsesforhold og da gjerne med kostnader som kun er bunnet opp mot produksjon. Videre så er flygerne en leverandør av tjenester til flyselskapet og det er grunn til å tro at selskapene ønsker å betale en lavest mulig pris for denne tjeneste. Dette oppnår man i strukturer uten fagforeninger eller andre kollektive krefter og det vil således eksistere en underliggende motivasjon hos selskapet å ha størst mulig frihet til å velge tilbydere av denne tjenesten. Dette vil kunne få en konsekvens for ansettelsesmodeller. Den samme effekten vil man kunne oppleve dersom den høye rivaliseringen vi ser i luftfarten kun er fokusert på pris. Det vil da eksistere aktører som vil ønske å bruke ansettelsesformer og vilkår i et forsøk på å skaffe seg konkurransefortrinn. Samtidig vet vi at selskapene kan skape langvarige fordeler, også kostnadmessig, ved bruk av vel fungerende aktivitetssystemer. For å kunne skape disse, er det grunn til å tro at muligheten for å lykkes er størst ved gode og langvarige relasjoner mellom de ansatte og selskapet. Dette vil være et motstykke til ren pris- og kostnadsfokus.

3 Metode

3.1 Innledning

Valget av den mest egnede forskningsmetode er basert på spørsmålet om "hvordan har du tenkt å svare på forskningsspørsmål?" (Myers, 2009: 23). For å støtte beslutningen om en bestemt metode, gir Royer og Zarlowski (2001) noen praktiske retningslinjer om beslutningsprosessen: For det første må forskeren vurdere om metoden er egnet til å besvare problemstillingen. Vil metoden generere ønsket type resultat og hva er betingelsene, og videre begrensningene og svakhetene ved metoden? Finnes andre metoder tilgjengelig som kan brukes til å besvare forskningsspørsmål eller måter å teste hypotesene på? Kvalitativ forskningsmetode brukes ofte for å undersøke og beskrive menneskers opplevelse og erfaringer, som er tilfelle i denne oppgaven.

Ifølge Collis og Hussey (2009:115-116), kan en analyseenhet inkludere en gruppe, organisasjon eller bransje. I denne oppgaven består analyseenheten av en bestemt gruppe innenfor en bestemt bransje, flygere som arbeider for flyselskapet Norwegian Air Shuttle. Hele populasjonen av piloter er omfattet av analysen, både fast ansatte og kontraktspiloter fra hele Europa. Jeg mener Norwegian er et bra objekt å studere fordi vi finner flygere som er fast ansatt i interne vikarbyråer, piloter som tidligere var fast ansatt i flyselskapet (Norwegian Air Shuttle), flygere på kontrakt med eksterne vikarbyråer som OSM Aviation, ARPI Aviation og Rishworth, flygere både på kortdistanse-og langdistanse segmentet, samt at flygerne er basert i seks forskjellige land og flygerne kommer fra hele Europa.

Det finnes forskjellige måter å fremskaffe kunnskap om gruppen på. Kvalitativ metode er en fleksibel forskningsmetode, og gir rom for uttrykk utover rene statistiske data. Etter en vurdering av disse retningslinjene og mulighetene for å fremskaffe relevante data, har jeg valgt en blanding av kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Dette består i spørreundersøkelse, dernest i intervju. Men bruk av intervju kan også begrenses ved at det kan være vanskelig å finne og deretter få avtale med intervjuobjekter, spesielt dersom spørsmålene/emnet er av kontroversiell art. Forfatteren av denne oppgaven har et stort nettverk av kontakter innen europeisk flybransje, og det vil kunne være en svakhet i intervju situasjonen at vedkommende kjenner min posisjon og standpunkt i viktige emner vedrørende denne oppgavens problemstilling. Samtidig vil utformingen av spørsmålene bli vesentlig for å sikkerstille

relevant informasjon og dermed allikevel kunne benyttes for å støtte/ikke støtte kvantitative resultater.

En triangulering av resultatene mot annen relevant kvantitative forskning og kvalitative studier er utført for å gi et bilde av resultatene opp mot øvrig forskning.

3.2 Det kvantitative forskningsverktøyet: Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelse har blitt valgt som egnet verktøy for å besvare problemstillingen gjennom kvantitativ metode. Bruk av spørreundersøkelse gir flere fordeler. Muligheten til å håndtere store utvalgsstørrelser av kvantitative data, raske alternativer for distribusjon, høye nivåer av anonymitet og datasikkerhet pluss integrerte verktøy for dataanalyse. Det eksisterer en rekke verktøy i dag for å foreta slike kvantitative undersøkelser. I motsetning til bruk av intervjuer, muliggjør spørreundersøkelser innsamling av store utvalgsstørrelser med relativt kortere tidsforbruk. Når en nettbasert undersøkelse er utformet og publisert for datainnsamling, kan man distribuere tilgangskoblingen til både enkeltpersoner og organisasjoner som fagforeninger og interesseforbund innenfor målgruppen. Datainnsamlingen er automatisert og krever derfor ingen ytterligere eksterne innspill underveis i prosessen.

Spørreundersøkelsen er underlagt den høyeste grad av identitetsbeskyttelse for alle involverte parter, og tillot derfor deltagerne å uttrykke sine meninger på generell basis og på en åpen måte uten frykt for konsekvenser fra sine arbeidsgivere eller ledere. Tilgjengelige plattformer for undersøkelser som gjør bruk av internett, inkluderer allerede verktøy for analyse av innsamlede data, samt forsker design og datainnsamling. Ulempene ved kvantitativ forskning er forankret i det faktum at konteksten datainnsamlingen er gjort i får liten oppmerksomhet (Myers, 2009). Under et intervju er forskeren i stand til å samle indirekte data, som tegn på stress mens intervjuobjektet svarer på spørsmål. Uansett er fordelene av bruk av spørreundersøkelse i denne oppgaven vurdert som store, ved å sikre full anonymitet og hurtig innsamling av data. Dette, samt en komplettering av spørreundersøkelsen med intervjuer, kompenserer dens ulemper i denne studien.

3.3 Design

Følgende avsnitt beskriver hvordan undersøkelsen er designet for å svare på problemstillingen.

3.3.1 Spørreundersøkelsens utforming av spørsmål

Etter at beslutningen ble tatt om å besvare problemstillingen delvis basert på kvantitative data, måtte relevant verktøy undersøkes og bestemmes. Den elektroniske plattformen Surveymonkey ble valgt fordi den tilbyr omfattende verktøy for survey design, datainnsamling og dataanalyse. Surveymonkey tilbyr forhåndsinnstilte spørsmål som dekker et stort spekter av ulike forskningsområder. Disse spørsmålene er enten levert av spesialiserte organisasjoner med høy kompetanse på dette området, eller av Surveymonkey selv. Disse tilbudene ble vurdert som for generelle i forhold til det spesifikke behovet i denne undersøkelsen. En spørsmålsbank på 80 spørsmål ble utformet og deretter testet i en uavhengig gruppe og deretter redusert til 52 spørsmål innenfor fire kategorier, som ble ansett som relevante for å besvare forhold rundt ansettelsesmodellen i Norwegian. Spørsmålene er ment å bestå av både direkte spørsmål vedrørende holdninger til modellen, men også indirekte spørsmål for å klargjøre svarene på de direkte spørsmålene.

Det ble benyttet tre testbrukere til undersøkelsen bestående av en italiener og to nordmenn, med gode engelsk kunnskaper og alle yrkesflygere i sivil luftfart. Når de uavhengig ga sitt samtykke, ble undersøkelsen aktivert for datainnsamling.

3.3.2 Struktur på Survey Spørsmål

Undersøkelsen bestod av 52 spørsmål, og de ble strukturert på følgende måte: Spørsmål 1 - 5 (Q1 - 5) ble utformet for å samle inn statistiske data. Innenfor den statistiske delen, Q1 – Q5 ble det samlet standardiserte verdier som kjønn, alder og posisjon (f.eks. kaptein, styrmann). Den neste delen (Q6 - Q19) består av spørsmål vedrørende basetilhørighet og pendlervirksomhet. Spørreundersøkelsen tar videre for seg viktige elementer i arbeidsplanene (roster) til pilotene (Q20 - Q32). En viktig distinksjon i undersøkelsen er å kartlegge forskjellen mellom fast ansatte piloter og kontraktspiloter og derfor omhandler spørsmål 33-

40 (Q33 – Q40) dette området. Siste del av undersøkelsen (Q41 – Q52) er viet den enkeltes relasjon til og oppfatning av sin arbeidsgiver, Norwegian Air Shuttle.

Gjennom en slik oppdeling vil det være mulig å analysere resultatene opp mot blant annet basetilhørighet, land, alder og type fly. Det vil da være mulig å differensiere mellom de som er direkte ansatt i et internt bemanningsbyrå og de som tilhører et eksternt. Det vil også være mulig å skille mellom de som jobber under individuelle kontrakter og de som er på tariffavtale. Dette vil kunne gi svar på hvorvidt ansettelsesmodellen er hensiktsmessig eller ikke, samt hvilke konsekvenser dette får for den enkelte.

Statistiske data ble utformet for å lette filtrering av data i løpet av analyse prosessen. Derfor var det mulig å sammenligne svarene fra fast ansatt med kontraktspiloter. Dette har muliggjort å lage en kobling mellom arbeidsstatus, ansatt/ledelse relasjon og deres direkte effekt på trivsel.

Undersøkelsen er gjennomført gjennom interesseorganisasjonen Norwegian Pilot Group (NPG). Med administrator på undersøkelsen kommer ikke frem i litteraturliste. Forfatteren har kontaktdetaljer og kan ut disse på forespørsel.

3.3.3 Målgruppe og distribusjonsmetoder

Målgruppen for undersøkelsen besto av flygere, både fast ansatte og kontraktspiloter fra både kortrute- og langrute segmentene som utfører tjeneste for Norwegian Air Shuttle, eller et av dets datterselskap. Undersøkelsen ble administrert gjennom NPG for å sikre en høyest mulig deltakelse og en strømlinjeformet distribusjon til hele populasjonen. De ulike pilotforeningene i de ulike landene hvor Norwegian har baser, distribuerte linken som ga adgang til undersøkelsen sammen med nødvendige passord til alle. Hver enkelt pilot fikk altså en direkte mail hvor de kunne gå inn på den nettbasert undersøkelsen og svare elektronisk. Det ble også muliggjort direkte deltakelse fra enkeltpersoner, ved å henvende seg direkte til survey administrator.

3.3.4 Datainnsamling

Graden av deltakelse var svært høy. Det ble sendt ut invitasjon til 1174 piloter i Norwegian og 794 personer svarte. Dette gir en deltakelse på 68%.

3.3.5 Anonymitet og datasikkerhet

Full anonymitet i undersøkelsen ble garantert. Hver enkelt deltaker fikk en system generert unik ID som ble brukt for inn logging. Det var videre umulig å reversere og identifisere den enkeltes respons.

3.3.6 Survey begrensninger

Andelen av kontraktspiloter er økende over hele verden. Spesielt i regioner som Asia og Europa, ansetter flyselskaper et betydelig antall kontraktspiloter gjennom vikarbyråer for å bemanne flyselskapers vekst. Trenden er også at nystartede selskaper benytter seg av innleid arbeidskraft. Derfor kan resultatene av denne forskningen kunne anvendes på andre flyselskaper, hvor kontrakts- og fast ansatte flygere jobber side ved side eller hvor fast ansatte flygere står overfor en utsettingsprosess i sitt flyselskap. Begrensninger i surveyen vil kunne være presisjonen på spørsmålene og det faktum at svaret som er avgitt er betinget. Dette er forsøkt løst ved at det er en fritekst mulighet på relevante spørsmål.

4. LUFTFARTEN

4.1. Fra regulering til åpent marked

Vi hører stadig om uttrykk som ”stadig økende globalisering”, ikke bare i luftfarten men også i en rekke andre bransjer og industrier. Globalisering som konsept er problematisk å gi en entydig beskrivelse av. Kritikerne av dette uttrykket hevder at det er kommet så mange oppfatninger om konseptet at det ikke lenger gir mening (Tarrow, 1999). Samtidig har det faktisk at transnasjonale konsern, med få eller ingen begrensninger, blitt sett på som referansepunkter for debatt og som ideologi (Radice, 1998). En mer begrenset, men allikevel egnet definisjon av globalisering er ”en integrasjon av ulike geografiske områder til ett enhetlig internasjonalt marked.” (Blyton, Lucio, McGurk, Turnbull, 2001: 445-463). Denne integrasjonen vil ha både en politisk og en økonomisk dimensjon, hvor den økonomiske motivatoren helt enkelt er reduserte kostnader ved internasjonal handel. Spesielt inkluderer dette transaksjons- og transportkostnader, som reisetid, fraktrater, transportkost- og tilgjengelighet. De politiske faktorene i globaliseringsprosessen inkluderer frihandelsavtaler, privatiseringsprogrammer samt deregulering eller avskaffelse av kontrollmekanismer for kapitalflyt for å sikre seg investeringer fra internasjonale kapitaleiere. ”it is now possible to make almost anything anywhere and ship it to almost anywhere without affecting the price” (Lim, 1998).

Som mange andre industrier har transportsektoren blitt fundamentalt påvirket av denne utviklingen. Luftfarten er global i sin natur ved at rekkevidden og mobiliteten har helt andre dimensjoner enn de fleste andre industrier. Produktet som leveres er forflytning og forbrukes samtidig som det produseres. Transporttjenester blir både et objekt i seg selv ved å drive eksempelvis et flyselskap, men også et middel for å oppnå globalisering og internasjonale handel. Transnasjonale selskaper ønsker flest mulige transport forbindelser til en lavest mulig pris for å kunne åpne stadig nye markeder og derved økt internasjonal handel.

Denne endringen i kravet til økonomisk avkastning, ønske om å åpne nye markeder og å få fjernet flest mulig restriksjoner har ikke kommet tilfeldig. Det startet i USA på slutten av 1970-tallet med deregulering av det amerikanske markedet og inngåelse av bilaterale avtaler med flere europeiske land (inkludert Belgia, Nederland og Tyskland) som en slags forløper til dagens ”Open Skies” avtale. Også internt i Europa ble det inngått mer liberale avtaler landene

imellom under 80-tallet. Gjennom den såkalte ”Third Package”, utformet av EU kommisjonen, ble det innført en full liberalisering innenfor EU/EØS 1. januar 1993. Denne avtalen medførte store endringer gjennom at Roma traktatens bestemmelser om ”Right of establishments”, ble gjeldende, eierskapsbegrensninger ble opphevet gjennom en endring fra nasjonale flyselskap til EU flyselskap. Så lenge et flyselskap møter de europeiske eierskapsbegrensningene, samt finansielle og flysikkerhetsmessige aspekter, så har de krav på å få utstedt en ”Operating License” der hvor selskapet ønsker å etablere sitt ”Principal Place of Business”. Dette gir selskapet en rettighet uten begrensninger til å fly enhver rute de ønsker innenfor EU/EØS området, samt bestemme sine egne priser på billettene.

En av konsekvensene av dette var en overdragelse av nasjonal til overnasjonal kontroll av muligheter og begrensninger. EU-US Air Transport Agreement (Open Skies) avtalen mellom USA og Europa er et direkte resultat av denne liberaliseringen. Denne avtalen er forhandlet frem gjennom tre steg, hvorav det siste i 2007. Avtalen omfatter alle EU land med tillegg av Norge, Island og Liechtenstein. Resultatet av disse to frihandelsprosessene og avtalene, var at et flyselskap med godkjent driftstillatelse innenfor EU kunne fritt drive befordring av passasjerer innenfor hvilken som helst steder i Europa og fra hvilket som helst sted i Europa til USA. Open Skies avtalen mellom EU og USA forvaltes gjennom halvårlige Joint Committee Meeting hvor EU representeres ved EU Kommisjonen og USA ved Department of Transportation og Department of State, i tillegg til representanter for andre interessenter som flyselskap og fagforbund som observatører. Således fungerer dette som et overnasjonalt styresett fra Europeisk side og enkelt stater har avgitt sitt mandat gjennom Open Skies avtalen. Vi har de senere årene sett at det eksisterer et ønske fra EU Kommisjonen å forhandle frem flest mulige Open Skies avtaler og for øyeblikket er det pågående forhandlinger med bl.a. Brasil, Australia og Tunisia.

4.2. En ny konkurransesituasjon

Hovedaktørene i markedet frem til 1993 var i stor grad nasjonale selskaper (flag carriers eller nettverksselskaper), ofte helt eller delvis statseid, med ruter basert på bilaterale avtaler og nasjonale restriksjoner. Disse selskapene hadde utviklet en rutestruktur kalt ”Hub and Spoke”, dvs at de hadde en hovedbase som utgjorde knutepunktet for flyginger både innenriks og internasjonalt og det ble fødet inn passasjerer til interkontinentale ruter. Ved å åpne det europeiske markedet ble det tilrettelagt for etablering av helt nye aktører som Ryanair og Easy

Jet og den videre utvikling viser at det ikke bare var på ruter og pris de nye aktørene kunne spille på i den nye konkurransesituasjonen, men også trafikkstrukturene. De nye aktørene etterlignet ikke de tradisjonelle selskapers "Hub and Spoke" modell, men etablerte en punkt til punkt struktur. Denne nye strukturen representerte en helt ny måte å tenke på, den avstedkom helt andre forretningsmodeller og henvendte seg til dels til et helt annet publikum. De nye aktørene hadde muligheter til å etablere seg uten kostnadsdrivende historisk ballast og evnet å drive operasjonene sin med en lavere kostnad og ble betegnet som "low cost airlines".

Konkurransepresset økte etter hvert som privateide lavprisselskap begynte å dukke opp (Doganis, 2006, s. 159-170). De tok fordel av å utplassere stadig flere mannskap og fly på baser rundt i hele Europa i motsetning til "Flag carriers" som stasjonerte både fly og mannskaper på sin hovedbase. Basert på sin strategi om kostnadslederskap, gikk lavprisflyselskaper i direkte konkurranse mot de tradisjonelle nettverksoperatørene (Blyton, Lucio, McGurk, og Turnbull, 2001). Nettverksselskapene måtte i større grad forholde seg til høye faste kostnader (Doganis 2002, s 75-100; International Air Transport Association (IATA), 2006). Disse faste utgifter inkluderer lønnskostnader, kostnader for eierskap av fly gjennom finansiering eller leasing, flyvedlikehold og utgifter til infrastruktur (som hangar og kontorlokaler (Doganis, 2002, s. 93-100). På den variable kostnadssiden finner vi drivstoff, variabel lønn for mannskaper, hoteller og transport, landingsavgifter, bakkehåndterings kostnader, catering og ad-hoc vedlikeholds hendelser (Doganis, 2002, s. 93-100).

Gjennom muligheter for å tilby en lavere pris, økt satsing og muligheten for bruk av internettbestilling og en større transparens i markedet, medførte at de nye aktørene raskt tok vesentlige markedsandeler. Et bortfall av restriksjoner medførte muligheter for nyetableringer og nye forretningsmodeller, men det kanskje viktigste elementet i utviklingen etter innføringen av Luftfartspakke 3 (ett marked), er reduserte billettpriser. Dette åpnet helt nye markeder, spesielt for ferie- og fritidsreisende, som tidligere ikke hadde økonomiske ressurser til i stor grad benytte seg av lufttransport.

Lavkost flyselskaper baserer i hovedsak sin strategi på lave billettpriser i tillegg til en stor grad av direkte ruter. Selv om nettverksselskapene, i ulik grad, oppfattet den tilspissede konkurranse situasjonen etter liberaliseringen av det europeiske markedet, så var det ikke før på begynnelsen av 2000-tallet at de virkelig startet interne reformer. Det ble iverksatte

kostnadsreduserende prosjekter for å beholde sin plass i markedet i alle europeiske selskap, noe som skulle vise seg å være en vedvarende prosess og som fortsatt er gjeldende.

Mange nettverksselskaper har ikke i stor grad endret sin forretningsmodell som svar på endringer i konkurransesituasjonen, som foreslått i ”Blue Ocean approach”, men snarere valgt å følge en generisk strategi. Grunnmodellen med Hub and Spoke videreføres og endringene kommer innenfor denne rammen. En relativt stor endring som fant sted på midten av 2000-tallet var endringen fra tur/retur prising til muligheten for å kjøpe enveis billett. Man utsatte seg for konkurranse begge veier, ikke bare på en billett. Vi har også sett ulike differensieringer på områder som servise/produkt eller man har valgt å følge en ren lavkost modell, i begge tilfeller er riktig kostnadsbase viktig.

4.3. Kostnadsledelse: Fokus på ansatte

Et flyselskap består av mange ulike komponenter fra bakketjenester til teknisk kontroll og vedlikehold, fly mannskap og hovedkontorfunksjoner. En stor del av kostnadene er knyttet til eksterne leverandører som i mange tilfeller tilhører et monopolistisk system, eller et globalt prissettingssystem. Eksempler kan være kostnader til security, landingsavgifter, registrering av fly hvor alle aktører betaler den samme avgiften. Videre så vil kostnader til drivstoff, som utgjør om lag 1/3 av kostnadene, være bestemt av en global prissetting hvor det er vanskelig å hente ut store fordeler vs dine konkurrenter. Det et flyselskap derimot har mulighet for å påvirke, er kostnader på egne ansatte. Dette har det vært stort fokus på de seneste femten årene, og dette faktum har blitt brukt av selskapenes ledelse på forskjellige måter for å begrense ansatte kostnader så mye som mulig (Doganis 2006: 118-146).

Forvaltningen av de ansatte er derfor en av de viktigste endring i luftfarten de senere årene. Utsetting av ulike ansatte grupper er betydelig mer omfattende i dag på de fleste områder. Spesielt når det gjelder den mest mobile delen av arbeidstokken, flybesetninger, har det skjedd store endringer. I stedet for å ansette flybesetninger direkte i flyselskapet, benytter man bemanningsbyråer. Flyselskaper som har hatt anledning til å benytte seg av denne måten å bemanne sin fly på vil spare betydelige kostnader på eksempelvis sosiale utgifter, arbeidsgiveravgift, forsikringer, HMS forordninger, men ikke minst gjennom fraværet av tariffavtaler og økt fleksibilitet.

Historisk sett er det sjeldent at noen aktører i et fritt marked vil beholde konkurransemessige fordeler over tid uten at øvrige aktører prøver å jevne ut denne fordelene. Derfor vil også flygere i ”Flag carriers” stå overfor liknende utfordringer. Det vi ser blant disse selskapene er at man ønsker å oppnå noe av den samme effekten gjennom opprettelse av selvstendige datterselskaper for å oppnå et lavere kostnadsnivå. F.eks er Germanwings lavprisselskapet til Lufthansa, HOP og Transavia for Air France/KLM og CIMBER for SAS. Samtidig får morselskapet gevinst fra stordriftsfordeler gjennom bruk av konsernets ressurser som fly planleggingssystemer, vedlikehold, felles hangar, felles innkjøp. Ansatte relasjoner blir berørt fordi flygernes godtgjørelser i datterselskapet kan holdes lavere enn i morselskapet (Barry & Nienhueser, 2010). Fast ansatte piloter og deres fagforeninger ser dette som en trussel mot deres vilkår og betingelser (Bamber, Hoffer Gittell, Kochan, og von Nordenflycht, 2009).

I dette kapitlet er utviklingen luftfartsbransjen beskrevet med utgangspunktet i økende globalisering hvor krefter utenfor bransjen har vært pådrivere for liberalisering, frihandelsavtaler og økende internasjonal handel. Forskning viser at flyselskapene selv har gått hånd i hånd med disse prosessene og forsterket de. Dette både på et politisk og økonomisk grunnlag. Liberaliseringen har skjedd med et markedsmessig fokus og nødvendige klausuler for å ivareta de ansatte gjennom reguleringer har ikke blitt fulgt opp. Flyselskapenes ledelse har brukt ulike strategier i arbeidet mot fagforeninger i forhold til utflagging av arbeidsplasser eller tjenester til eksterne leverandører (International Air Transport Association (IATA), 2006; Rutner & Brown, 1999). Resultatet er blitt en helt annen konkurransesituasjon hvor kostnadsfokus er blitt enda mer fremtredende. Det er derfor rimelig å si at dette har/vil få betydelig konsekvenser for ansettelsesforhold for flygere, all den tid stadig flere utøver sitt yrke gjennom et bemanningsbyrå.

5. Ansettelsesforhold

Etter andre verdenskrig, med en forsterkning under olje-boomen, har det blitt normen i norsk arbeidsliv å skaffe seg en jobb man kunne leve med livet ut om ønskelig. De gjennomgående endringer i arbeidsmarkedet vi har sett de senere årene, med flere midlertidige stillinger i en tøffere økonomisk hverdag for bedriftene, utfordrer denne normen (Martin, 2015). Frem til midten av 1900 tallet var det en usikkerhet knyttet til fast arbeid, og denne usikkerheten ser nå ut til å være på vei tilbake.

5.1. Fagforeningers betydning

Flygerforeningene har tradisjonelt hatt en høy organiseringsgrad. Både i forhold til lønns- og arbeidsvilkår, men ikke minst i forhold til ansettelsestrygghet, har fagforeningene spilt en avgjørende rolle. Forholdet mellom fagforeningene og ledelsen er offisielt kjent som Employment Relation (ER) (Cappelli, 1985). De direkte effektene av ansettelsesforhold er ikke begrenset til fagforening-ledelsen relasjoner. Forskning har vist at kvaliteten på ansettelsesforhold også kan påvirke jobbutførelsen til individuelle arbeidstakere eller grupper av arbeidstakere i bedrifter (Blyton et al, 2001; Broughton, 2005).

Jeg har tidligere pekt på en glidning fra nasjonal til overnasjonal styring på de avtalene som regulerer markedsadgang og muligheter for flyselskapene. I relasjon til denne oppgavens problemstilling blir dette interessant fordi de tradisjonelle nasjonale reguleringer ikke lenger er tilstede når det gjelder fri flyt av lufttransporttjenester, men derimot så er arbeidslovgivning i stor grad fortsatt nasjonal. Fagforeninger og interesseforbund må forholde seg til nasjonal lovgivning som medfører at det er svært vanskelig å skape hensiktsmessige arbeidstakerenheter i transnasjonale selskaper. Eksempelvis er regler for arbeidskamp helt andre i Norge enn de er i England eller Tyskland. En juridisk bindende avtale i ett land er ikke kompatibel med lovgivning i et annet land og det blir derfor, med dagens regelverk, nærmest umulig å skape effektive transnasjonale fagforeninger som motvekt til transnasjonale selskaper.

Til tross for disse begrensningene, eksisterer det i dag en rekke ”Trans National Company” avtaler i Europa. Men studier viser at disse avtalene ofte er på overordnet nivå og er

problematiske å fylle med innhold som har en praktisk betydning for den enkelte. En ekspertgruppe nedsatt av EU kommisjonen, ”Expert Group Transnational company Agreements” nevner flere utfordringer i sin rapport (2012). Blant annet at ”*Legal risks associated with uncertainties as to the legal effects of transnational company agreements and to a highly complex application of international private law rules to disputes relating to transnational company agreements*”.

5.2. Kostnadskontroll og ansettelsesmodeller

I det foregående kapittelet om luftfarten beskriver jeg hvordan luftfarten som bransje har blitt betydelig mer konkurranseutsatt og derved er kostnadsfokuset blitt ytterligere skjerpet. Lønns- og arbeidsforhold for flygere ett av områdene det er mulig å drive aktiv kostnadskontroll på. Det utviklingen de siste femten åren har vist oss, er at bruk av flygere fra bemanningsbyråer, såkalte ”kontraktpiloter”, er blitt stadig mer utbredt. En kontraktpilot er en flyger som inngår en kontrakt, gjerne tidsbestemt, med et vikarbyrå som igjen leier ut piloten til et flyselskap. På denne måten vil et flyselskap kunne operer uten egne ansatte piloter og vil heller ikke måtte forholde seg til fagforeninger, HMS bestemmelser og andre kostnadsdrivende regulære arbeidsgiverplikter. Dette har vist seg effektivt for å holde kostnadsnivået så lavt som mulig. I noen land i EU er bruken av vikarer underlagt restriksjoner og i disse landene ser vi som resultat at flyselskapene oppretter egne underavdelinger som ikke er direkte knyttet til det tradisjonelle selskapet utover eierskapet.

Nettopp disse effekten har vist seg svært lønnsom rent kostnadsmessig, men ikke nødvendigvis for hele bransjen. Primært ser vi at det er de nye aktørene i markedet som Ryanair, easyJet, Norwegian og Wizz Air, som har hatt mest nytte av denne liberaliseringen. Dette baserer seg på at forretningsmodellen er bygget på en såkalt punkt-til-punkt struktur, hvor man i liten grad har forbindelsespassasjerer. Dette medfører at man kan ha en struktur bestående av en rekke baser i en rekke land og man står fritt til å velge lokaliseringen av denne i forhold til kostnadsnivå, gjeldende lover og regler eller andre hensiktsmessige forhold.

For å oppnå større frihet til å samkjøre flygernes vilkår med flyselskapets forretningsmodeller (f.eks low-cost) og samtidig unngå fagforeninger, har det i noen av disse selskapene vokst

frem flere utsettingsstrategier. For å redusere virkningen av flygernes lønn på faste kostnader, finnes det muligheter til å knytte produktivitet og flygernes lønn sammen (f.eks. betalinger per flytime), og dermed øke den variable lønnskostnaden og senke den faste. Ved å basere seg på å ansette piloter på enten korte kontrakter eller gjennom utsetting via eksterne vikarbyråer, kan det redusere lønnskostnadene ved å øke produktivitet og fleksibilitet. Ved å ansette "kontraktpiloter" utenfor tariffavtaler, vil selskapene få større frihet i utformingen av lønnsstrukturen i henhold til deres behov ved å øke mengden av produktivitetslønn og samtidig redusere grunnlønnen (O'Sullivan & Gunnigle, 2009). Vi finner sågar tilfeller hvor flygere ikke har grunnlønn, men er kun betalt for de timene de flyr. For å oppnå en høyere utbetaling i slutten av måneden, ligger det et insentiv om å fly flere timer og man oppnår en totalt sett økt produktivitet. Videre vil perioder med sykdom, ferie eller ingen tildelte flygninger føre til en reduksjon i utbetalinger og særlig piloter med "pay-by-the-hour" kontrakter står overfor lave lønninger under slike omstendigheter (BALPA, 2012).

Den tradisjonelle delen av luftfartsselskapene, såkalt nettverksselskapene, vil ikke med sin "Hub and Spoke" struktur kunne nyttiggjøre seg av de samme kostnadsenkende faktorer som punkt-til-punkt selskapene. En hub er å betrakte som en livsnerve i et slikt selskap ved at mange ruter fødes inn til en eller få flyplasser og deretter videre til bestemmelsesstedet. Lufthansa har ingen mulighet til å flytte sine hub'er til Spania eller Italia, British Airways kan ikke flytte sine operasjoner fra Heathrow eller Gatwick og KLM vil ikke overleve uten Schiphol. Derfor vil det alltid være enklere for arbeidstakerne og organisere seg i et av de tradisjonelle selskapene enn i de nye punkt-til-punkt selskapene. Dette betyr selvsagt ikke at kravene til kostnadsreduksjoner forsvinner eller blir lavere, snarere tvert imot vi ser at metodene for å bli kostnadseffektiv er noe annerledes utformet.

Totalt sett er målsettingen med endrede ansettelsesstrukturer å oppnå en høyere operasjonell og administrativ fleksibilitet til en lavere kostnad. Det vil selvsagt være en stor fordel for en ledelse å fritt kunne tilpasse personellbehovet etter sesongmessige variasjoner, overføre personell fra en base til en annen både innenlands og utenlands eller nyttiggjøre seg av ulønnet permisjon i perioder. Dette uten å måtte konferere med fagforeninger.

5.3. Utdanningssystemets påvirkning på ansettelsesmodeller

Noe som skiller flygeryrket fra andre profesjonelle yrker er utdannings systemet. Utdanning av flygere er mer basert på opplæring som fører til et sertifikat enn en utdanning som fører til en grad. I motsetning til eksempelvis jurister, helsepersonell, statsvitere, økonomer etc., så må de aller fleste flygere betale sin egen utdanning utenfor det offentlige utdanningssystemet. Dette medfører ofte en kostnad for grunnutdanningen på +/- en million kroner for den enkelte. Et hederlig unntak i så måte er flygerutdanningen ved Universitetet i Tromsø som faller inn under det offentlige.

Ved avsluttet utdanning er det behov for å raskt komme i arbeid, både av økonomiske forhold men også av operasjonelle og sertifikatsmessige forhold. For å fly en gitt flytype kreves det en godkjenning på nettopp denne typen (f.eks. Boeing B737). Disse kursene er kostbare (B737 ca. 250.000 kr). Et økende antall flyselskaper ønsker ikke å pådra seg denne kostnaden og foretrekker flygere som allerede har en typegodkjenning. Det forventes derfor at flygerne betaler for dette kurset selv, hvis de ikke allerede er kvalifisert på dette flyet. Et annet alternativ for flyselskaper er å gi opplæring, men piloten må signere på en bindingstid eller gradvis tilbakebetaling av kurskostnader. Dette innebærer at flygeren forplikter seg til å refundere flyselskapet for opplæringskostnader dersom personen bestemmer seg for å si opp kontrakten med flyselskapet innenfor en bestemt tidsramme. Dersom et flyselskap gir opplæring, kan pilotene være tilbøyelig til å ta en posisjon som kontrakts pilot bare for å få denne type kvalifisering og driftserfaring på dette flyet.

Dette gir ledelsen betydelig større handlingsrom og styringsrett enn om flygerne er direkte fast ansatt og tilhører en fagforening.

5.4. Flags of Convenience

En annen strategi for å få større spillerom på kostnadskontroll, er kjent som "Flags of Convenience". I likhet med skipsfarten, oppretter flyselskaper datterselskaper i ulike land for å få fordeler i beskatning, trafikkrettigheter og anvendelig arbeidsrett (Lillie, 1999). Videre så er fly registrert gjennom datterselskapet, for å dra nytte av de fordelene dette måtte gi i land med lavere skatt og lavere regulering av arbeidsmarkedet. Et norsk lavprisflyselskap registrerer sine langdistanse fly via sitt datterselskap i Irland til tross for at det ikke var/er

noen ruter som går til eller via Irland. Flygerne er innleid gjennom et eksternt vikarbyrå på arbeidsavtaler utstedt i Singapore og med base i Thailand (Bhaskara, 2014). Et annet eksempel på utsetting gjøres av et irsk lavprisflyselskap. Over 70% av flygerne som flyr på dette selskapet er registrert som selvstendig næringsdrivende. De må etablere sine egne selskaper og leie ut sine flyger tjenester tilbake til flyselskapet (Ryanair Pilot Group, 2014). I begge disse tilfellene har ikke flygerne noen direkte ansettelsesmessig relasjon til selskapet de flyr for, men for flyselskapene utgjør resultatet av disse typer strategier en betydelig fordel. Kollektive forhandlinger om lønns- og arbeidsforhold blir svært vanskelig og i praksis ikke mulig. Effektiv fagforeningsvirksomhet blir hindret og arbeidsrett blir i mange tilfeller unngått (O'Sullivan & Gunnigle, 2009).

5.5. Legale forhold og ansettelsesmodeller

I Norge er individuelle arbeidskontrakter regulert som sivilrettslig, noe som medfører at den enkelte arbeidstaker må gå til eventuell rettsak overfor arbeidsgiver. Når samtidig den individuelle, tidsbegrensede arbeidskontrakten inneholder termineringsklausuler som

” (n) *The Hirer decides to exclude the Company Representative from their premises, airplanes or areas of work or control.*” (DEC 2011 Brookfield Cpt Contract.pdf, :5. Termination).

Eller; “*The Employer may terminate this Agreement, by giving not less than 3_0__d_a_y_s_’_written notice..*” (Annex 2_Singapore_Employment_Contract_Nai.pdf, s.5).

gjør slike typer klausuler det lite sannsynlig at enkeltindivider ønsker å ta en konflikt med oppdragsgiver i forhold til enkeltsaker eller ønske om tariffavtaler. Videre eksisterer det også under denne nye kontrakts strukturen uklarheter i forhold til rettsstilstanden til den enkelte, som for eksempel hvilken rettsinstans en eventuell sak skal føres for og hvilket lovvalg som skal gjelde.

Allesandra Cocca gikk til rettsak etter å ha ment seg usaklig oppsagt av Ryanair i april 2013. Saken har vært ført av Parat med LO som partshjelper. Saken har rullert i det norske rettsvesen nå snart i tre år uten at selve saken om usaklig oppsigelse er berammet. Først gikk elementet vedrørende verneting hele veien til Høyesterett som fastslo at saken skal gå for norsk rett. Deretter er saken nå gått hele veien til Høyesterett for å avgjøre lovvalg. Først når

dette har funnet sin endelige plass, antakeligvis i løpet av våren 2016 kan selve saken berammes. Dette vil da være gjeldende i forhold til relasjonen mellom en irsk kontrakt og norsk rettsvesen. Videre vil tilsvarende saker føre til nye problemstillinger, for eksempel vedrørende kontrakter under Singapore jurisdiksjon vs. Norsk rett.

5.6 Oppsummering

Selv om det eksisterer et utall forskjellige varianter av arbeidskontrakter, så kan arbeidsmarkedet for flyvende personell i Europa i stort deles inn i to hovedgrupper. De som er fast ansatt i flyselskapet de flyr for og de som er ansatt gjennom et internt eller eksternt bemanningsbyrå. Blant de som er ansatt i et bemanningsbyrå, så kan man igjen dele disse opp i ulike kategorier. De som har en kontrakt uten sluttdato og de som har sluttdato. I tillegg må regnes de som har opprettet egne personlige selskaper som igjen leier ut sine tjenester til et vikarbyrå som igjen leier ut tjenestene til et flyselskap, såkalt kalt ”Bogus self employment”. Den siste gruppen er også betegnet som ”Pay to fly schemes”. De som hører inn under denne kategorien er gjerne unge og uerfarne piloter som har et stort behov for å skaffe seg erfaring for å være kvalifisert til å søke jobber som flyger. Disse unge flygerne betaler flyselskapet for hver time de flyr for selskapet. Det er ikke unaturlig at de betaler kr 300.000 for et gitt antall timer, men dette varierer fra selskap til selskap. Prinsippet er det samme, flygerne betaler for å fly regulær trafikk i stedet for å få betalt for å gjøre en jobb (https://en.wikipedia.org/wiki/Pay_to_fly).

Gjennom det overnevnte ser vi at ansettelsesforholdene innen flygerprofesjonen har endret seg i stor grad fra direkte og faste ansettelser med kollektive avtaler til ansettelser gjennom vikarbyråer med individuelle avtaler. Dette rammer spesielt unge (20-30 år) flygere i lavkostselskapene, hvor hele 40% ikke har en fast ansettelse (Jorens, Gillis, Valcke & De Coninck, 2015). Denne endringen har skjedd synonymt med liberaliseringen av luftfartsmarkedet og fremveksten av nye aktører med nye forretningsmodeller.

6. Funn

Undersøkelsen ble sendt elektronisk til 1174 Norwegian flygere hvorav 794 fullførte undersøkelsen. Av disse utgjør 4,66% kvinner og 95,34% menn, noe som er relativt representativt for kjønnsfordelingen i yrket som trafikkflyger.

Q2: Aldersfordelingen ligger med hovedvekt på alder 31-50 år, men registrerer også at gruppen i alder fra 18-40 utgjør tett opp til 50%.

Answer Choices	Responses
18-30	19.02% 151
31-40	38.41% 305
41-50	29.97% 238
51-60	11.46% 91
61-65	1.13% 9
Total	794

Q3: Antall år flygerne har jobbet i selskapet er betydelig lavere enn gjennomsnittet i bransjen, men representativt for lavpris selskaper. Norwegian er et ungt selskap med stor ekspansjon og resultatene er derfor som forventet.

Q5: De aller fleste respondentene har posisjon som kaptein eller styrmann, men det er også et innslag av flygere med tilleggfunksjoner som instruktører, treningskapteiner som tilsettes av ledelsen.

Answer Choices	Responses
Type Rating Examiner	2.02% 16
Type Rating Instructor (TRI)	1.26% 10
Line Training Captain (LTC)	9.32% 74
Captain	41.94% 333
Cruise Relief Captain	1.13% 9
Senior First Officer (3)	36.78% 292
First Officer (2 stripes)	7.18% 57
First Officer (MPL)	0.38% 3
Total	794

Q6: Det er en representativ fordeling av respondenter ift basetilhørighet og de ulike landene. Ser vi på Skandinavia så utgjør antall svar 57,84% av totalen, noe som gjenspeiler det antall flygere som er ansatt i Skandinavia av total populasjonen. Dette tyder på et jevnt fordelt engasjement blant flygerne på europeisk nivå.

Q7: Dette spørsmålet er interessant å se i relasjon til Q6. Svarene viser at det er et betydelig ønske om base i Stockholm og København og færre som ønsker base i Oslo. Sammenhengen her ligger i at det er en god del dansker og svensker som er stasjonert på Oslo basen. På Helsinki basen er det også et stort ønske om å bli plassert på annen base. Generelt i Spania er det et ønske om basebytte på alle stasjoner foruten Malaga. Det som også er verdt å merke seg er preferansen på Bangkok basen. 3,54% av respondentene har Bangkok som base, men bare 1,64% har dette som ønske. Av disse 1,64% kan det også være interessenter fra andre baser enn de som faktisk har dette som base. Når vi går videre inn i analysen ser vi at kun 42,6% av de flygerne som har denne basen har den som sin prefererte base. Ser vi på Helsinki, som et av de andre stedene som utmerker seg, så har kun 28,89% av flygerne på denne basen som sitt førstevalg.

Q8: Under dette spørsmålet finner vi relativt store variasjoner. I Oslo har flygerne i høy grad den basen de ønsker å ha, mens flygerne basert i Helsinki i stor grad ikke har den basen de ønsker. Totalt 21,59% av alle pilotene ønsker annen base.

Q9: 31,94% av de spurte sier de har fått tvangsbytte av base, hvorav hovedvekten ligger på en gang. Tallet varierer noe bra base til base og på ulike geografiske områder. På Oslo basen har 29,77% av de spurte måttet bytte base en eller flere ganger, med hovedvekt på en gang. I Spania har 47,12% av de spurte fått en eller flere tvangsplassering på annen base.

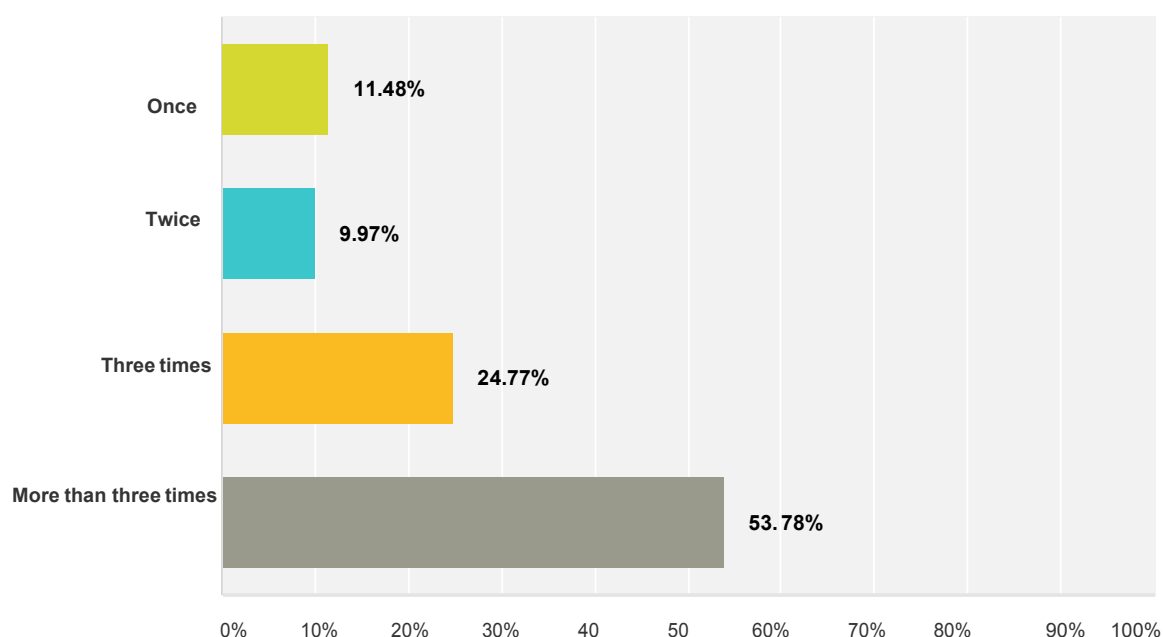
Q10: I relasjon til spørsmål Q9 så sier 97,98% at de anser tvangsmessig flytting av base, som en stor belastning på privat- og familie livet. Det viser at svarprosenten på Q9 bør søkes å være lavest mulig ut i fra flygernes posisjon.

Q11: ZED-systemet er et globalt system for ansatte i flyselskap som medfører personalrabatter dersom det er ledig kapasitet. Jeg vill trodd at tilslutningen til en slik anbefaling ville være 100%, men det er altså noen som ikke ønsker disse rabattene av ukjente årsaker.

Q12-19: 45,58% av pilotene bor lenger enn en time reisevei fra basen og 46,94% bruker fra 3 til 12 timer for å komme seg til basen. Om lag 50% av flygerne bruker fra 200-1000€ i måneden på kostnader til transport og opphold i forbindelse med pendling til basen. I tillegg til den monetære kostnaden svarer de som pendler følgende på om pendlingen medfører reising på fridager i antall ganger pr måned.

Q19 How many times per month do you use your off days to commute on average?

Answered: 331 Skipped: 463



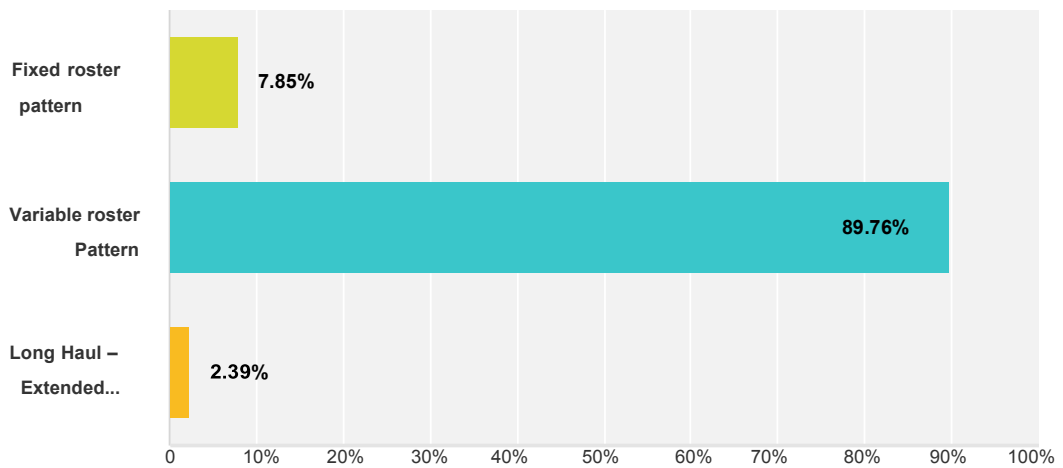
Q20-32: Denne delen av spørreundersøkelsen dreier seg om arbeidstids planlegging og stabilitet/forutsigbarhet og jeg vil ikke gå i detaljer på funn i denne delen. I korte trekk bør det likevel nevnes at det eksisterer store geografisk forskjeller i måten arbeidsplanene til flygerne legges. I Skandinavia arbeider de langt fleste piloter i et fast rotasjonssystem hvor det er gitt et antall arbeidsdager med tilhørende etterfølgende fridager i et system som er fast.

Derimot er arbeidsplanene til flygerne i Spania og England samt på langruter basert på et fleksibelt system som endrer seg fra måned til måned. På Oslo basen har 95,19% av flygerne en fast rotasjon noe som tilsvarer ønsket rotasjon ved at 99,04% svarer at de ønsker denne rotasjonen.

Utenfor Skandinavia er kun 7,85% av flygerne på en fast rotasjon, mens 83,28% av flygerne ønsker denne rotasjonen.

Q20 Which roster system currently applies to you?

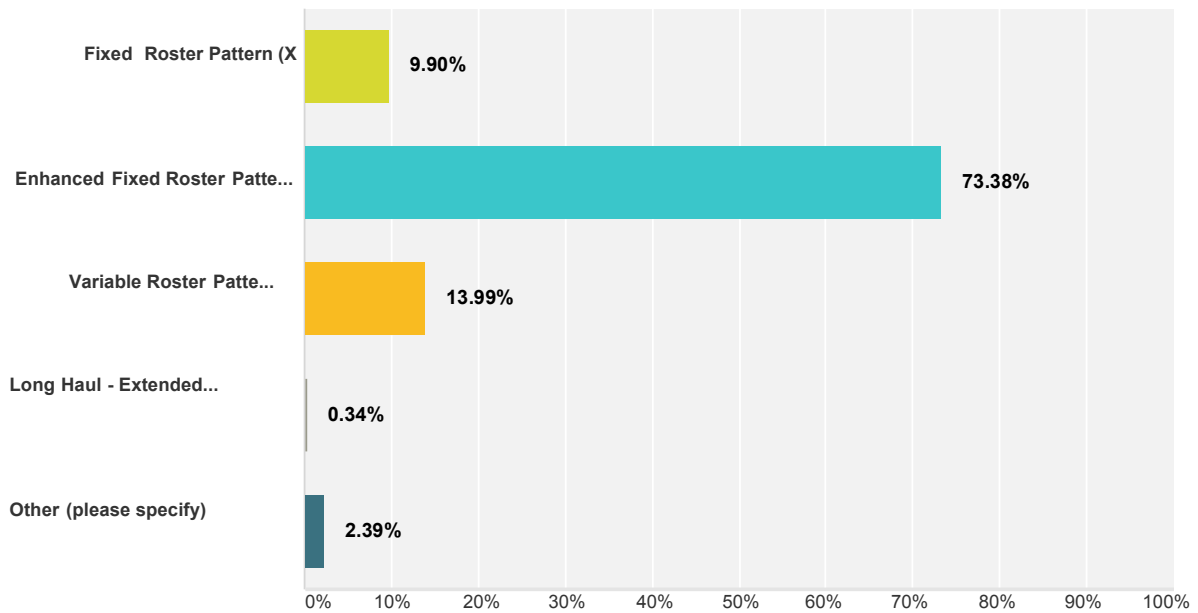
Answered: 293 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
Fixed roster pattern	7.85% 23
Variable roster pattern	89.76% 263
Long Haul - Extended Outstation Layover (EOL)	2.39% 7
Total	293

Q21 What is your PREFERRED roster pattern?

Answered: 293 Skipped: 0

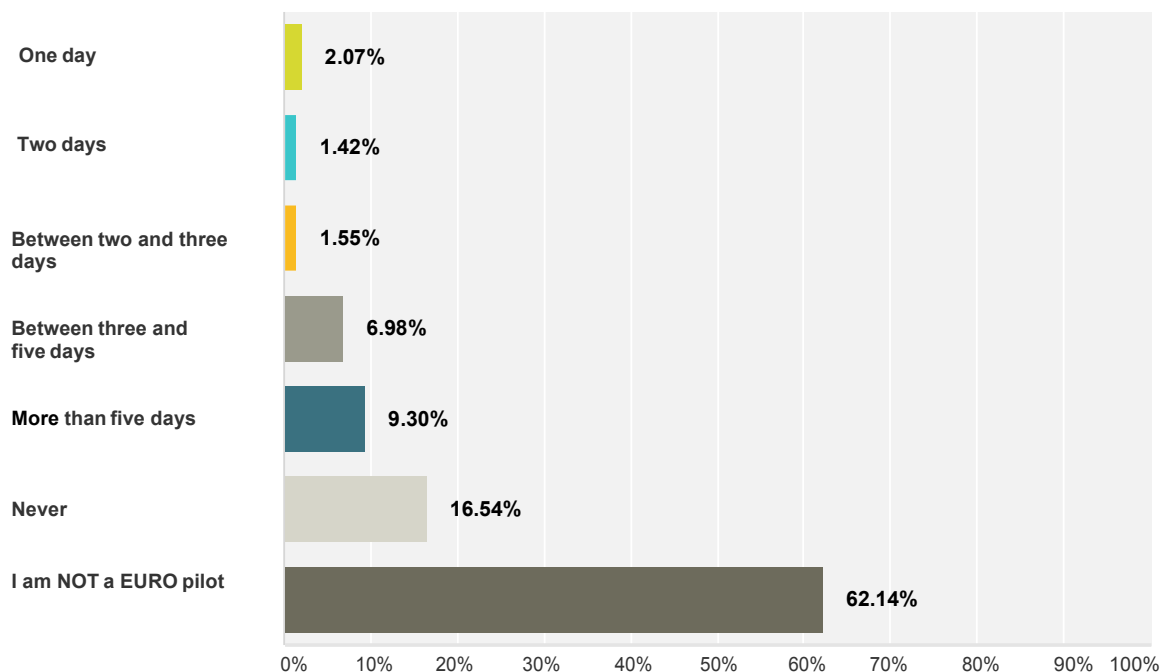


Answer Choices	Responses	
Fixed Roster Pattern (X days ON, Y days OFF but unable to request specific off days)	9.90%	29
Enhanced Fixed Roster Pattern (X days ON, Y days OFF WITH option to request specific off days)	73.38%	215
Variable Roster Pattern (minimum of days off grouped together AND ability to request specific off days)	13.99%	41
Long Haul - Extended Outstation Layover (EOL)	0.34%	1
Other (please specify)	2.39%	7
Total		293

Den følgende delen av undersøkelsen gir også en pekepinn på at flygere basert utenfor Skandinavia og blir brukt som ressurser i større eller mindre grad innenfor det Skandinaviske produksjonsområdet.

Q31 As a EURO pilot I have been rostered to fly Scandinavian (core) production. (average days per month)

Answered: 774 Skipped: 20



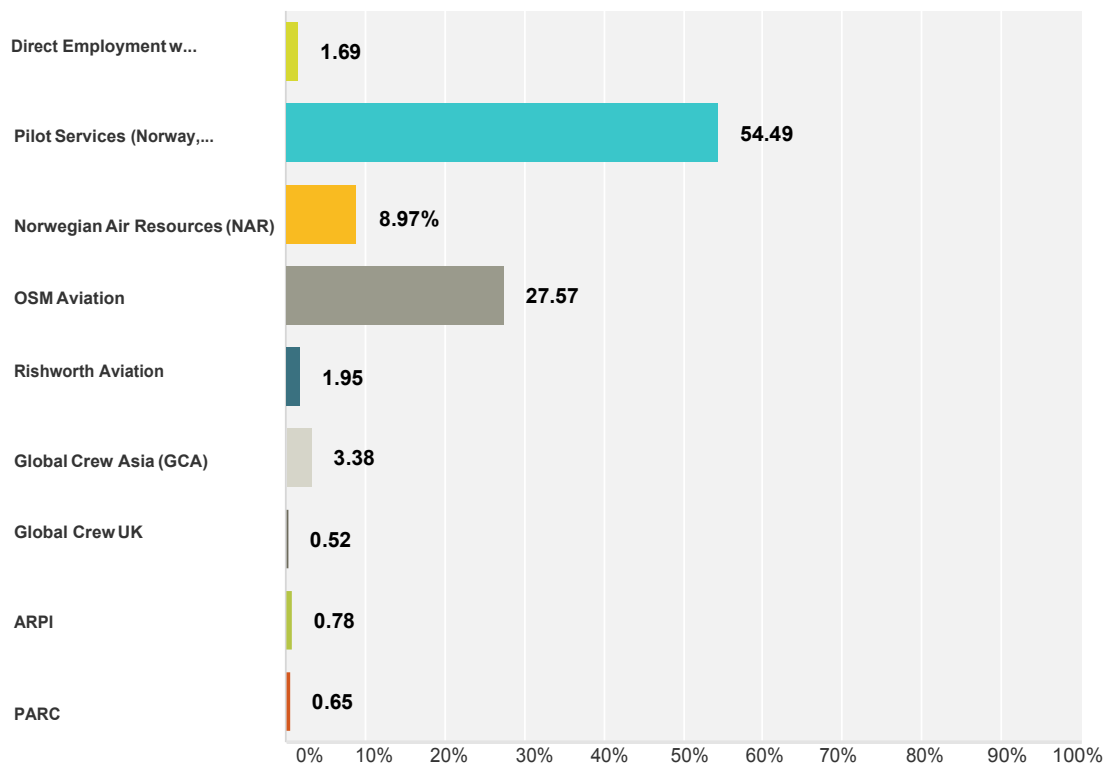
Answer Choices	Responses	
One days	2.07%	16
Two days	1.42%	11
Between two and	1.55%	12
Between three and	6.98%	54
More than five days	9.30%	72
Never	16.54%	128
I am NOT a EURO pilot	62.14%	481
Total		774

Spørsmål Q33 dreier seg om hvilken type ansettelsesforhold flygeren har og til hvilket selskap. Det vi finner av tallene er at kun 1,69% av respondentene er direkte ansatt i selskapet de flyr for, det være seg NAS, NAN, NAI, NHL hvor det foreligger godkjente Air Operation Certificate (AOC) og så benevnt driftstillatelse for kommersiell luftfart.

Ved bruk av filter ser vi at de som tilhører Pilot Services Norway/Sweden/Denmark er flygere med base i Skandinavia. Flygere på øvrige europeiske baser er tilknyttet de ulike øvre interne/eksterne vikarbyråene.

Q33 What is your CURRENT contract type?

Answered: 769 Skipped: 25



Answer Choices	Responses
Direct Employment with Norwegian (AOC Holder)	1.69% 13
Pilot Services (Norway, Denmark, Sweden)	54.49% 419
Norwegian Air Resources(NAR)	8.97% 69
OSM Aviation	27.57% 212
Rishworth Aviation	1.95% 15
Global Crew Asia (GCA)	3.38% 26

Global Crew UK	0.52%	4
ARPI	0.78%	6
PARC	0.65%	5
Total		769

Spørsmål Q34 avdekker noen interessante funn i forbindelse med skattemessige forhold relatert til både inntektsskatt og sosiale avgifter. På de skandinaviske basene ligger svarprosenten på ”YES” mellom 89,86% (OSLO) til 96% (TRONDHEIM) på samtlige baser foruten København hvor kun 47,69% svarer ”YES”.

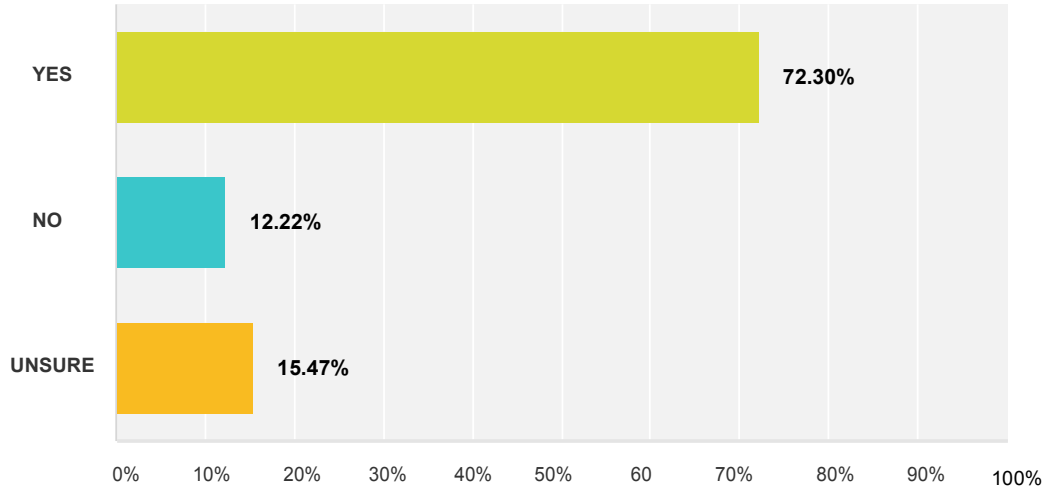
	YES	NO	UNSURE	Total
-	-	-	-	-
Q6: OSL	89.86% 186	3.38% 7	6.76% 14	46.73% 207
Q6: BGO	92.59% 25	3.70% 1	3.70% 1	6.09% 27
Q6: TRD	96.00% 24	4.00% 1	0.00% 0	5.64% 25
Q6: SVG	94.74% 18	5.26% 1	0.00% 0	4.29% 19
Q6: ARN	95.00% 95	1.00% 1	4.00% 4	22.57% 100
Q6: CPH	47.69% 31	21.54% 14	30.77% 20	14.67% 65

I Spania ligger ”Yes” prosenten mellom 33,33%-66,67% på de ulike basene. På Bangkok basen svarer 37,04% at de er kjent med sine skattemessige forpliktelser.

Totalt sett for hele populasjonen forholder det seg iht til følgende figur.

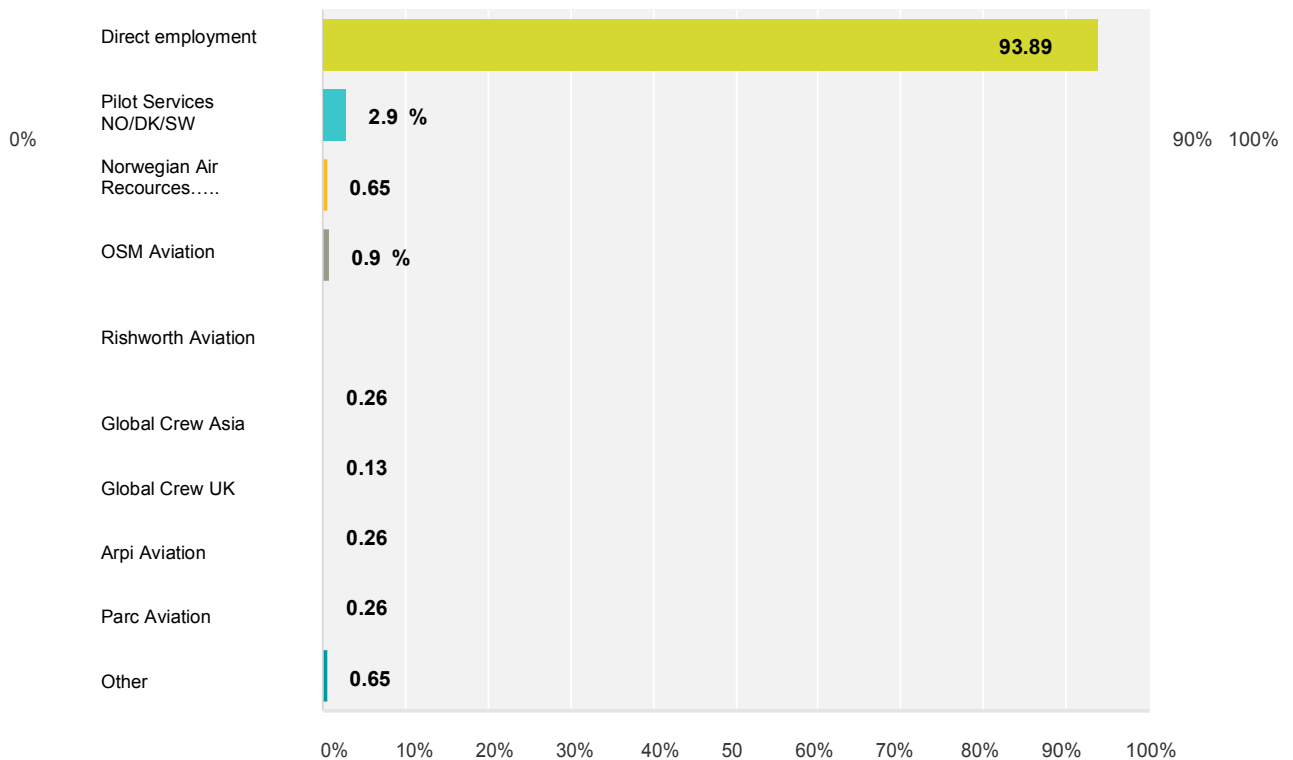
Q34 Based on my CURRENT employment contract: I am fully aware of my tax situation and applicable taxation liabilities.

Answered: 769 Skipped: 25



Vi ser av spørsmål Q33 at kun 1,69% av flygerne er direkte ansatt i flyselskapet, mens svarene i spørsmål Q35 viser at det er et stor ønske om en sådan ved at 93,89% av flygerne har ”Direct employment” som sin prefererte ansettelsesforhold.

Q35 What is your PREFERRED contract type?

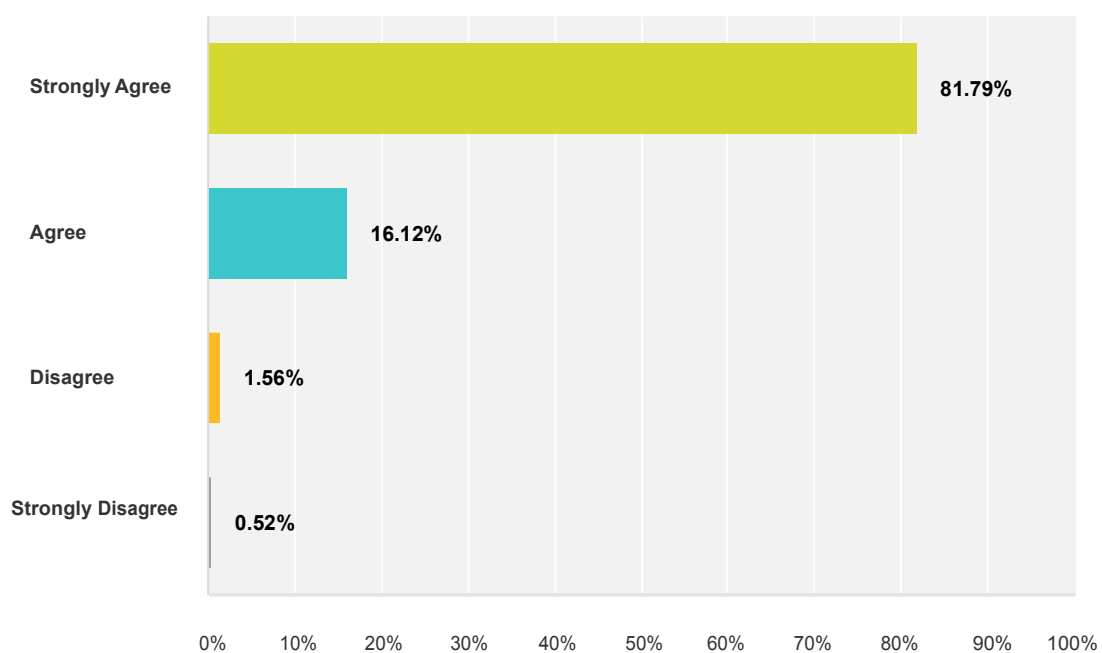


Answer Choices	Responses	
Direct Employment with Norwegian (AOC Holder)	93.89%	722
Pilot Services (Norway, Denmark, Sweden)	2.99%	23
Norwegian Air Resources (NAR)	0.65%	5
OSM Aviation	0.91%	7
Rishworth Aviation	0.00%	0
Global Crew Asia (GCA)	0.26%	2
Global Crew UK	0.13%	1
ARPI	0.26%	2
PARC	0.26%	2
Other (please specify)	0.65%	5
Total		769

Q36 viser interessante funn med hensyn til relasjonen mellom ansettelsesform og atferd. Hele 97,2% svarer at dette forholdet vil ha en betydning mht moral, lojalitet og engasjement til flyselskapet.

Q36 Being a direct employee of Norwegian (“the AOC holder”) would improve my morale, loyalty and commitment to the airline.

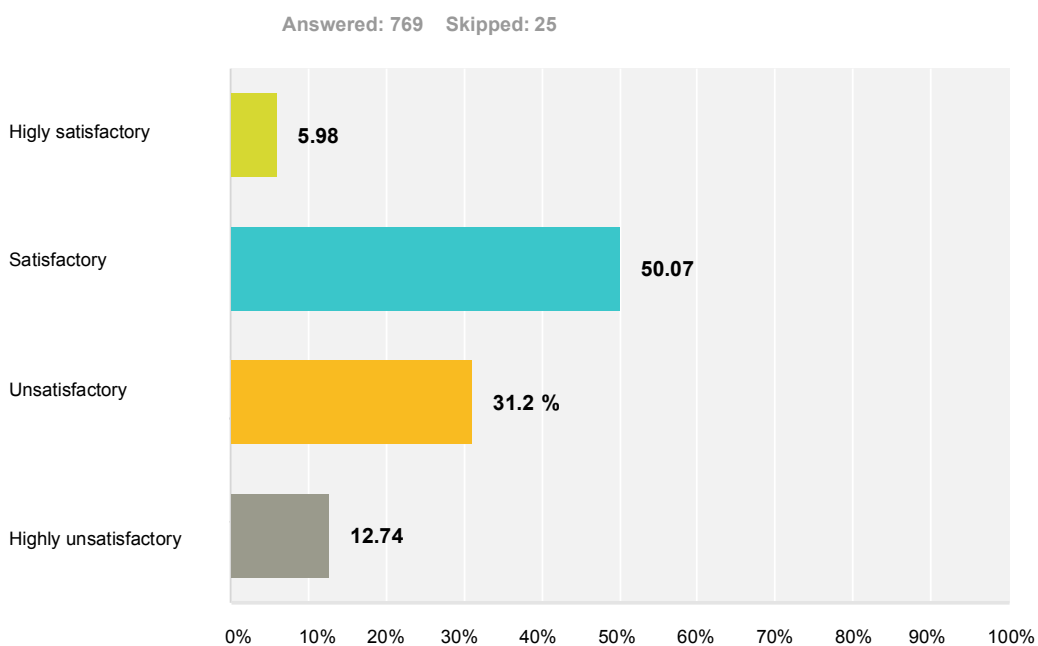
Answered: 769 Skipped: 25



Answer Choices	Responses
Strongly Agree	81.79% 62
Agree	16.12% 12
Disagree	1.56% 1
Strongly Disagree	0.52%
Total	769

I forhold til de foregående spørsmålene er det interessant å registrere at i Q37 svarer mer enn halvparten av den samlede populasjonen at de er fornøyd eller meget fornøyd med arbeidsbetingelsene i Norwegian.

Q37 I would describe the current terms and conditions in Norwegian for my current contract type as



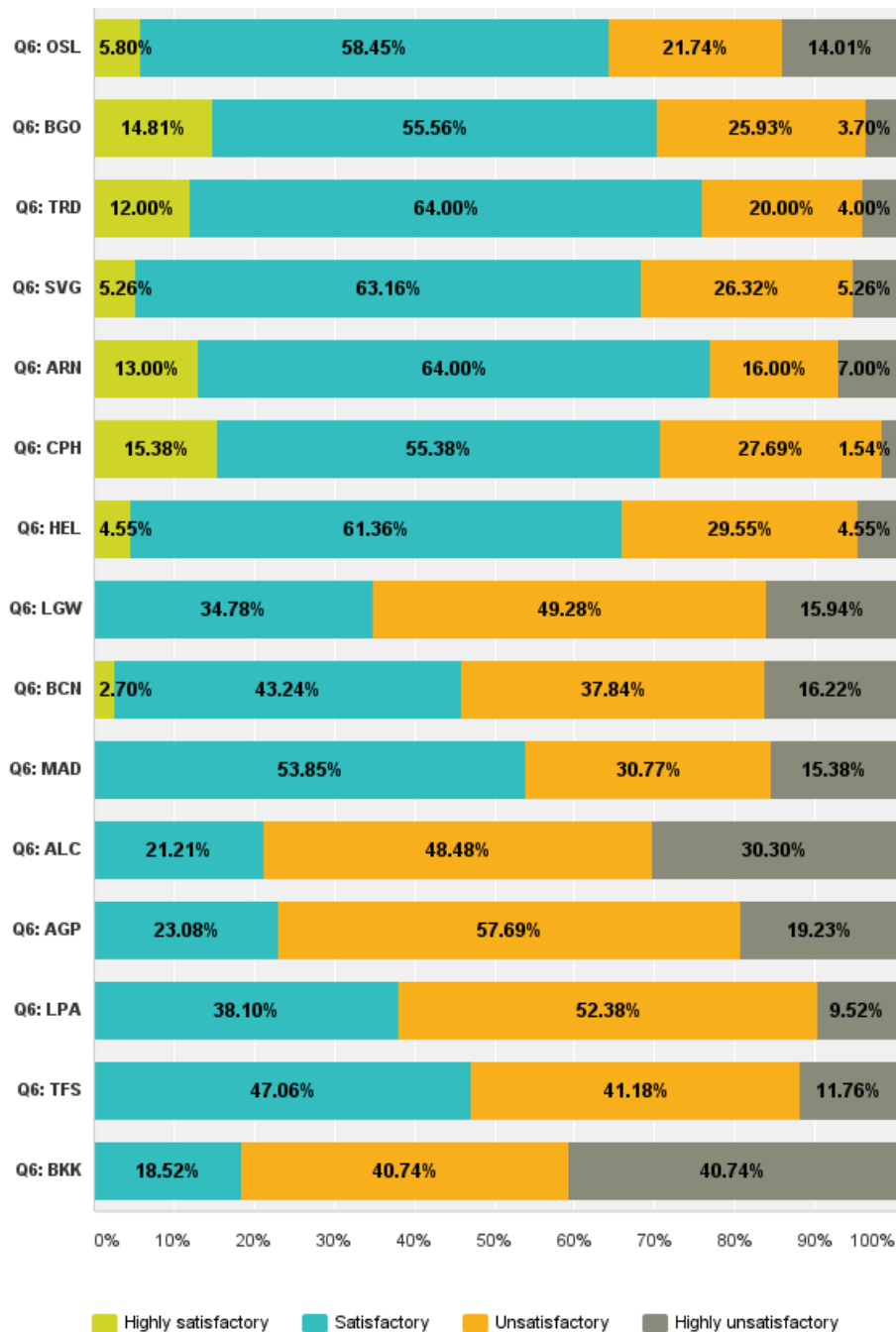
Answer Choices	Responses
Highly satisfactory	5.98% 46
Satisfactory	50.07% 385
Unsatisfactory	31.21% 240
Highly unsatisfactory	12.74% 98
Total	769

Går vi litt dypere i tallmaterialet så finner vi nyanser. Blant de flygerne som er basert i

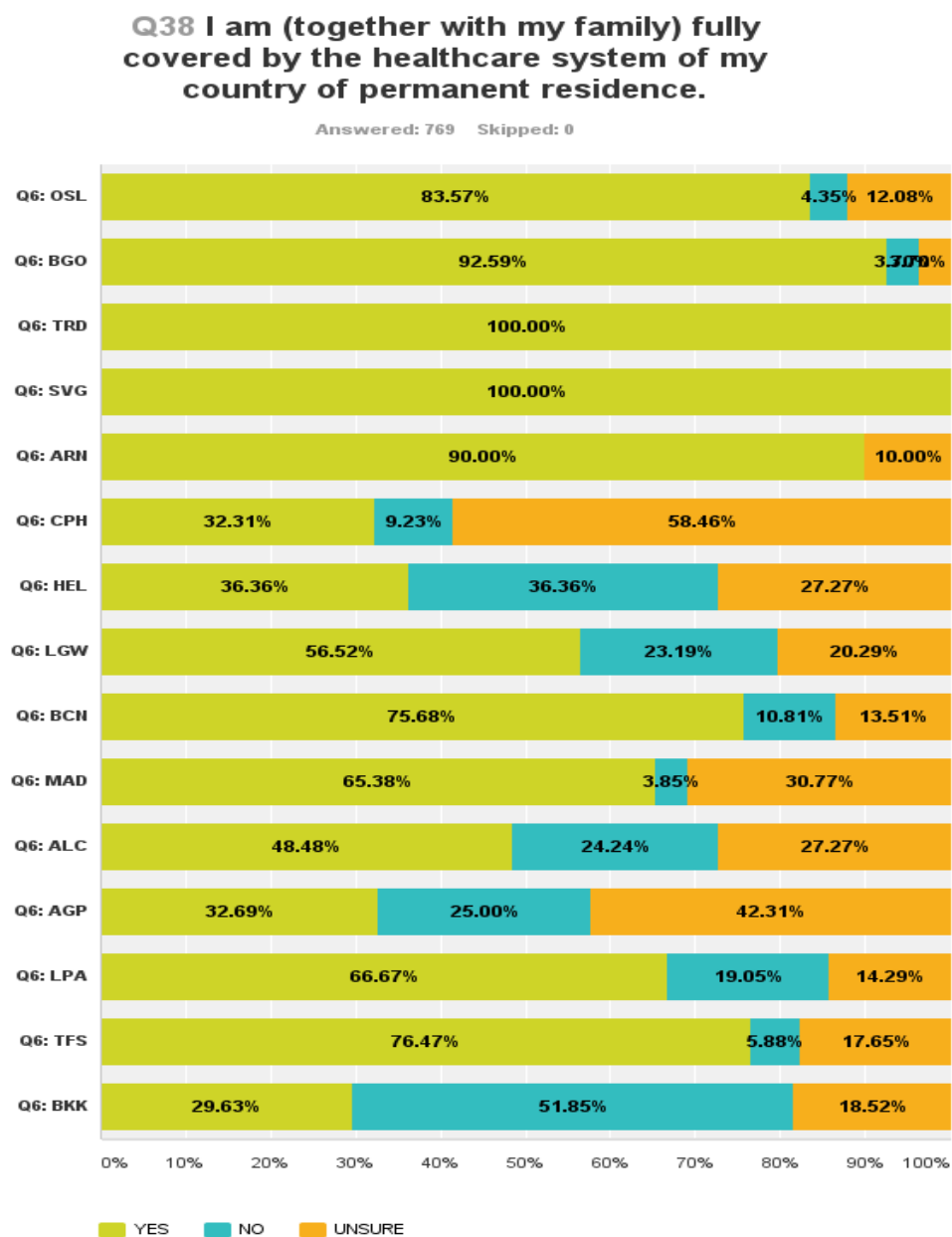
England så er tilsvarende tall betydelig lavere med 34,78% på tilfredsstillende og ingen på meget tilfredsstillende. I Spania finner vi et ganske identisk totalresultat (34,48%), men finner variasjoner fra base til base med Alicante og Malaga som de mest utilfredse med vilkårene. De som er minst tilfredse med sine vilkår er flygere som tilhører Bangkokbasen.

Q37 I would describe the current terms and conditions in Norwegian for my current contract type as

Answered: 769 Skipped: 23

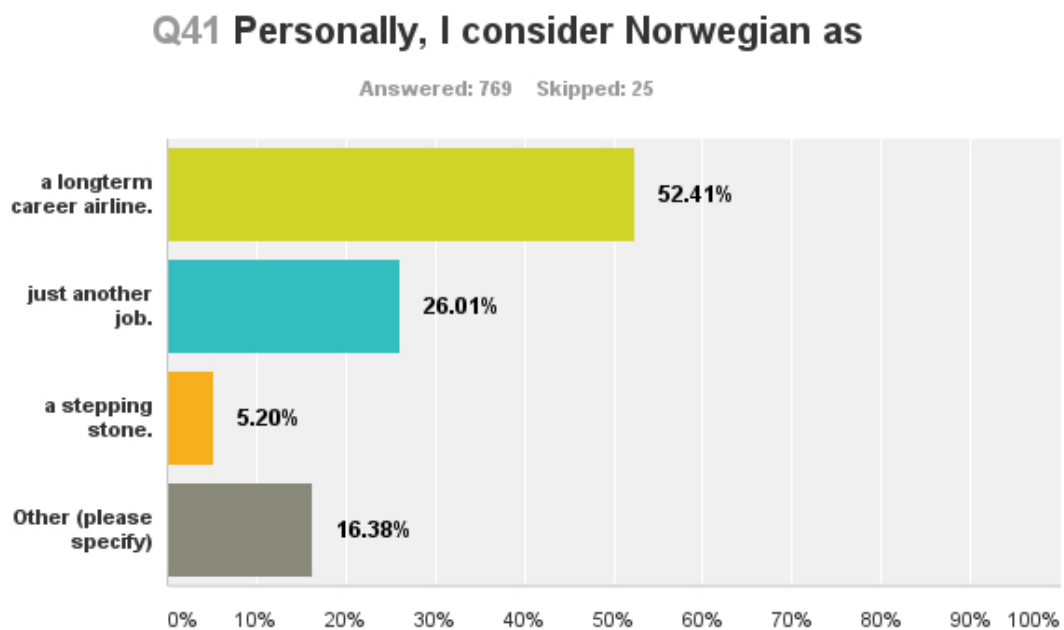


Q38 prøver å ta rede på hvorvidt flygerne og deres familier har krav på og får dekket helsetjenester i landet de bor i. Her viser funnene at det er store variasjoner og uten å konkludere med årsakene til dette, så er det grunn til å tro at dette har med ansettelsesforholdet og pendlervirksomhet å gjøre. På de norske basene og i Stockholm ser vi at over 90% sier at de er fullt dekket, mens i København og Helsinki er tallene betydelig lavere, hhv 32,31% og 36,36%. I Spania er det nok en gang variasjoner mellom de ulike basene og positivt svar på at man har dekket helsetjenester varierer fra 32,69% til 76,47%. Flygere tilhørende Bangkok basen legger seg nederst på statistikken med 29,63%. Det som også er verdt å merke seg er at det er relativt mange som er usikre på om de er dekket eller ikke.



Q39 spør flygerne om de har søkt om A1 Certificate for å sikre at man blir ivaretatt av helsevesenet i det landet man har permanent tilhold. Noe overraskende svarer kun 21,59% bekreftende på dette, mens de øvrige svarer nei eller er usikker. Videre svarer 55,92% at de ikke har et europeisk helsekort på Q40.

Q41 tar for seg hvordan flygerne ser sin egen karriere i Norwegian. Som det fremgår av grafen er det kun litt over halvparten som anser at de ønsker en livslang karriere med selskapet.



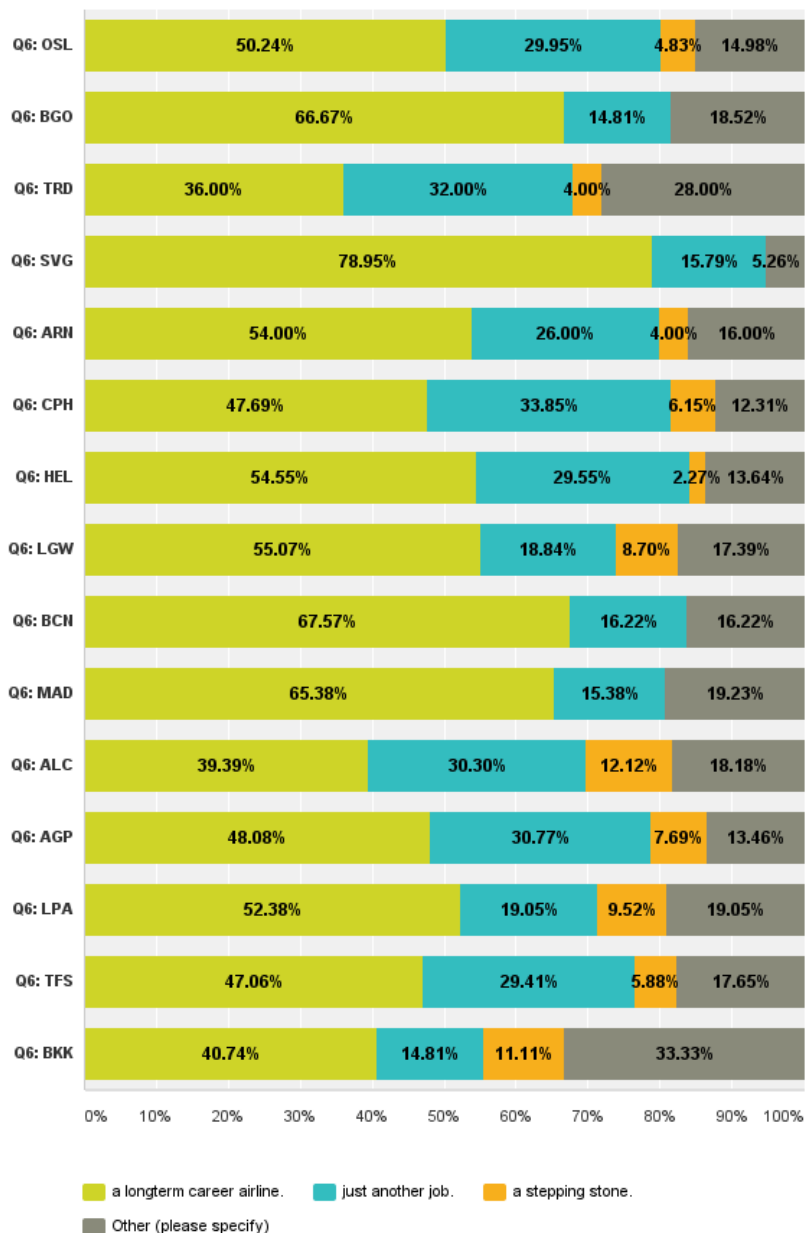
Dersom vi filtrerer dette til base og geografisk område så gir det en noe mer nyansert bilde. På dette spørsmålet var det også mulig å gi utfyllende svar. Dette punktet er åpenbart noe som engasjerer da det kom inn 148 ulike utfyllende svar. Ingen svar er like men mange av de går i retningen av ” *Used to a super place . Now I feel I am just a number. Both parties loses*”, ” *I am not sure anymore, I take one year at a time.*”, ” *Used to consider it as a long term but now big doubts arised*”, men også uttalelser som ” *Depends on company development. Hoping for career.*”, ” *Salary, very good. Base, very good. Treatment of employees..not satisfactory*” og ” *Dead end*”

En videre analyse av dette spørsmålet viser at resultatene varierer til dels betydelig og det ser ikke ut til at spriket i resultater er knyttet til geografisk område. Av de som anser Norwegian

som et selskap de kan ha en livslang karriere, så ligger Bergen, Stavanger, Barcelona og Madrid i den mest positive enden. Av de som ikke anser Norwegian som en varig arbeidsplass utmerker Trondheim, Alicante og Bangkok seg. Samtidig ser vi at disse stedene er også de som har en høy andel av ”Other”, og går vi inn i kommentarene så er gjennomgangsmelodien at forholdet til ledelsen og ansettelsesforhold har innflytelse på dette standpunktet.

Q41 Personally, I consider Norwegian as

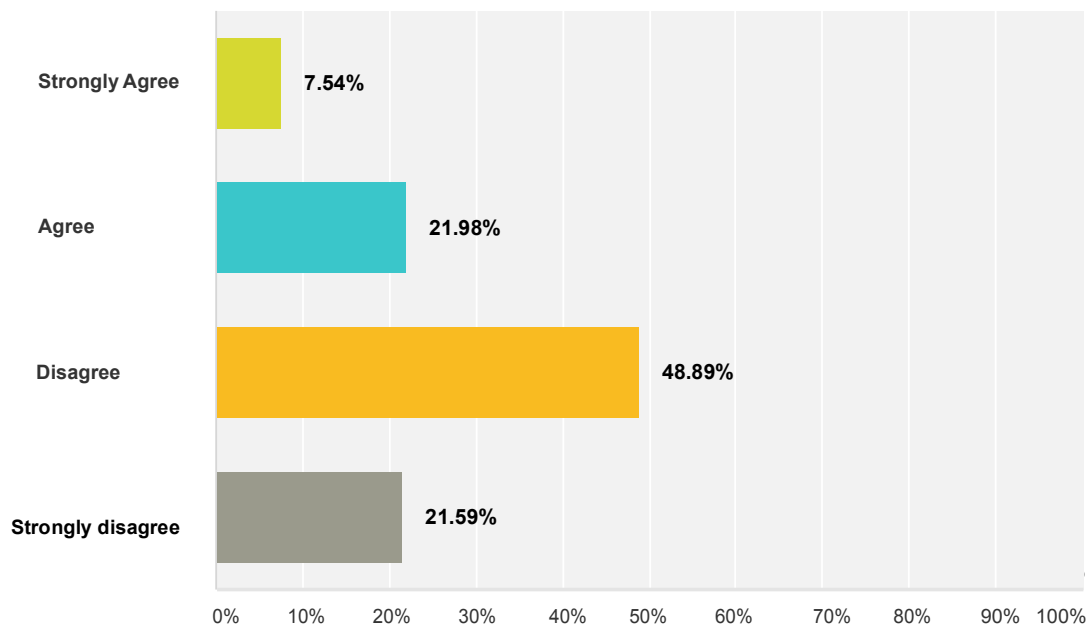
Answered: 769 Skipped: 23



I relasjon til foregående spørsmål er det interessant å se hvor mange som faktisk er på leting etter ny jobb. I Q42 viser resultatene at nær en tredjedel (29,52%) av flygerne er på utkikk etter ny jobb eller planlegger å forlate selskapet snart.

Q42 I am looking for another job or planning to leave the Norwegian soon.

Answered: 769 Skipped: 25



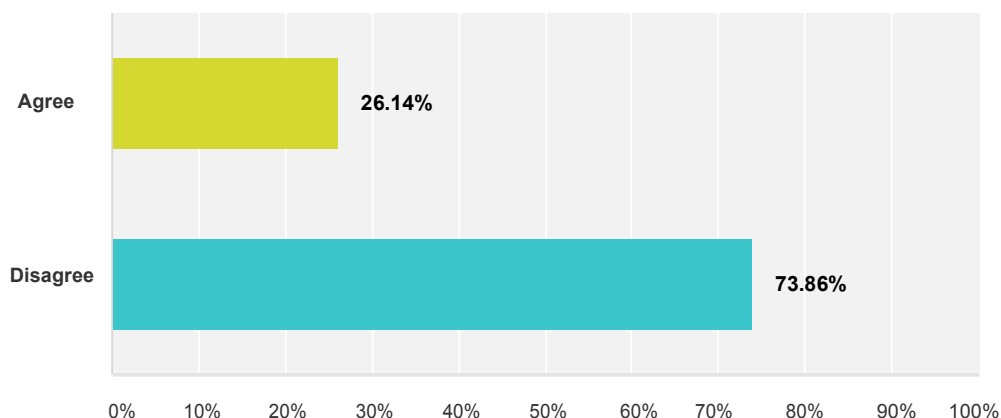
Answer Choices	Responses
Strongly Agree	7.54% 58
Agree	21.98% 169
Disagree	48.89% 376
Strongly Disagree	21.59% 166
Total	769

Q43 er stilt for å få kunnskap om flygernes oppfatning om eget selskap. En an/avbefaling av en arbeidsgiver viser i en grad hvilken tillit den enkelte har til sin arbeidsgiver og svarene på dette spørsmålet viser at det er en stor majoritet som ikke vil anbefale Norwegian som arbeidsplass til sine venner, men den sier ikke noe om årsaken. Det jeg også biter meg merke i

er at det er de skandinaviske basene hvor flygerne er minst ivrig til å anbefale selskapet og resultatene her varierer mellom 8% - 22,22%.

Q43 I would recommend Norwegian as an employer to a friend.

Answered: 769 Skipped: 25



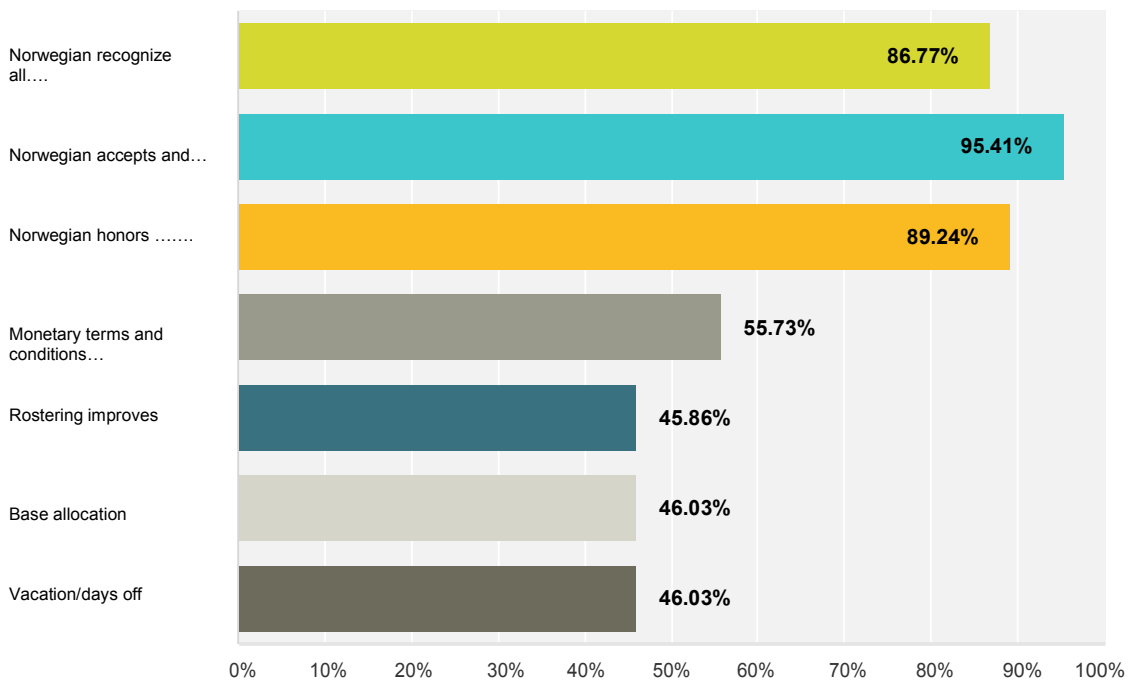
Answer Choices	Responses
Agree	26.14%
Disagree	73.86%
Total	769

Som nevnt overfor så er ikke svarene begrunnet og det er åpnabart at forholdet kan endre seg ved ulike tiltak fra selskapets side. I Q44 spørres det derfor om hva som skal til for å endre standpunkt i forhold til en anbefaling av selskapet. Det jeg finner her er at de viktigste årsakene til å få flygerne til å endre mening er respekt for flygernes fagforeninger, at selskapet tar helt og fullt ansvar for flygerne og at inngåtte avtaler overholdes. Først på nummer fire på denne oversikten finner vi monetære forhold og de tre første skiller seg til dels betydelig i størrelse. Videre er det også interessant å registrere at flygerne faktisk er villige til å endre standpunkt på Q43 dersom gitt forhold er tilstede. Men jeg legger også merke til at det er 227 respondenter som ikke har svart på dette spørsmålet, noe som tyder på at svaralternativene ikke er tilstrekkelig for å endre oppfatning. Under dette spørsmålet var det mulig å gi begrunnelse i fri tekst, noe 83 personer benyttet seg av. Jeg trekker frem noen sitater som

ligger trendmessig riktig. ”Start treating employees like humans and not just saying they need us, but start showing it”, ” job security existed”, ” Anything that establishes trust is welcomed” og ” I need to know if the company appreciates the work I put into it, and I need to know that I don't have to "pay" for the mistakes of the management. Furthermore, I need the promises Norwegian makes to be kept.

**Q44 I would change my mind and recommend Norwegian to a friend if
(multiple selections possible)**

Answered: 567 Skipped: 227

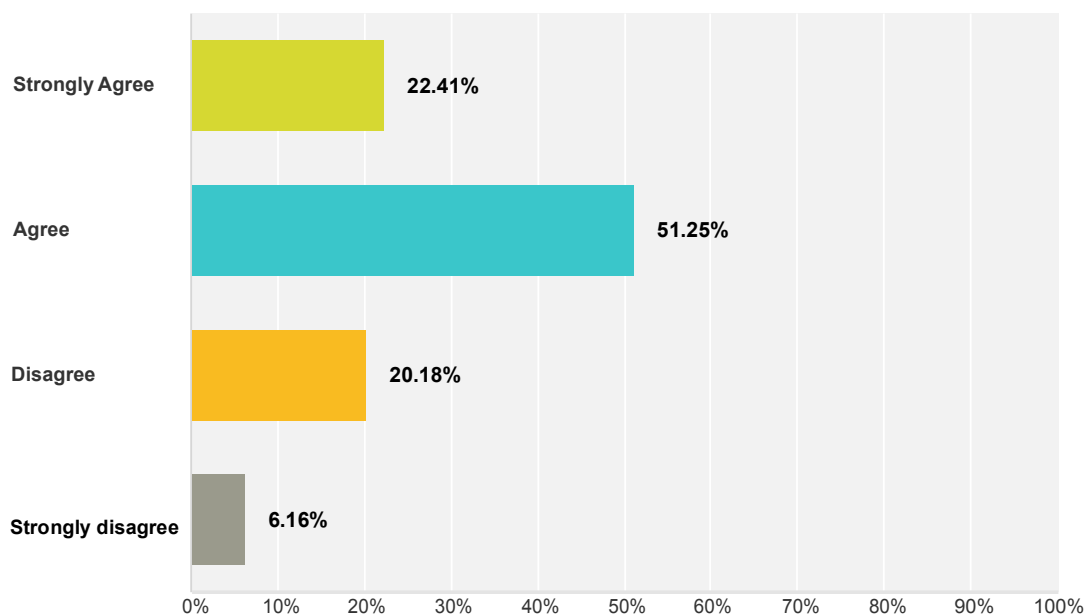


Answer Choices	Responses
Norwegian recognizes ALL pilots unions which represent Norwegian pilots.	86.77% 492
Norwegian accepts and takes full responsibility as employer for ALL pilots operating for Norwegian.	95.41% 541
Norwegian honors negotiated collective agreements (CLAs).	89.24% 506
monetary terms & conditions improve.	55.73% 316
rostering improves.	45.86% 260
base allocation improves.	46.03% 261
vacation / day off requests improve.	46.03% 261
Total Respondents: 567	

Q46 tar for seg hvorvidt den enkelte føler seg komfortabel med å delta aktivt i sin lokale fagforening. For hele populasjonen så er det 26,34% som i noen grad ikke føler seg trygg i forhold til dette temaet. Ser vi på de geografiske forskjellene så er det noen av de spanske basene man føler seg mest utrygg sammen med, noe overraskende, Oslo basen. På tre av de spanske basene og Oslo basen ligger svarprosenten på uenig eller sterkt uenig på mellom 35 og 40%.

Q46 I feel safe in openly expressing my support for my local pilot union and in discussing all related topics with my colleagues.

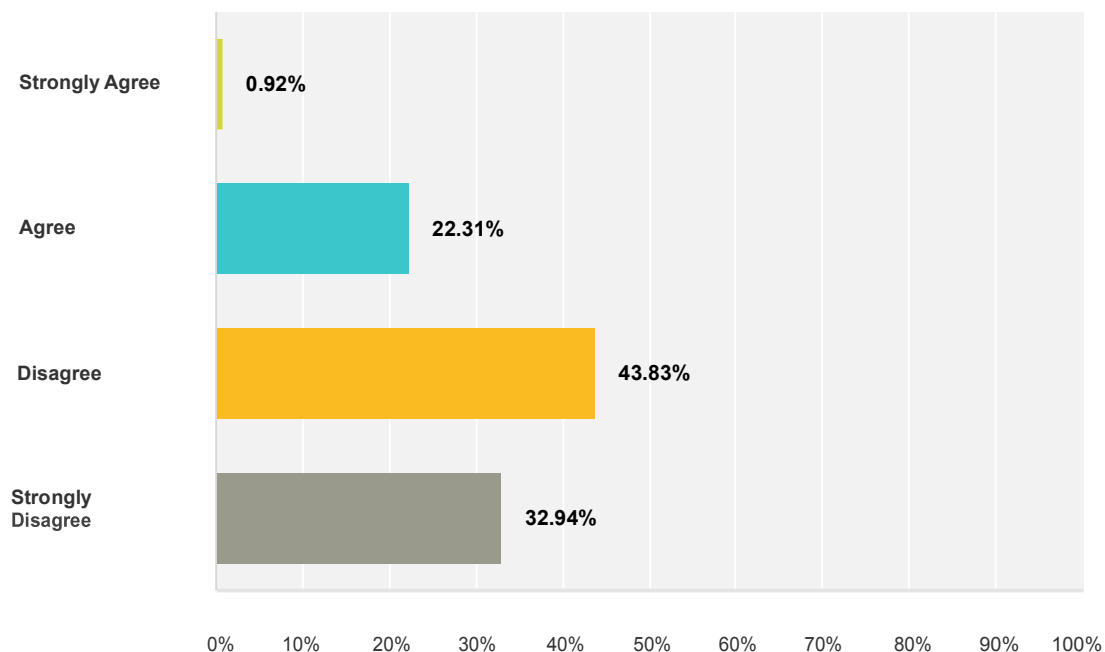
Answered: 763 Skipped: 31



Spørsmål Q51 gir et uttrykk for den støtte flygeren mottar når det gjelder det flyoperative (professional) og det administrative (personal). Svarene her er relativt entydige ved at kun 23,23% av flygerne føler at disse områdene blir ivaretatt og håndtert av Norwegian.

Q51 I feel that my personal and professional concerns are being heard and dealt with by Norwegian.

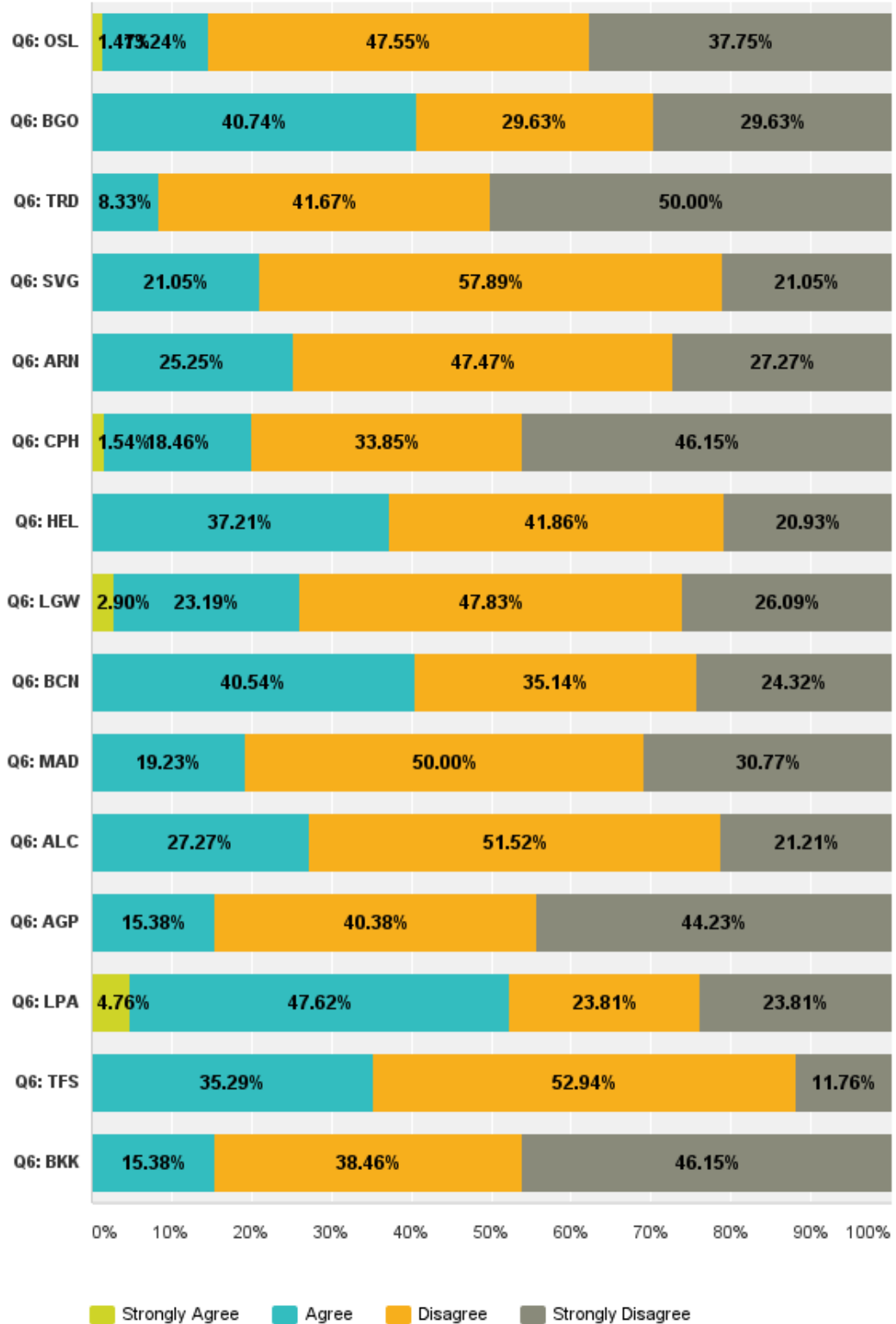
Answered: 762 Skipped: 32



Ved videre analyser av dette spørsmålet finner vi relativt store variasjoner. Bergen, Barcelona og Las Palmas har en svarprosent i positiv retning på nærmere 50%, mens Malaga og Bangkok er helt nede i 15,38%, bare slått av Trondheims basen hvor kun 8,33% mener at den operative og administrative støtte er tilstede.

Q51 I feel that my personal and professional concerns are being heard and dealt with by Norwegian.

Answered: 762 Skipped: 30



Jeg har nå gått igjennom de ulike fem ulike fasene av spørreundersøkelsen og registrert svar fra hele populasjonen, men for å finne årsakssammenhenger har det vært viktig å kunne bryte dette ytterligere ned til geografisk område og base. Årsaken til dette er at de ulike områdene har ulike ansettelsesforhold og har jobbet i Norwegian i ulik lang tid. Norwegian startet sin virksomhet i Norge og Skandinavia, mens senere års ekspansjon har primært forekommet i øvrige deler av Europa. Funnene som er gjort i analysen av spørreundersøkelsen vil bli benyttet i den videre diskusjon i relasjon til denne oppgavens problemstilling.

7. Analyse og Diskusjon

I det følgende vil jeg gjøre en analyse av de funnene som er kommet frem i foregående kapittel og diskutere de i relasjon til problemstillingene hvordan ansettelsesforhold påvirker flygergruppens relasjon til selskapet og dernest hvilke konsekvenser dette kan få på kort og lang sikt. Ansettelsesforholdene i Europa har endret seg i takt med liberaliseringen og økt konkurranse innen europeisk luftfart. I tillegg til oppgavens tidligere beskrivelse av ansettelsesforhold og luftfartsbransjen vil jeg innlede diskusjon og analyse med å sette problemstillingen i en konkurranse/kostnadmessig kontekst.

Jeg har i denne oppgaven gjort en case studie av flygerne i flyselskapet Norwegian for å se på relasjonen mellom de ansatte og flyselskapet i et kostnadsfokusert miljø. Funnene fra denne studien vil jeg bruke for å diskutere om nye ansettelsesformer og -strukturer er tvingende nødvendig, hensiktsmessig og om det på kort eller lang sikt kan være en ulempe for et selskap å stadig finne innovative løsninger på bemanningsspørsmålet.

Jeg mener Norwegian er et bra objekt å studere fordi vi finner flygere som er fast ansatt i interne vikarbyråer, flygere som tidligere var fast ansatt i flyselskapet (Norwegian Air Shuttle), flygere på kontrakt med eksterne vikarbyråer som OSM Aviation, ARPI Aviation og Rishworth, flygere både på kortdistanse og langdistanse segmentet, samt at flygerne er basert i seks forskjellige land og flygerne kommer fra hele Europa.

Ansettelsesstrukturen for flygere i Norwegian er basert på bemanningsbyråer, det finnes kun en håndfull flygere som fortsatt er direkte ansatt i selskapet. I undersøkelsen svarer 98,31% at de er ansatt i/har kontrakt med et internt eller eksternt vikarbyrå. De interne vikarbyråene består av Pilot Services Norway, Pilot Services Sweden, Pilot Services Denmark og hertil har flygerne ved de tre Skandinaviske basene sine ansettelsesforhold. Videre eksisterer det en annen kjede av interne bemanningsselskaper; Norwegian Air Resources Holding Ltd (NAR). Selskapet er registrert som "Management activities of holding companies" Dette selskapet har en rekke datterselskaper som NAR UK, NAR Fin, NAR ES. Felles for alle interne bemanningsselskaper er bruk av samme ledelse som i NAS.

Videre så benytter NAS eksterne leverandører som OSM Aviation, Parc Aviation, Rishworth m.fl. Siden november 2014 har en majoritet av kontrakts flygerne på korttrutenettet blitt overført til OSM fordi dette selskapet ble valgt som en foretrukket leverandør av flygertjenester. Videre så tilhører flygerne to forskjellige selskaper og driftstillatelser, enten NAS eller Norwegian Air International Ltd (NAI) som er klassifisert under ”Renting of air transport equipment”. Flygerne som tilhører den interkontinentale operasjonen har individuelle kontrakter hjemmehørende hos Global Crew Asia Pte, hjemmehørende i Singapore og er et datterselskap av Rishworth Aviation, New Zealand.

Denne bemanningsstrukturen er ikke tilfeldig valgt av ledelsen i Norwegian, den er et ledd i å bli kostnadsledende for å kunne ta markedsandeler. Den er heller ikke innovativ, all den tid den gjenspeiler andre selskapers bemanningspraksis, med Ryanair som pioner. Alt annet satt til side, så er det åpenbart en del fordeler med denne modellen for selskapet. En av de store fordelene ligger i sterkt økende fleksibilitet gjennom færre forpliktelser for arbeidsgiveren.

Jeg vil videre hevde at fordelene med å ha flygerne innleid gjennom eksterne vikarbyråer som OSM Aviation, er ytterligere fordelaktig for Norwegian. Selskapet oppnår da full fleksibilitet med hensyn til arbeidstakerne og hele det grunnleggende arbeidsgiveransvar er fjernet og full styringsrett er oppnådd. Flygerne vil måtte forholde seg, i alle administrative sammenhenger, til utleieselskapet de har individuell kontrakt med og kun forholde seg til flyselskapet i en operasjonell rolle. Det eksisterer en rekke selskaper som driver utleie av piloter og det vil fremstå som fordelaktig for selskapet å kunne bytte fra det ene utleieselskapet til det andre med jevne mellomrom, spesielt dersom en stats lovgivning har begrensninger på midlertidige ansatte eller innleid arbeidskraft.

Jeg vil tro at det oppfattes som en gunstig situasjon for Norwegian sin ledelse at de, uten å ramme øvrige deler av konsernet, kan legge ned eller selge enkelte deler av selskapet. Herunder også de interne bemanningsselskapene. I en slik uavklart situasjon vil det åpenbart være vanskeligere for flygernes fagforening å stå hardt mot hardt, og det er grunn til å tro at det ligger en grad av oppside for selskapet i en slik situasjon.

For flygerne så vil denne konstruksjonen antakeligvis være av like stor, men av negativ art, som den er positiv for selskapet. Man vil til stadighet kunne komme i en situasjon hvor man må by på sin egen jobb i konkurranse med andre. I Skandinavia blir flygerne i Norwegian representert av Norwegian Pilot Union (NPU) og de har helt siden oppstarten av selskapet hatt tariffavtale. De har, og benytter seg av, de rettigheter en fagforening i Norge har med hensyn til drøftinger, vernetjeneste, generelle HMS bestemmelser etc. Dette er en reduksjon av selskapets styringsrett, men offentlig vedtatt. NPU har forhandlet seg frem til arbeidstidsbegrensninger som er strengere enn det lovverket tilsier, og dette er også en reduksjon av styringsrett. I Skandinavia jobber flygerne etter et fast mønster (fixed rooster), mens utenfor Skandinavia jobbes etter en variabel arbeidsplan som gi vesentlig mindre forutsigbarhet fra måned til måned. I Q21 spør vi hva som er ønsket arbeidsplan og hele 83,28% ønsker et fast mønster. Hvorfor har de det ikke? Fordi arbeidsgiver har full styringsrett og anser at en variabel ordning er kostnadseffektiv.

Høsten 2013 og -14 fikk flere titalls piloter beskjed fra utleieselskapet de hadde kontrakt med, at det ikke var jobb til de over vinteren, men man ville forsøke å få de tilbake i april/mai påfølgende år. Som vi kjenner til er vinterprogrammet mindre intensivt enn sommerprogrammet og således har ikke selskapet det samme behov for personell. Dette kunne ikke skjedd med fast ansatte i Norge eksempelvis, da vårt nasjonale lovverk gir arbeidstakeren helt andre rettigheter til prosess og antakeligvis utfall. Denne typen sesongmessige reguleringer kjenner vi også igjen fra et irsk selskap, som pålegger flygerne å ta ferie i januar/februar. Det samme mønsteret finner vi av resultatene i Q9 hvor hyppigheten av tvangsplasseringer til annen base er betydelig høyere for kontraktspiloter i Spania enn fast ansatte i Norge.

Det eksisterer selvsagt en rekke slike eksempler på at jo mer utvidet styringsrett en arbeidsgiver har, jo større blir ulempene for de ansatte. Dette gjelder ikke bare Norwegian, men her kommer det relativt tydelig frem fordi man har flere ulike grupper i "samme selskap". Videre så er det grunn til å tro at det blir vanskeligere for flygerne å ha en kollektiv tankegang i en sterk fagforening. Hva skal man med en fagforening i et utleieselskap som har mistet hele eller deler av sin portefølje av leiekontrakter fordi kostnadene ble for høye? Vi ser også av responsen på Q44 at hele 95,41% av flygerne er svært opptatt av at Norwegian tar et

fullstendig arbeidsgiveransvar for alle piloter som opererer for Norwegian, mens kun 55,73% mener en bedring av de kompensasjonsmessige forhold vil endre forholdet i positiv retning til selskapet. Dette viser at de ansettelsesmessige forholdene er svært betydningsfullt for flygerne og kostnadsdrivere som lønn, pensjon og forsikringer ikke blir frontet like hardt under tariffavtaleforhandlinger. Dette er et forhold som kan påvirke selskapets kostnadsnivå positivt.

Norsk Arbeidsmiljølov fastslår at faste ansettelser er hovedregelen og midlertidig arbeid kan kun skje ”Når arbeidet er av midlertidig karakter. Eksempler på dette kan være sesongarbeid eller prosjektarbeid. De ordinære, løpende oppgavene i bedriften skal ikke utføres av midlertidig ansatte.” Spørsmålet da blir hvorvidt man er fast eller midlertidig ansatt i bedriften som står ansvarlig for produksjonen. Er det tilstrekkelig å være ansatt i et datterselskap som har som eneste oppgave å selge flygertjenester til lisensinnehaveren, eller er dette en omgåelse av Arbeidsmiljøloven? Så langt har ikke myndighetene hevdet at dette er en omgåelse, mens andre igjen vil hevde at dette er en papirmessig konstruksjon. Nettopp dette kunne vi registrere var et stridstema under tariffavtaleforhandlingene mellom Norwegian og flygerne og saken tas til retten av flygernes fagforening.

Som påpekt i det foregående ligger det flere positive, rent kostnadsmessige, aspekter for en arbeidsgiver å unngå å faste ansettelser i flyselskapet – i hvert fall på kort sikt. Hvorvidt dette er optimalt på lang sikt kommer jeg tilbake til. Tilsvarende har jeg pekt på funn i undersøkelsen som viser tilsvarende negative forhold for flygerne. Men hvorfor er det da slik at det frem til i dag ikke har medført vanskeligheter å rekruttere flygere til Norwegian?

Utdanningssituasjonen for flygere i dag er slik at kun et betydelig mindretall av europeiske flygere har tatt sin utdanning gjennom det offentlige utdanningssystem av den enkle grunn at det er ikke eksisterende eller kun finnes få plasser. Dette medfører at utdanningen blir gjennomført på private flyskoler til en kostnad på om lag kr 900.000-1.200.000.- Om man ikke har svært ressurssterke foreldre, så er dette som oftest lånefinansierte gjennom private banklån med avdrag som forfaller fortløpende. Det er altså ikke slik at man får en utsettelse på innbetaling, som man ellers ville fått gjennom Statens Lånekasse, dersom man gikk videre studier. Ergo er man helt avhengig av å skaffe seg en jobb så raskt som mulig for ikke å havne i økonomisk trøbbel.

Det vi også ser er at det ikke eksisterer noen avpassing mellom tilbud og etterspørsel på flygere, som igjen har medført en overkapasitet på tilbudssiden. Det er i dag en stor arbeidsledighet, eller ikke fornyelse av sertifikater, etter at det var svært liten rekruttering til flybransjen fra begynnelsen til slutten på 2000-tallet, kombinert med en øket pensjonsalder fra 60-65 år. Etter min vurdering er dette den direkte årsak til at flygerne til tider tar til takke med alle typer ansettelsesforhold for å skaffe seg erfaring og kanskje kvalifisere for en bedre ansett jobb i et annet selskap. Utviklingen har gått så langt at enkelte flygere aksepterer å betale et selskap flere hundre tusen kroner for å fly, såkalte "Pay to Fly" kontrakter. Funnene i denne oppgavens undersøkelse viser at 52,1% ser på Norwegian som et selskap de kommer til å ha en langvarig karriere i, mens 47,9% ser på selskapet som en "stepping stone" eller "just another job". Går vi tjuefem år tilbake, er min påstand at vi ville sette et vesentlig høyere tall på "langsiktig karriere", all den tid det var liten bevegelse mellom flyselskapene blant flygerne. Arbeidsmarkedet har altså i, i takt med liberaliseringen av markedet, blitt vesentlig mer volatil og ikke til arbeidstakerens fordel.

Felles for denne nye formen for ansettelse er at man har individuell kontrakter og ikke kollektive avtaler. Derav nyter man heller ikke godt av den individuelle forsikringen det er å være en del av et større fellesskap. Indirekte ansettelse kombinert med diversifisert basetilhørighet gjør organisering enda vanskeligere. Ryanair Pilot Group (RPG) er et arbeid som har foregått i tre år, med formål å danne en transnasjonal fagforening for de 73 ulike Europeiske basene til selskapet. RPG har ikke vært i nærheten av å få aksept for en slik løsning av ledelsen i Ryanair og i fravær av et felles regelverk innen EU, fremstår det som ekstremt komplisert å komme til en samlende løsning. Senest i sommer så vi i Danmark at til tross for stor støtte blant både publikum og politikere for å kreve tariffavtale, endte det med at Ryanair trakk seg ut av Danmark og fagforeningene var like langt.

Gjennom det overnevnte viser jeg at det eksisterer til en til dels stor kostnadsbesparelse for flyselskapet i å benytte internt eller eksternt innleid arbeidskraft. Dette benyttes igjen for å skaffe seg en konkurransefordel på pris i markedet. Som tidligere nevnt i oppgaven er en av Porters fem konkurransekrefter nettopp rivalisering og denne kraften er intens på det europeiske markedet. Her har kjøperen høy forhandlingsstyrke og lave byttekostnader hvor pris på reisen er et betydelig element. Undersøkelser viser at 80% av internett bookinger på fly skjer med ett av de fire første alternativene som kommer opp når det er sortert på pris.

Men er det slik at det bare er positive effekter for selskapet og bare negative effekter for de ansatte ved bruk av innleie av flygere?

Hvis vi ser på Q43 så sier nesten 75% av pilotene at de ikke vil anbefale Norwegian som arbeidsplass. Samtidig ser vi at mange vil endre sitt standpunkt dersom Norwegian endrer sin ansettelsespolicy og tar fullt arbeidsgiver ansvar, anerkjenner flygernes fagforeninger og respekterer inngåtte tariffavtaler. Hovedfokuset til flygerne er således på tilknytningsformen og relasjonen til Norwegian som selskap og ikke på lønn, pensjon eller arbeidsplaner. Dette sammen med at nær tretti prosent av flygerne sier de er på utkikk etter ny jobb i nærmeste fremtid, innebærer en potensiell negativ faktor for Norwegian. Men kanskje det viktigste funnet i undersøkelsen er svarene som ble gitt i Q36. Her sier 98% av flygerne at en direkte ansettelse i selve flyselskapet vil øke moralen, lojaliteten og engasjementet over for selskapet.

Spørsmålet blir da om denne økte moralen, lojaliteten og engasjementet kan oppveie den nominelle kostnadsforskjellen mellom innleid og fast ansatt arbeidskraft. Det er alltid vanskelig å kvantifisere betydningen av disse elementene i rene penger, spesielt på lengre sikt. Det som er åpenbart ift funnene i undersøkelsen er at det ligger en potensiell kostnad for selskapet i det at nær 30% av flygerne ser seg om etter annet arbeid. Dette medfører utdanningskostnader med mindre man får tak i ferdig kvalifisert arbeidskraft. Videre så vil det være en fare for at det sprer seg et budskap om Norwegian i arbeidsmarkedet som ikke er fordelaktig all den tid så mange av de nåværende flygerne ikke ønsker å anbefale selskapet til andre. Norwegian står således i fare for ikke å bli førstevalget blant arbeidssøkende flygere og man risikerer å ikke få de beste ressursene. Det kan på sikt gi negative effekter ift utøvelsen av rollen som flyger, men vurderingen av om dette har en betydning eller ikke vil ligge på en ledelses antakelser om den ansatte kan utgjøre en forskjell eller at kravet ligger på at flygeren har et gyldig sertifikat.

Mye forskning viser at motivasjon og trivsel på arbeidsplassen har stor betydning. Blant andre har Edward L Deci og Richard M Ryan har gjennom sin Self-Determination Theory (SDT), som omhandler både indre og ytre motivasjon. Teorien baserer seg på tre universelle psykologiske behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse må være tilstede og gis

kontinuerlig næring dersom de ansatte skal få utnyttet sitt fulle potensial og derved bidra til en bedrifts suksess.

Vi finner en strukturell motsetning mellom reell arbeidsgiver og de ansatte i Norwegian, hvor de ansatte er i opposisjon og ønsker sterkere tilknytning til morselskapet og flyselskapet, mens ledelsen ønsker å gå motsatt vei ved å ikke ha noe forpliktende ansvar utover en kontrakt som er inngått med et bemanningsbyrå. Det er rimelig grunn til å fastslå at årsakssammenhengen er økonomisk, direkte eller indirekte, drevet. I så fall, er det grunn til å se om dette er en tvingende nødvendig struktur for å overleve i markedet eller om det er en profittmaksimerende beslutning. I årsregnskapet for Ryanair finner vi at selskapet forrige år hadde et overskudd på 7,3 milliarder kroner. Samtidig vet vi at i det samme selskapet finner vi kun individuelt avlønnede flybesetninger i form av kontrakt direkte med Ryanair, med et bemanningsbyrå eller som "self employed", hvor flyvertinner tjener så lite som under € 1000 i måneden. I dette tilfellet er det tydelig at vi har en fordelingsutfordring mellom eier og ansatt, og ikke en diskusjon om overlevelse i markedet.

Easy Jet, Europas nest største lavkost selskap er et annet selskap som er relevant å se på i denne sammenheng. I dette selskapet er samtlige flygere fast ansatt og jobber under felles tariffavtale, som i alle de tradisjonelle "flag carriers". Overskuddet for siste regnskaps år var 9 milliarder kroner og de befraktet 68,6 millioner passasjerer.

Kostnadsbildet for de ulike flyselskapene er i utgangspunktet ikke vesentlig forskjellig, men i tillegg til faktorer som teknologi, geografisk plassering og produkt, er det en faktor som kan utgjøre en forskjell i en bransje som er presset på marginer; personalkostnader. Av statistikken kan vi lese at det ikke er flere direkte ansatte i Europeiske flyselskap i dag enn det var i 1998 (IATA, 2012) til tross for en betydelig økning i lufttrafikken. Denne kostnadsfokuseringen har hatt til dels stor innvirkning på de ansatte, ikke minst for de flygende. Et av resultatene av dette fokuset har vært inntreden av nye ansettelsesformer for å skaffe seg et konkurransefortrinn og øket fleksibilitet. Fra at selskapene for 20 år siden nærmest kun hadde fast og direkte ansatte, eksisterer det nå et mangfold av ulike ansettelsesformer. Ulike former for kontrakter med vikarbyråer, selvstendig næringsdrivende, "pay to fly", "zero hour contracts" etc.

Strategisk selskapsledelse er ofte gjennomtenkt, eller i hvert fall tenkt over. De ulike strategiske grepene man tar er ofte velbegrunnet, og gjerne ut i fra økonomiske forhold. Det er derfor også grunn til å tro at ansettelsesmodellene også er økonomisk motivert. Men dette handler ikke bare om lønn eller andre kompensasjoner eller goder. Det handler kanskje i større grad om styringsrett og fleksibilitet. Full styringsrett oppnår man når man, innenfor lov og regelverk, kan ta ledelsesbeslutninger uten å måtte konferere eller avklare disse med andre interessenter. Ofte vil en ledelse oppfatte dette som en styrke og dermed søke denne retningen. Dette gjelder universelt, om enn i varierende grad, og vi ser flyselskaper i hele Europa søker etter løsninger som gir økt styringsrett og fleksibilitet. Utover de rene individuelle ulempene med å være på kontrakt med eller ansatt i et utleiebyrå kan det også gjøres vurderinger vedrørende den fragmenterte strukturen som oppstår ved bruke av ett eller flere vikarbyråer. Et konkret eksempel kan være en fransk pilot med spansk base, ansatt på kontrakt med NAR Spania og flyr for det irske datterselskapet NAI. Dette vil kunne skape utfordringer i forhold til hvilket regelverk som er gjeldende for hvilke områder.

Ett eksempel på dette kan være det generelle HMS arbeidet i et selskap. I brev fra Samferdselsdepartementet gå det klart frem at tilsynsmyndighet for de vedlikeholdsmessige og operative forhold tilligger den staten hvor driftstillatelsen ligger, mens HMS tilligger den stat hvor vedkommende flyger er basert. I Norge er reglene for HMS arbeid klart definert og det er jevnlig møter mellom vernetjeneste og bedriften for å diskutere aktuelle problemstillinger. Ofte kan det være vanskelig å skille mellom arbeidsmiljø og sikkerhet på bakken og i luften og det er derfor viktig at det er en sømløs prosess mellom de som jobber med HMS og de som jobber med flysikkerhet fra ledelsen og de ansatte sin side.

I overnevnte eksempel vil ansvaret for flysikkerhet ligge hos datterselskapet i Irland, mens HMS arbeidet skal foregå i Spania. Dette er i seg selv krevende på grunn av lokalisering, men blir ytterligere komplisert av at all administrativ tjeneste i Spania er satt ut til OSM Aviation på vegne av det irske datterselskapet NAI's datterselskap NAR Spania. Spørreundersøkelsen viser at over $\frac{3}{4}$ av flygerne sier at ikke føler at deres personlige eller yrkesrelaterte bekymringer blir hørt eller håndtert av selskapet. Dette tyder på at det ikke eksisterer hensiktsmessige sømløse prosesser i flyselskapet. Om dette har en direkte negativ innvirkning på flysikkerhet er vanskelig å stadfeste, men det er grunn til å tro at det i hvert fall ikke

fremmer dette arbeidet. Støtte for disse funnen finner vi også i Ghent rapporten (2015) hvor nesten halvparten (46,6%) kontraktspilotene sa seg uenige i påstanden: *"I can amend the instructions of the airline based on e.g. objections regarding flight safety, liability, or regarding health & safety"*.

Det setter også store krav til de ulike tilsynsmyndigheter for å sikre at både intensjonene og selve regelverket overholdes. Ytterligere forskning på om nye forretningsmodeller har en betydning på flysikkerhet utføres av blant annet European Aviation Safety Agency (EASA). Rent statistisk i forhold til ulykker kan det ikke trekkes noen konklusjon i negativ retning, og ytterligere forskning må gjøres for å se om sikkerhetsmarginene marginaliseres ved slike fragmenterte strukturer.

I en sikkerhetsintensiv bransje som luftfarten vil det alltid måtte gjøres en avveining mellom kommersielle målsettinger og standard på flysikkerheten. Flysikkerhet er regulert og etterlevelse av regelverket har en kostnad. En anskaffelse av ytterligere sikkerhetsmessige marginer er kostnadsdrivende. Samtidig vet vi at et selskap som blir utsatt for ulykker eller som blir oppfattet å ta sikkerhet mindre alvorlig, blir straffet kraftig i markedet. Malaysia Airlines ble utsatt for to hendelser som var utenfor deres kontroll, nedskytingen av MH17 over Krim og MH 370 som forsvant i havet. Merkevaren ble like fullt forbundet med ulykkene og selskapet er nå restrukturert med betydelig lavere aktivitet og 10000 færre ansatte. Etter ulykken med Spanair 5022 i Madrid 2008 kom selskapet aldri tilbake.

En løsning på ansettelsesformer, fordeling samt sikkerhet også et politisk og regulatorisk spørsmål. EU en nøkkelrolle, samt utfordring ut fra signaler gitt:

EU har som målsetting å skape konkurranse, ikke bare internt, men også eksternt. EU's External Aviation Policy beskriver følgende *"From an economic and political point of view, the introduction of an external aviation policy is underpinned by a desire on the part of the EU to move towards greater flexibility, openness and consistency in the area of international civil aviation"*

Videre i samme Policy er det skrevet; *"Creating new economic opportunities by opening up markets and promoting investment opportunities as far as possible. As with the internal market, this approach will produce positive effects not only for the users, who would be the potential beneficiaries of better, more varied and affordable services, but also for the operators, who would enjoy new business opportunities, growing markets and a competitive edge. Lastly, market opening would serve as a catalyst to innovation, thereby benefiting the sector as a whole."*

Dette viser at det er markedet og den skapte konkurransen ved liberalisering som er hovedmålet, men det skrives også noe om rettferdig konkurranse og sosiale forhold: *"Ensuring fair competition i.e. promoting regulatory convergence, be it with regard to the economic conditions governing the operation of the marketsor to social, environmental, security and safety reliability."*

Vi finner i dette dokumentet ingen "sosiale klausuler" som i Open Skies avtalen med USA hvor det er spesifikt nevnt i Art 17 Bis; *".....not to undermine labor standards"*

Som nevnt over, drives utviklingen mot endrede ansettelsesformer og arbeidsbetingelser i stor grad fram av flyselskapene selv. Det finnes alternative måter å bli konkurransedyktig på som også er i tråd med Porters (1993) aktivitetssystemer. Gjennom et gjennomtenkt og raffinert samhandlingsmønster skaper man seg en konkurransefordel som er vanskelig å kopiere. Dette vil bli vesentlig mer komplisert, om ikke umulig, å implementere ved en fragmentert struktur.

Flyselskapet Southwest Airlines i USA er nettopp et slikt eksempel på et selskap som har gjort aktivt bruk av aktivitetssystemer, og ofte blir omtalt som en rollemodell for lavkostselskapene. Gary Kelly, CEO Southwest Airlines, har følgende leveregel i sitt arbeid ; *"Our people are our single greatest strength and most enduring long term competitive advantage."*

Videre så kan vi på deres hjemmeside lese *" Southwest Airlines actively participates in union negotiations. Our goal is to reach agreements that benefit Employees, the Company, and Shareholders and support the airline's vision to be the world's most loved, most flown, and most profitable airline"*.

Og under ”labor contracts” er følgende skrevet: *”In contract negotiations, our philosophy is to reach agreements that are **rewarding** for Employees, have scheduling**flexibility** that allow the Company to operate efficiently in a highly competitive marketplace, and provide long-term **jobsecurity**.”*

Gjennom samtaler med flygerrepresentanter fra Southwest ble det bekreftet at de overnevnte ”statements” ikke var til pynt, men at man i det daglige virke opplevde et godt samarbeid med selskapet på alle relevante områder som bl.a. flysikkerhet og arbeidsplaner.

Southwest har levert et økonomisk overskudd de siste 42 år og har med dette vist at kombinasjonen med å hevde seg i markedet og samtidig ha et fokus på de ansatte som en ressurs, er fullt mulig. Noen vil sågar hevde at dette har vært noe av kjernen i deres suksess.

8. Konklusjon

Denne oppgaven har sett på utviklingen av luftfarten og forholdet mellom konkurransekraft og ansettelsesmodeller og hvilken betydning dette har for arbeidsmarkedet for flygere i Europa. Det er ikke behov for å gjøre store undersøkelser for å stadfeste at bruk av innleid arbeidskraft er på fremmarsj innenfor flygeryrket, det er nærmest blitt normen for nyutdannede flygere, snarere enn unntaket. I survey utført blant Norwegian flygere på alle baser viser at over 98% av flygerne er innleid enten internt eller eksternt, mens 94% svarer at de ønsker direkte ansettelse i flyselskapet. Det fremstår derfor som meget viktig for flygerne å ha en fast ansettelse, noe som bekreftes av trenden i fritekst svarene som ble avgitt.

Uten å påstå at gjennomsnittlig moral, lojalitet eller engasjement blant flygerne er høy eller lav, sier flygerne at disse tre elementene vil bli høyere dersom flyselskapet tar et fullt arbeidsgiveransvar for sine piloter. Når vi også ser at kun litt over 50% ser på Norwegian som en langsiktig relasjon, så tyder dette på at selskapet har mye å hente på de samme tre elementene.

Det er en gjennomgående trend i besvarelsene at flygerne ikke er fornøyd med ansettelsesmodellen i selskapet og dette kommer, i tillegg til ønske om direkte ansettelse, også til uttrykk gjennom at nær 30% planlegger å slutte i nær fremtid. Jeg mener jeg har belegg for å si at behovet for ansettelsestrygghet overskygger andre elementer som lønn, pensjon og andre ytelser. Dette er selvsagt ikke uviktig, men blir prioritert etter en fast ansettelse i flyselskapet som vil gi flygerne et annet og bedre sett med rettigheter. Dette er etter min mening et av kjerneproblemene i en ansettelsesmodell hvor arbeidstakerne må henvende seg til et bemanningsbyrå og ikke den besluttsende ledelsen i et selskap.

Fragmenteringen av flyselskapet gjennom datterselskaper og innleieselskaper medfører en rundans fra den enkelte via et bemanningsselskap, til den besluttsende ledelse i flyselskapet, tilbake til bemanningsselskapet og deretter til den enkelte flyger. Dette skaper en uklarhet i ansvars og myndighets forhold som igjen skaper avstand og antakeligvis lavere moral, lojalitet og engasjement. Er man ansatt i det selskapet som har både inntekter og forpliktelser, vil den strukturelle jobbtryggheten være stor, dette selskapet kan ikke uten videre legges ned. Derimot er man ansatt i et selskap uten verdier utover flygerne selv, vil det alltid ligge en mulighet for nedleggelse uten øvrige konsekvenser for flyselskapet. Dette vil alltid være iboende i ansettelsesmodellen med innleid arbeidskraft og vil skape utrygghet blant flygerne.

Den initiale potensielle besparelsen flyselskapet kan få ved å utsette sitt arbeidsgiveransvar til bemanningsbyråer, kan fort spises opp ved for lavt engasjement og for høy turnover av flygere.

Organiseringsgraden blant Norwegian sine flygere er høy, men bare de Nordiske landene har tariffavtale og inntil nylig organiserte fagforeninger. Fagforeninger har tradisjonelt vært en viktig bidragsyter til jobbsikkerhet, med mindre det har forekommet generelle nedskaleringer. Men i tillegg til jobbsikkerhet, så spiller også fagforeninger en viktig rolle med hensyn til lønns- og arbeidsvilkår. Surveyen viser at de som tilhører den skandinaviske tariffavtalen har vesentlig bedre lønn, pensjon og forsikringer. Videre så er det klare forskjeller på hvordan arbeidsplanene er utformet, med den klart foretrukne modell implementert i den skandinaviske avtalen. Det forekommer flere tvangsflyttinger mellom basene blant de som er på individuell kontrakt og det er samtidig denne gruppen som pendler mest. Alle disse elementene er igjen en kostnadsbesparelse for selskapet og negative faktorer for flygerne. Det er grunn til å tro at denne situasjonen vil vedvare inntil det blir etablert en fagforening eller det oppstår en mangel på flygere i Europa.

På bakgrunn av survey og studier jeg har redegjort for tidligere i denne oppgaven, vil jeg hevde at det i alt overveiende grad er negativt for en flyger å være ansatt i et bemanningsbyrå i forhold til å være ansatt direkte i flyselskapet. På den andre siden vil jeg si at de eventuelle fordelene ved modellen nærmest kun ligger for flyselskapet. Når vi da vet at det finnes betydelig flere kontraktspiloter i dag enn for bare ti år siden, så kan vi konkludere med at arbeidsmarkedet for flygere har beveget seg i en negativ retning for flygerne i forhold til jobbsikkerhet, lønns- og arbeidsvilkår, og med større relasjonell avstand og delaktighet i flyselskapets operative og administrative drift. Dette har kommet i takt med liberaliseringen av luftfartsmarkedet som en styrt politisk prosess, uten at dette i tilstrekkelig grad er fulgt opp av sosial regelendring for å sikre standarden i arbeidsmarkedet. Det er derfor også en styrt politisk reregulering som kan tilbakeføre et normativt arbeidsmarked og ikke en konstant kamp fra fagforeninger for å holde hodet over vannet. Energien fra samtlige kompetansegrupper bør kunne på en stabil måte bidra til en innovativ og konkurransedyktig industri og ikke rettes mot en mer destruktiv selvoppholdelseskamp.

Tidligere forskning har vist at prestasjonsrelaterte arbeidsmodeller kan brukes til å konvertere ansatte til en verdifull ressurs i arbeidssituasjonen (D.J. Collins & Montgomery, 2008; J.

Pfeffer, 2005). Disse arbeidsmodellene er fundert på jobsikkerhet, kommunikasjon, myndiggjøring og en forbedret jobb-arbeid balanse.

Jeg har vist at nye ansettelsesmodeller, som kontraktsbaserte flygere, ikke er kompatibel med denne forskningen og noen vil hevde at dette ikke er mulig i dagens konkurranseutsatte liberaliserte marked. Jeg vil mene det motsatte. Jeg har vist til eksempler som easy Jet i Europa og ikke minst Southwestern Airlines i USA, begge klassifisert som lavkostselskaper og begge med betydelige positive økonomiske resultater. At utsetting av flygergruppen ikke er tvingende nødvendig men et aktivt valg, vises ved å se på nye lavkost datterselskaper av nettverksselskapene i Europa. HOP (Air France), German Wings, snart Eurowings (Lufthansa), City Hopper (KLM), Cimber (SAS), Vueling (IAG) opererer alle med fast ansatte flygere med tariffavtaler, dog på et lavere nivå.

Det er etter min mening et aktivt og frivillig valg, gjort av ledelsen i et flyselskap, å basere seg på regulære ansettelsesforhold eller nye ansettelsesmodeller som beskrevet.

Gjennom oppgaven har jeg belyst hvordan arbeidsmarkedet for flygere har endret seg i takt med liberaliseringen av luftfarten i Europa. Dette har medført en lavere jobbtrygghet med dårligere arbeids- og lønnsvilkår og de nye ansettelsesmodellene har skapt økt distanse mellom beslutningstakere og operativ utførelse. For flyselskapene har dette ført til lavere kostnader og økt fleksibilitet, men samtidig vanskeliggjort utnyttelse av flygerne som en ressurs og positiv bidragsyter til langsiktig suksess.

Denne oppgaven gir ikke et svar på hvor balansegangen mellom marked, flyselskap og flygerne skal ligge, men bidrar til å sette søkelyset på noen aktuelle problemstillinger som har skapt (er) mye relasjonell turbulens mellom aktørene i markedet. I den sammenheng er det behov for ytterligere studier for å kartlegge strukturen i arbeidsmarkedet for flygere og hvilke krefter som er med på å bestemme denne utviklingen. En sentral faktor i dette arbeidet er de regulatoriske myndigheter, nasjonalt og internasjonalt.

Transportkommisjonær i EU kommisjonen, Violeta Bulc, har varslet aktiv kamp mot sosial dumping i luftfarten og en ny luftfartspakke for EU vil bli lansert den 7. desember d.å. og innholdet av denne policy'en vil markere et startskudd for den videre utvikling på området.

9. Litteraturliste

- Air Berlin. 2013. *Airberlin history*. Lest 9 juli, 2014, fra <http://ir.airberlin.com/en/ir/facts-about-the-group/airberlin-history>
- Allesandra Cocca, 2013. *Rettsak ifm usaklig oppsigelse*. Lastet ned 20 aug fra <http://www.dagbladet.no/2013/04/09/nyheter/arbeidsliv/fritid/forbruker/samferdsel/26582504/>
- BALPA. 2012, desember. *PASSENGERS SHOULD SPARE A THOUGHT FOR PILOTS*. Retrieved July 17, 2015, from <https://www.balpa.org/News-and-campaigns/News/Archive/2012/PASSENGERS-SHOULD-SPARE-A-THOUGHT-FOR-PILOTS.asp>
- Bamber, Greg J., Hoffer Gittell, Jody, Kochan, Thomas A. & von Nordenflycht, Andrew 2009. *Contrasting Management and Employment-Relations Strategies in European Airlines*. *Journal of Industrial Relations*, 51(5), 635–652. doi:10.1177/0022185609346185
- Barry, Michael & Nienhueser, Werner 2010. *Coordinated market economy/liberal employment relations: low cost competition in the German aviation industry*. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 214–229. doi:10.1080/09585190903509522
- Bhaskara, V. 2014. *ALPA Initiative Against Norwegian Air Shuttle Pits Consumers Versus Airline Employees*. Lastet 17 juli, 2015, fra <http://airchive.com/blog/2014/06/09/analysis-alpa-initiative-against-norwegian-air-shuttle-pits-consumers-versus-airline-employees/>
- Berss, M. (1996). *You Need It, We Got It*. *Forbes*, (Issue 20.05.1996), 236–238.
- Blyton, Paul, Lucio, Miguel. M., McGurk, John, & Turnbull, Peter 2001. *Globalization and trade union strategy: industrial restructuring and human resource management in the international civil aviation industry*. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 445–463. doi:10.1080/09585190122137
- Broughton, A. 2015. *Industrial relations in the airline sector [Article]*. Retrieved June 6, 2015, from <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/08/study/tn0508101s.htm>

- Carlsson, Fredrik & Löfgren, Åsa 2004. *Airline choice, switching costs and frequent flyer programs*. Working Papers in Economics no. 123, Department of Economics Gothenburg University
- Cappelli, Peter 1985. *Competitive Pressures and Labor Relations in the Airline Industry*. *Industrial Relations*, 24(3), 316–338. doi:10.1111/j.1468-232X.1985.tb01035.x
- Casadesus-Masanell, Ramon & Tarziján, Jorge 2012. *When One Business Model Isn't Enough*. *Harvard Business Review*, 90(1-2), 132–137.
- Collis, Jill & Hussey, Roger 2009. *Business research: a practical guide to undergraduate and postgraduate students*. (3rd Edition.). Palgrave Macmillan.
- Pilot Contract, 2012. EMPLOYMENT AGREEMENT FOR ASSIGNMENT TO NORWEGIAN LONGHAUL SINGAPORE PTE., LIMITED
- Pilot Contract, Dec 2011. *Brookfield Cpt Contract.pdf/ anonymisert*
- Doganis, Rigas 2002. *Flying off Course* (3rd Edition.). Routledge.
- Doganis, Rigas 2006. *The Airline Business* (2nd Edition.). Routledge.
- Dunleavy, Hugu 2010. Foreword. In N. K. Taneja, *Looking Beyond the Runway: Airlines Innovating with Best Practices while Facing Realities*. Ashgate Publishing Limited.
- EU US Air Transport Agreement, 2007. Lastet ned 15. Juli 2015 fra <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:134:0004:0041:EN:PDF>
- EU Commission, 2005. *EU external aviation policy*. Lastet ned 8. September 2015 fra http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/external_aviation_policy/index_en.htm
- EU Commission Expert Group – *Transnational company Agreements - Report - 31.01.2012*, lastet ned 24 august 2015 fra <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPageId=214>
- Ghemawat, Pankaj & Rivkin, Jan W. 1998. *Creating Competitive Advantage* (Vol. Revised 2006). Harvard Business School.
- Hamel, Gary & Prahalad, C. K. 1993. *Strategy as stretch and leverage*. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.
- Harvard Business Review 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*.
- Lastet 20 august, 2015, from http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw

- Harvey, G. 2009. *Employment relations in liberal market economy airlines*. Employee Relations, 31(2), 168–181. doi:10.1108/01425450910925319
- Harvey, Geraint & Turnbull, Peter 2010a. *Contesting the Financial Crisis: Aviation Industrial Relations and Trade Union Strategies After the Financial Crisis Contents*. International Transport Workers Federation (ITF), London.
- International Labour Organization 2001. *Restructuring of civil aviation: Consequences for management and personnel*. Geneva.
- International Air Transport Association (IATA) 2006. *Airline Cost Performance*. IATA Economics Briefing No 5: AIRLINE COST PERFORMANCE.
- Innovata. (2011). Airbus / Boeing Capacity Share by Region. Lest 20. mai, 2015, fra http://library.constantcontact.com/download/get/file/1101198162347-158/OctoberReports_Boeing_Airbus.pdf
- Jorens, Y, Gillis, D, Valcke, L & De Coninck, J 2015. *Atypical Forms of Employment in the Aviation Sector*, European Social Dialogue, European Commission.
- Kassim, Hussein 1997. *Globalisation and the Air Transport Industry: A Sceptical View*. In A. Scott (Ed.), *Globalisation and Fragmentation* (pp. 202–222). Routledge.
- Lawton, Tom C. 2003. *Managing proactively in turbulent times: insights from the low-fare airline business*. Irish Journal of Management, 24, 173–193.
- Lillie, Nathan 1999. *Flags of Convenience and Transnational Airline Union Organizing*. Cornell School of Industrial and Labor Relations
- Lim, L. L., 1998. International Labor Organization, Geneva
- Martin, Keir, 2015. *Normen om fast job kan være historie*. Hentet 17. September 2015 fra <http://radikalportal.no/2015/07/14/normen-om-fast-jobb-kan-vaere-historie/>
- Miles, S. J. & Mangold, W. G. 2005. *Positioning Southwest Airlines through employee branding*. Business Horizons, 48(6), 535–545.
- Myers, Michael D 2009. *Qualitative research in business and management*. Los Angeles: SAGE.
- Netskar, Jack, 2015. *Survey av Norwegian flygere: Hvordan påvirker ulike ansettelsesforhold flygernes relasjon til selskapet? Hvilke konsekvenser har dette for den enkelte og flyselskapet*. Universitetet i Nordland, Bodø
- O’Sullivan, Michael & Gunnigle, Patrick 2009. “*Bearing All the Hallmarks of Oppression*”: *Union Avoidance in Europe’s Largest Low-cost Airline*. Labor Studies Journal, 34(2), 252–270. doi:10.1177/0160449X08319661
- Pay to Fly, 2015. Lastet ned fra https://en.wikipedia.org/wiki/Pay_to_fly

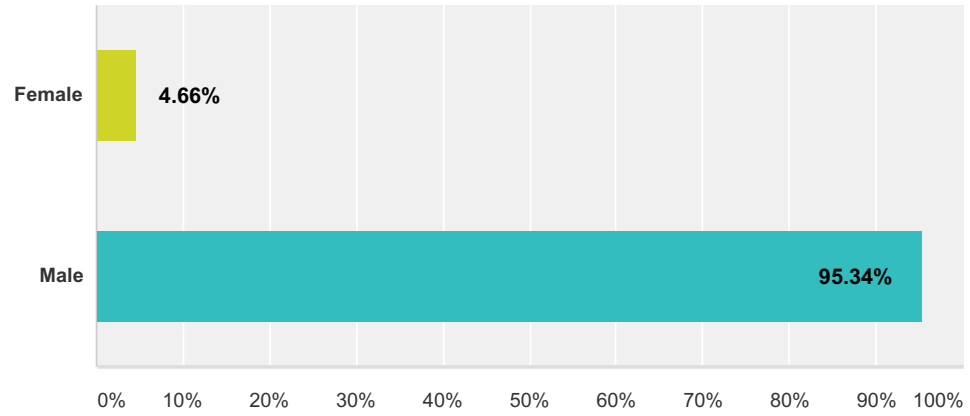
- Porter, Michael E. 1996. *What Is Strategy?* Harvard Business Review, 74, 61–78.
- Porter, Michael E. 2008. *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86, 78–93, 137.
- Royer, Isabelle & Zarlowski, Philippe 2001. *Research design. Doing Management Research*. London: Sage Publications.
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, Vol 55(1), Jan 2000, 68-78. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryanair Pilot Group. 2014, mai. *Press Conference Berlin Air Show*. Lastet 7 juli, 2015, fra <https://www.ryanairpilotgroup.com/sites/default/files/press-releases/RPG%20Press%20Pack%20-%20Berlin%2022%20May%202014%20-%20Final%20-%20Copy.pdf>
- Rutner, Stephen M & Brown, John H. 1999. *Outsourcing as an airline strategy*. Journal of Air Transportation World Wide, 4(2), 22–31.
- Southwest Airlines. Januar 2014. *Southwest Airlines Reports Record Fourth Quarter And Full Year Profit; 41st Consecutive Year Of Profitability*. Lastet ned 20 august, fra <http://southwest.investorroom.com/2014-01-23-Southwest-Airlines-Reports-Record-Fourth-Quarter-And-Full-Year-Profit-41st-Consecutive-Year-Of-Profitability>

Appendix 1: NPG Surevey

NPG PILOT SURVEY

Q1 What is your gender?

Answered: 794 Skipped: 0

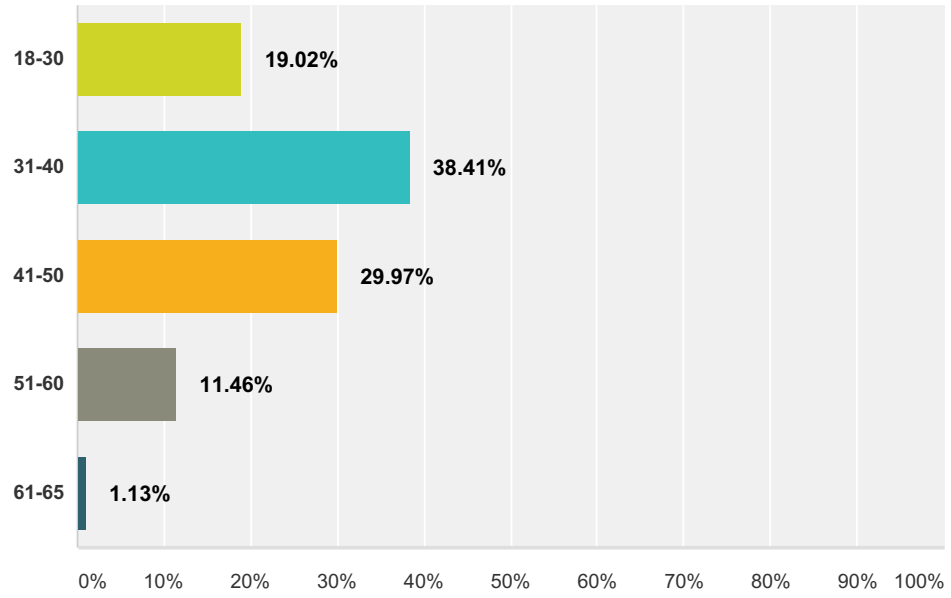


Answer Choices	Responses
Female	4.66% 37
Male	95.34% 757
Total	794

NPG PILOT SURVEY

Q2 What is your age?

Answered: 794 Skipped: 0

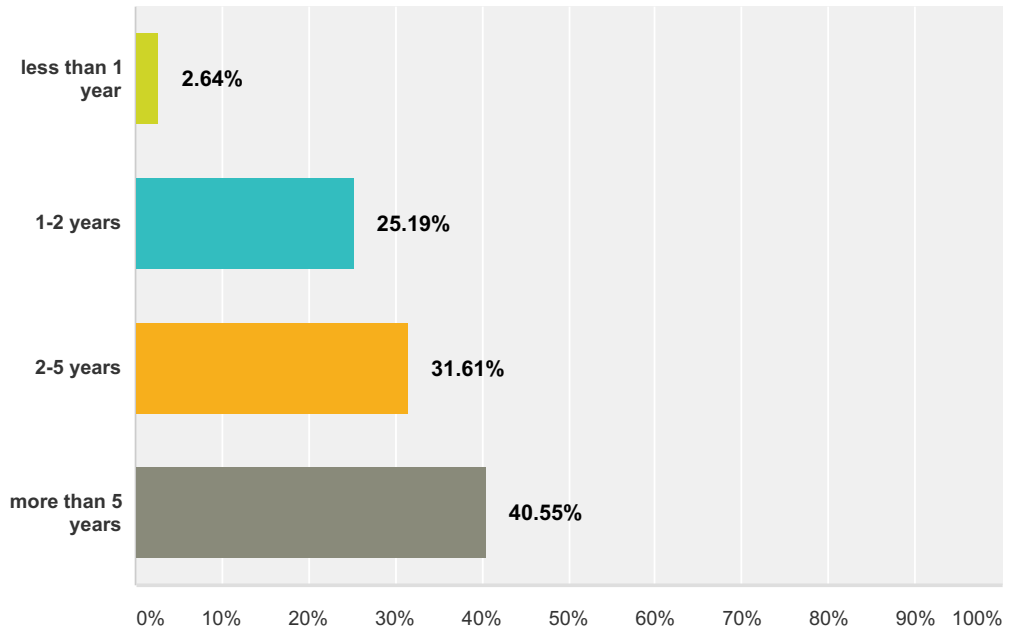


Answer Choices	Responses
18-30	19.02% 151
31-40	38.41% 305
41-50	29.97% 238
51-60	11.46% 91
61-65	1.13% 9
Total	794

NPG PILOT SURVEY

Q3 How long have you been working for Norwegian?

Answered: 794 Skipped: 0

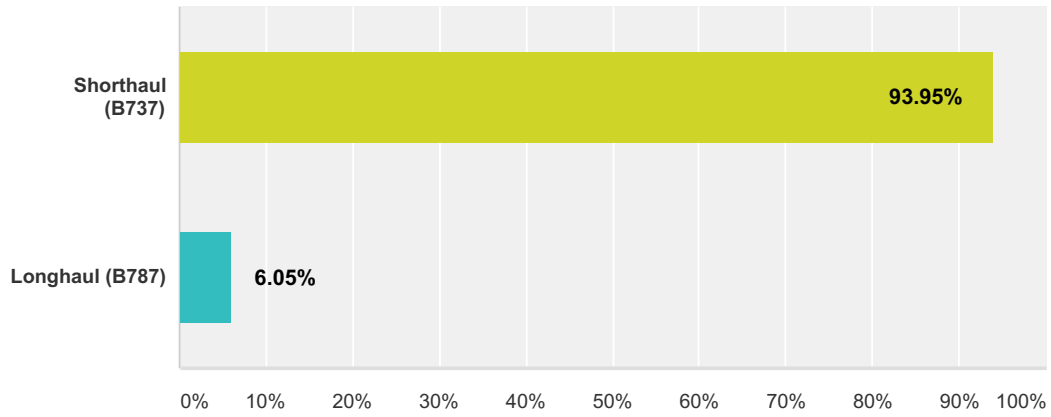


Answer Choices	Responses	Count
less than 1 year	2.64%	21
1-2 years	25.19%	200
2-5 years	31.61%	251
more than 5 years	40.55%	322
Total		794

NPG PILOT SURVEY

Q4 Which division of Norwegian are you flying for?

Answered: 794 Skipped: 0

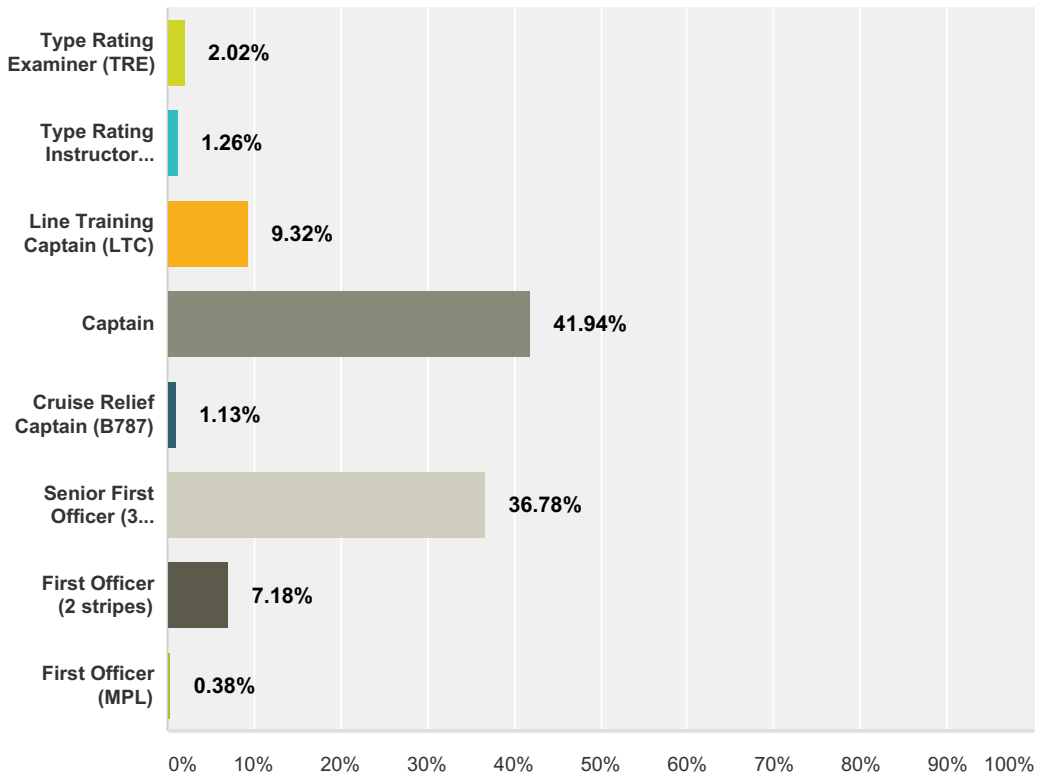


Answer Choices	Responses	
Shorthaul (B737)	93.95%	746
Longhaul (B787)	6.05%	48
Total		794

NPG PILOT SURVEY

Q5 What is your function in Norwegian?
Please select your highest function in Norwegian. Examples: If you are a TRE in Norwegian, please select "TRE" instead of "Captain". If you are qualified as a TRE, but in Norwegian you are only operating as normal Line Captain, select "Captain" only.

Answered: 794 Skipped: 0

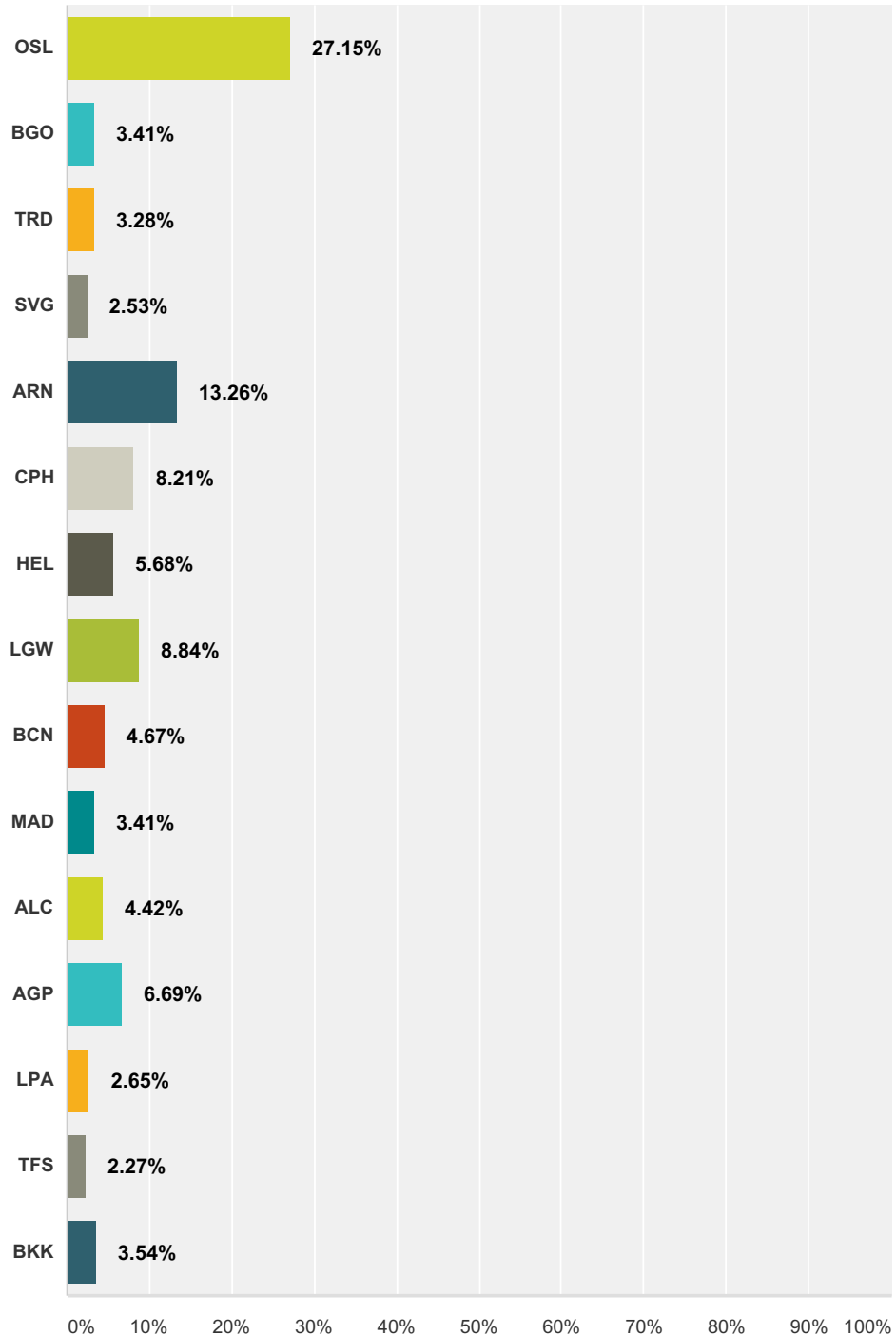


Answer Choices	Responses	
Type Rating Examiner (TRE)	2.02%	16
Type Rating Instructor (TRI)	1.26%	10
Line Training Captain (LTC)	9.32%	74
Captain	41.94%	333
Cruise Relief Captain (B787)	1.13%	9
Senior First Officer (3 stripes)	36.78%	292
First Officer (2 stripes)	7.18%	57
First Officer (MPL)	0.38%	3
Total		794

NPG PILOT SURVEY

Q6 What is your current base? Please select your CURRENT base, irrespectively of any base transfer requests or temporary base postings.

Answered: 792 Skipped: 2



Answer Choices	Responses
OSL	27.15% 215
BGO	3.41% 27
TRD	3.28% 26

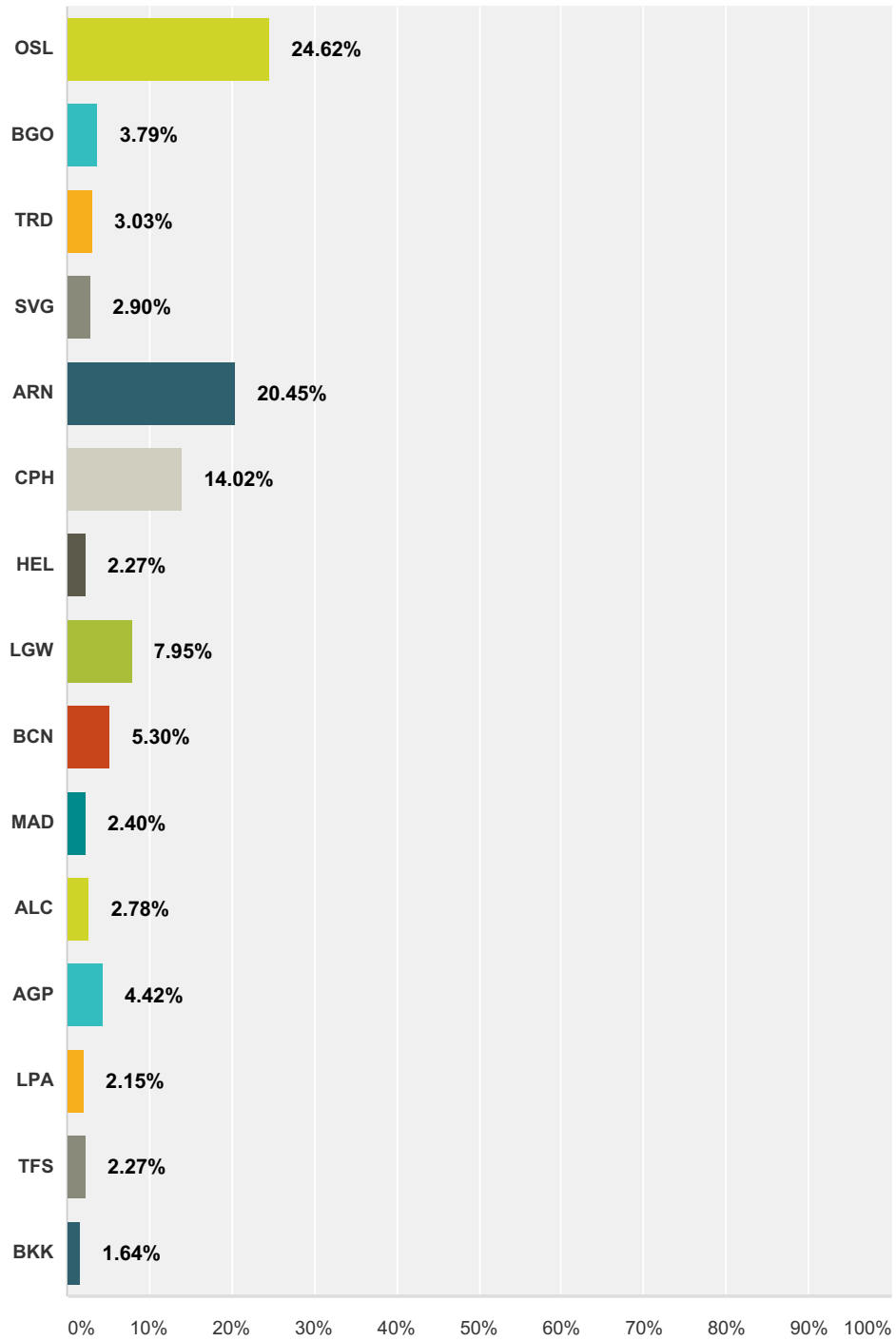
NPG PILOT SURVEY

SVG	2.53%	20
ARN	13.26%	105
CPH	8.21%	65
HEL	5.68%	45
LGW	8.84%	70
BCN	4.67%	37
MAD	3.41%	27
ALC	4.42%	35
AGP	6.69%	53
LPA	2.65%	21
TFS	2.27%	18
BKK	3.54%	28
Total		792

NPG PILOT SURVEY

Q7 What is your PREFERRED base (number one choice)?

Answered: 792 Skipped: 2



Answer Choices	Responses
OSL	24.62% 195
BGO	3.79% 30
TRD	3.03% 24
SVG	2.90% 23

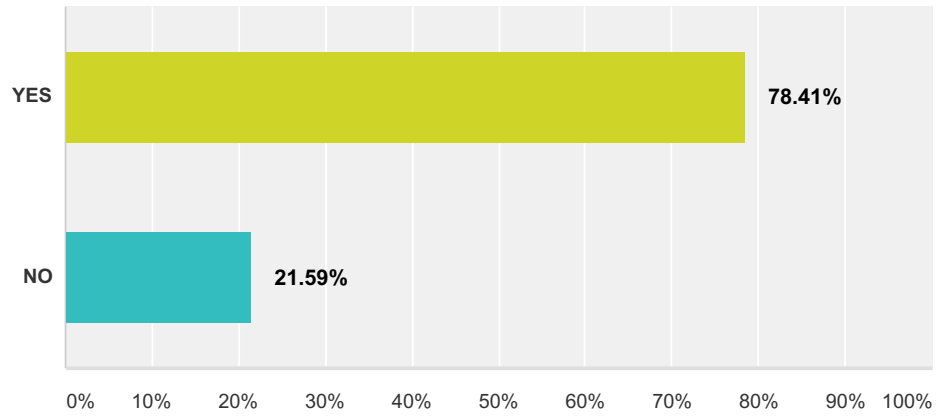
NPG PILOT SURVEY

ARN	20.45%	162
CPH	14.02%	111
HEL	2.27%	18
LGW	7.95%	63
BCN	5.30%	42
MAD	2.40%	19
ALC	2.78%	22
AGP	4.42%	35
LPA	2.15%	17
TFS	2.27%	18
BKK	1.64%	13
Total		792

NPG PILOT SURVEY

Q8 Is your current base your number one choice?

Answered: 792 Skipped: 2

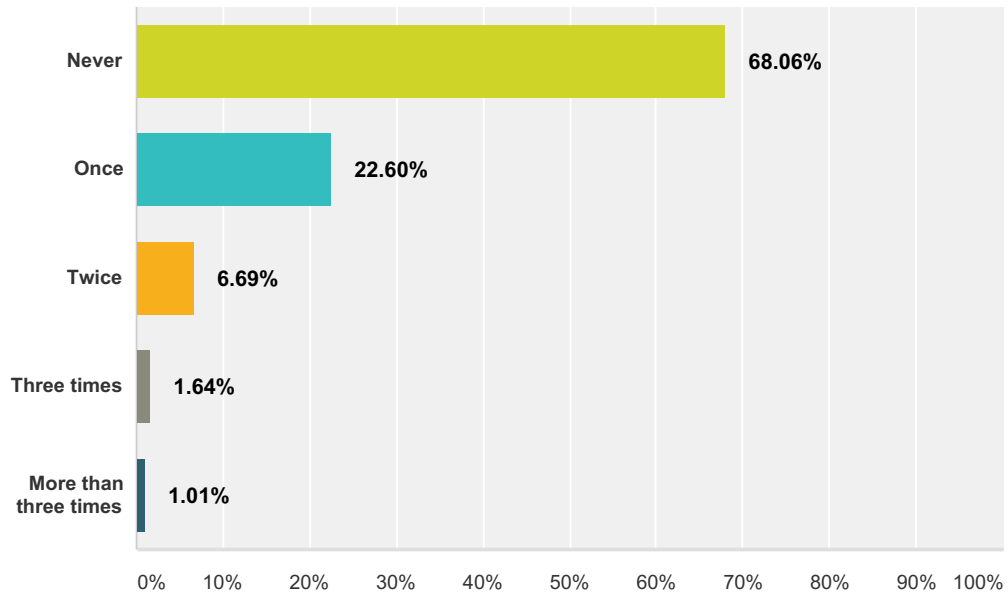


Answer Choices	Responses	
YES	78.41%	621
NO	21.59%	171
Total		792

NPG PILOT SURVEY

Q9 How many times have you been subject to a forced base change since you have started in Norwegian?

Answered: 792 Skipped: 2

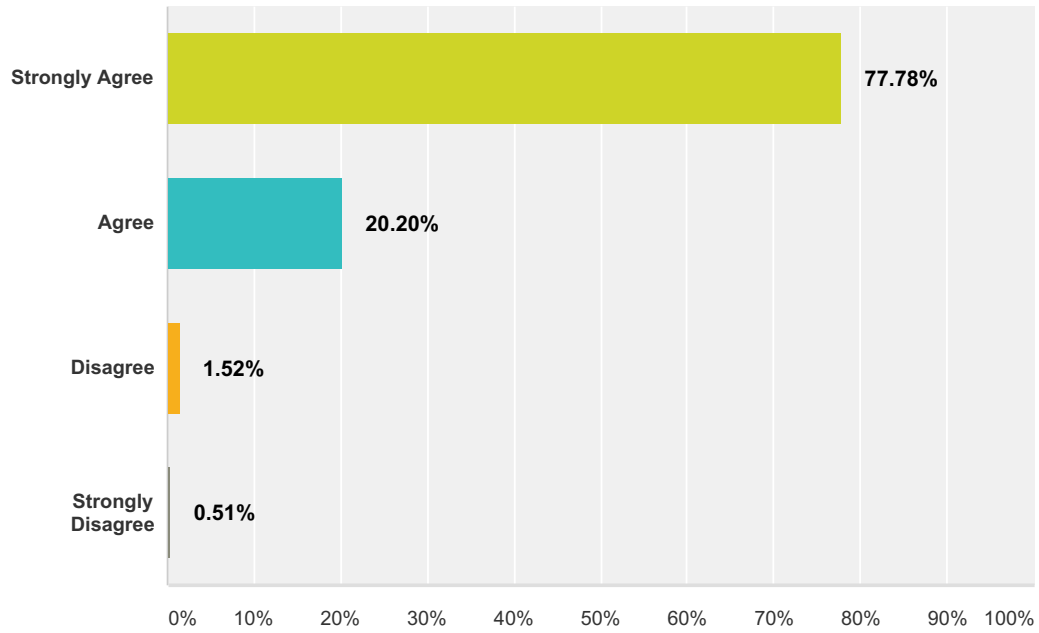


Answer Choices	Responses	
Never	68.06%	539
Once	22.60%	179
Twice	6.69%	53
Three times	1.64%	13
More than three times	1.01%	8
Total		792

NPG PILOT SURVEY

Q10 Forced base changes result in uncertainty on on my private and family life.

Answered: 792 Skipped: 2

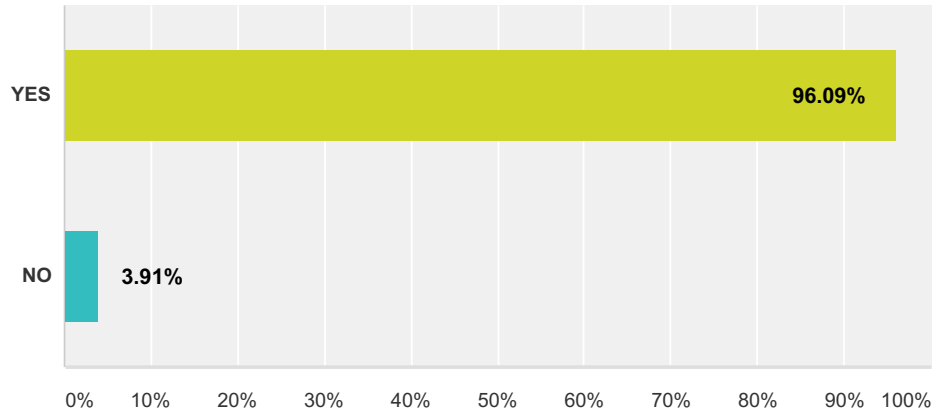


Answer Choices	Responses	Count
Strongly Agree	77.78%	616
Agree	20.20%	160
Disagree	1.52%	12
Strongly Disagree	0.51%	4
Total		792

NPG PILOT SURVEY

Q11 Would you encourage Norwegian to join the ZED system to allow you to travel with other airlines on discounted SBY tickets?

Answered: 792 Skipped: 2

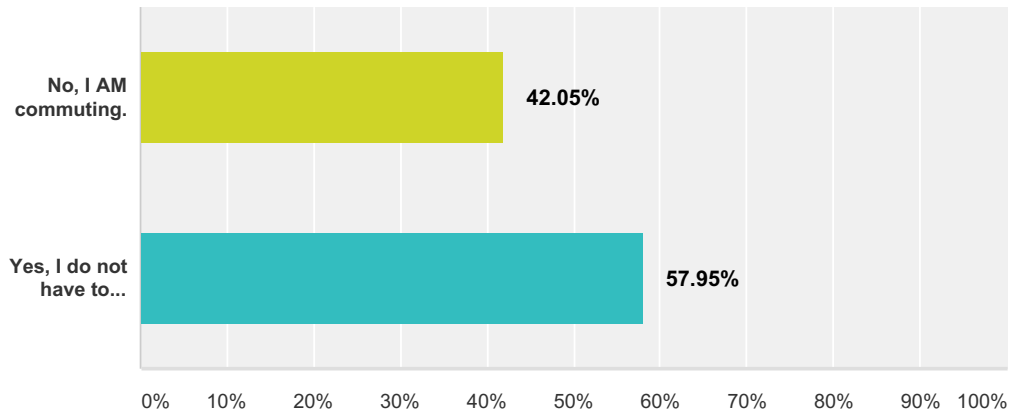


Answer Choices	Responses
YES	96.09% 761
NO	3.91% 31
Total	792

NPG PILOT SURVEY

Q12 Is your permanent residence located within one hour travel time of your current base?

Answered: 792 Skipped: 2

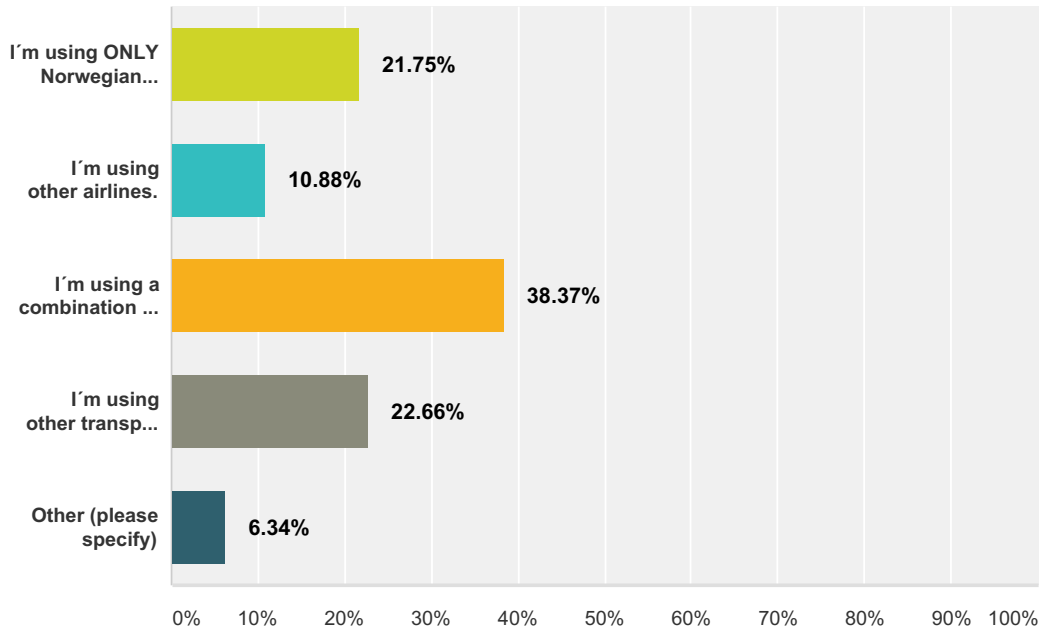


Answer Choices	Responses
No, I AM commuting.	42.05% 333
Yes, I do not have to commute.	57.95% 459
Total	792

NPG PILOT SURVEY

Q13 Which method of transport do you use for commuting?

Answered: 331 Skipped: 463



Answer Choices	Responses
I'm using ONLY Norwegian flights.	21.75% 72
I'm using other airlines.	10.88% 36
I'm using a combination of Norwegian flights and other airlines.	38.37% 127
I'm using other transport methods (train, bus, car).	22.66% 75
Other (please specify)	6.34% 21
Total	331

#	Other (please specify)	Date
1	Train, bus, car and Norwegian flights	7/11/2015 9:45 PM
2	Norwegian flights, car parking at LGW and car travel to LGW	7/11/2015 4:48 PM
3	combination NAX other Airlines Plus Trains	7/10/2015 10:05 PM
4	Norwegian flights, other airlines, bus and train	7/10/2015 5:38 PM
5	Nas, Easyjet, Trains and my car.	7/8/2015 8:37 PM
6	Mostly Norwegian flights, but would be nice with more options	7/8/2015 4:45 PM
7	+CAR	7/8/2015 2:52 PM
8	Car	7/8/2015 1:32 PM
9	Car and Norwegian flights	7/8/2015 8:07 AM
10	Norwegian and other airlines plus all other public transport	7/8/2015 5:08 AM
11	Car, Train and Norwegian flights	7/7/2015 11:56 AM
12	bus, dy flights, and other airlines	7/6/2015 11:25 AM
13	Mostly other airlines-Easyjet	7/5/2015 5:09 PM

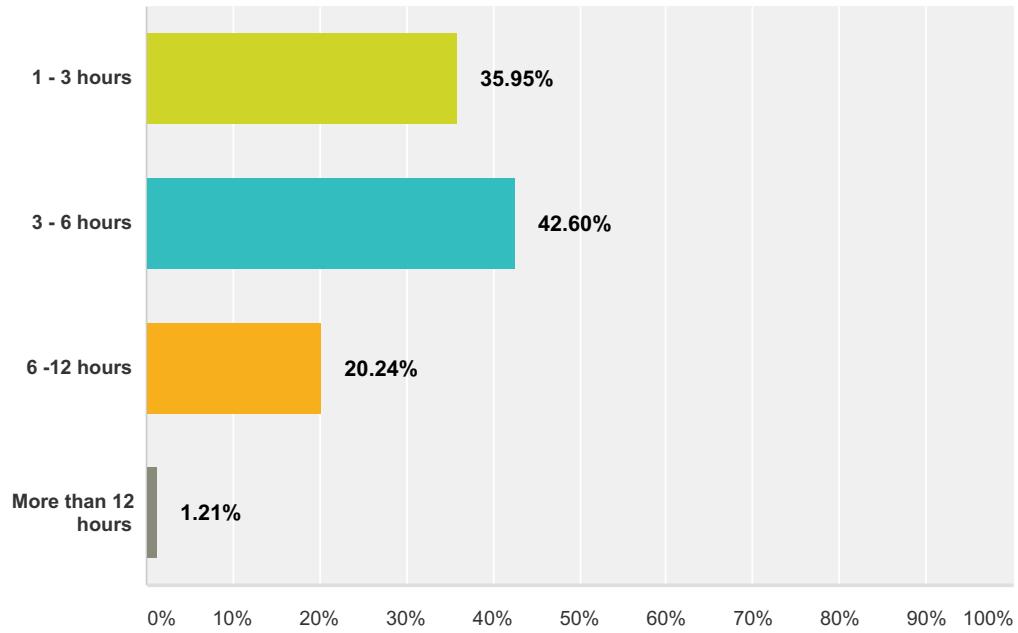
NPG PILOT SURVEY

14	By car	7/5/2015 4:07 PM
15	I am using a combination of public transport, Norwegian flights and also other airlines. These mostly occur in the same day	7/5/2015 3:53 PM
16	I'm using a combination of Norwegian flights and other airlines. And also my own car.	7/5/2015 1:10 PM
17	Norwegian flights,train,bus,other airlines, my own car.	7/4/2015 6:02 PM
18	NAS Flights/Bus/Train	7/4/2015 4:37 PM
19	I	7/4/2015 2:44 PM
20	Norwegian flight + high speed international train	7/4/2015 2:41 PM
21	Bus, train, ferry and car	7/4/2015 1:45 PM

NPG PILOT SURVEY

Q14 How many hours do you spend commuting on a typical commuting day?

Answered: 331 Skipped: 463

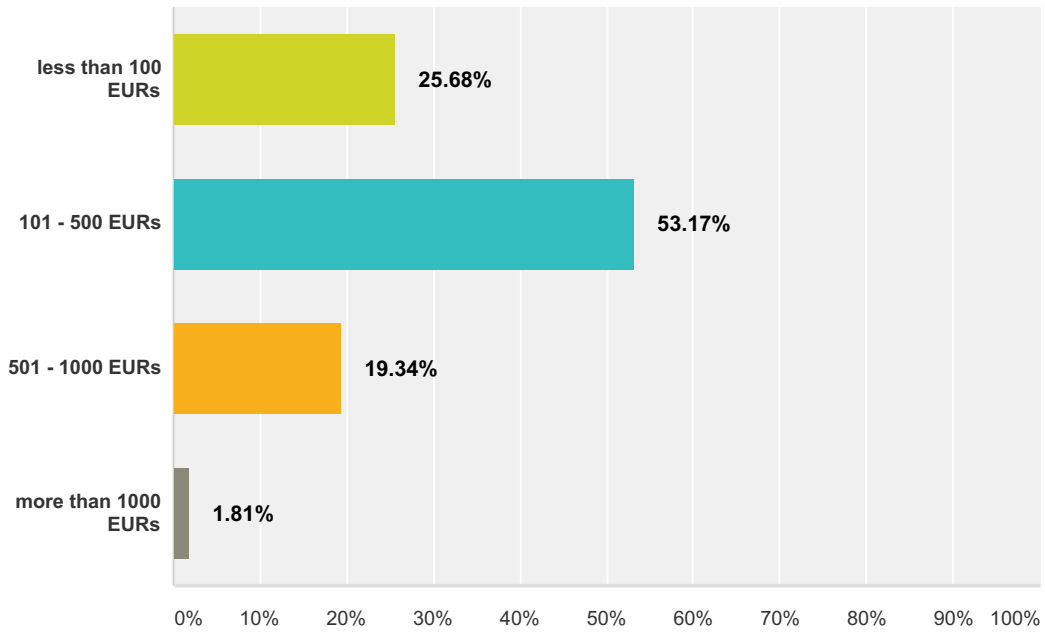


Answer Choices	Responses	Count
1 - 3 hours	35.95%	119
3 - 6 hours	42.60%	141
6 -12 hours	20.24%	67
More than 12 hours	1.21%	4
Total		331

NPG PILOT SURVEY

Q15 How much money do you spend on average for commuting travel tickets (other airlines, train, car etc.) per month?

Answered: 331 Skipped: 463

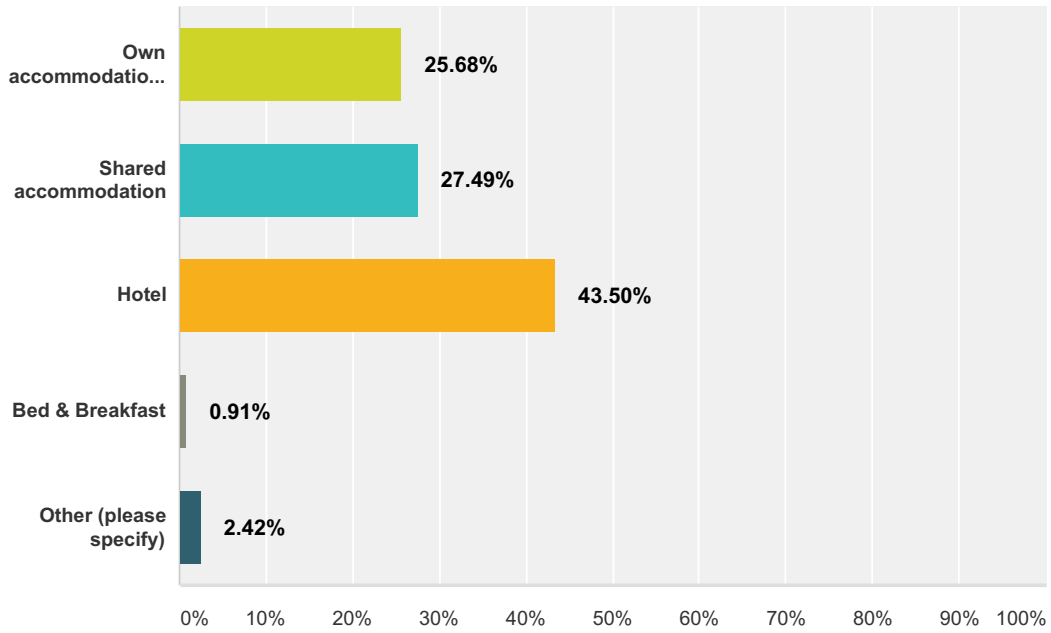


Answer Choices	Responses	Count
less than 100 EURs	25.68%	85
101 - 500 EURs	53.17%	176
501 - 1000 EURs	19.34%	64
more than 1000 EURs	1.81%	6
Total		331

NPG PILOT SURVEY

Q16 What type of accommodation do you use at your base?

Answered: 331 Skipped: 463



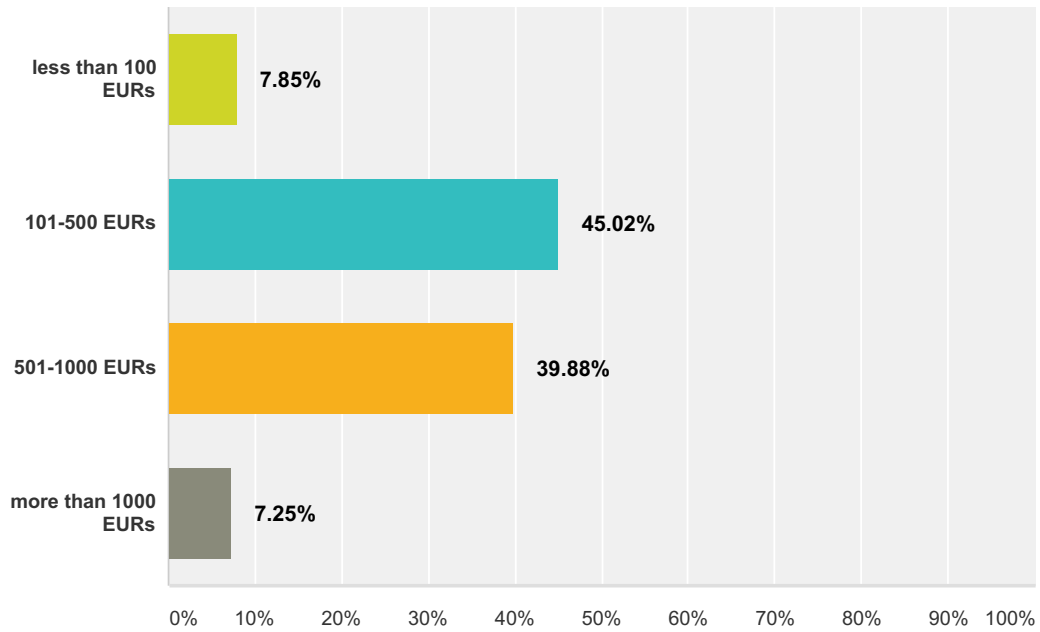
Answer Choices	Responses
Own accommodation (apartment/house)	25.68% 85
Shared accommodation	27.49% 91
Hotel	43.50% 144
Bed & Breakfast	0.91% 3
Other (please specify)	2.42% 8
Total	331

#	Other (please specify)	Date
1	rented room/apartment	7/11/2015 9:04 AM
2	Hostal	7/9/2015 8:59 PM
3	90% AT homeopati 10% hotel	7/9/2015 3:01 PM
4	Home	7/8/2015 8:39 PM
5	Rented appartment	7/4/2015 6:13 PM
6	I rent an apartment	7/4/2015 3:31 PM
7	Never operating from base so have outstation layover in oslo	7/4/2015 12:27 PM
8	EOL	7/4/2015 12:03 PM

NPG PILOT SURVEY

Q17 How much money do you spend on average for commuting accommodation at your base?

Answered: 331 Skipped: 463

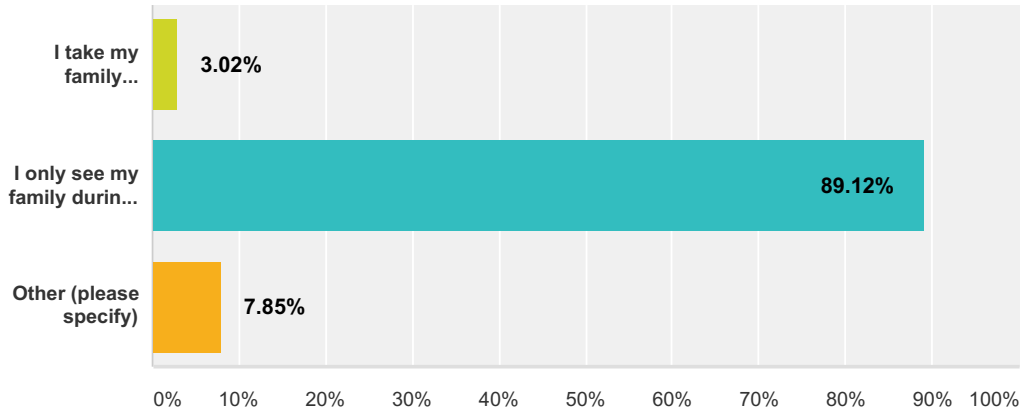


Answer Choices	Responses	
less than 100 EURs	7.85%	26
101-500 EURs	45.02%	149
501-1000 EURs	39.88%	132
more than 1000 EURs	7.25%	24
Total		331

NPG PILOT SURVEY

Q18 Do you take family members with you to your base or do you only see them during your off days?

Answered: 331 Skipped: 463



Answer Choices	Responses
I take my family member(s) with me to my base	3.02% 10
I only see my family during my off days.	89.12% 295
Other (please specify)	7.85% 26
Total	331

#	Other (please specify)	Date
1	Single	7/11/2015 10:24 AM
2	Part with me part of them not	7/11/2015 10:00 AM
3	Mostly on OFF days	7/11/2015 9:35 AM
4	see my kids 3-6 days a Month in my place	7/10/2015 10:05 PM
5	I do a combination of both	7/9/2015 8:59 PM
6	I mostly stay at home	7/9/2015 3:01 PM
7	Slep at home	7/8/2015 8:39 PM
8	I see my daughter on Wednesdays and Saturdays.. if im working i miss my allocated time with her. I miss a lot more now that i am based in madrid and not in LGW	7/8/2015 8:37 PM
9	A mix	7/8/2015 5:48 PM
10	Family members join me at my base on school holidays	7/8/2015 4:04 PM
11	mostly commuting dayly.	7/8/2015 9:23 AM
12	Sometimes commute home	7/8/2015 5:18 AM
13	A combination, sometimes I commute other times my family members come over.	7/7/2015 5:57 PM
14	.	7/7/2015 5:01 PM
15	sometimes bring family	7/7/2015 2:08 PM
16	I commute home whenever possible during duty days. Therefore I see my family then also.	7/7/2015 11:27 AM
17	My son lives in bcn and my wife in mah. sometimes she also comes to bcn	7/6/2015 9:54 PM
18	I ser them almost every day, I commute daily	7/6/2015 7:45 PM

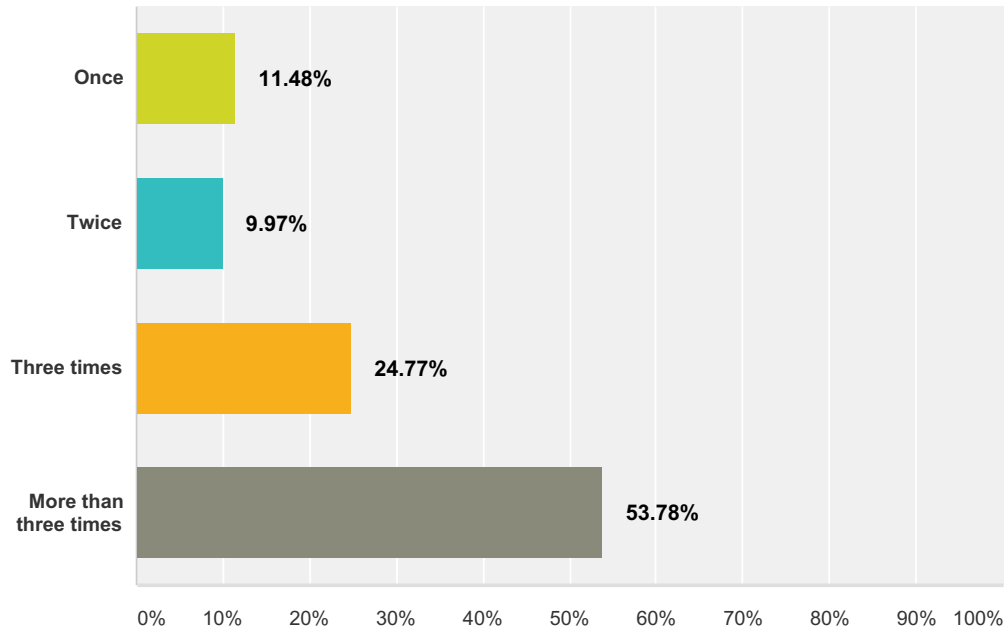
NPG PILOT SURVEY

19	See her at home	7/6/2015 6:43 PM
20	I commute by car Daily.	7/5/2015 11:03 PM
21	Live at home - only slightly more than 1 hour commute	7/5/2015 8:53 PM
22	Family come approximately 4 times per year,short stays.	7/5/2015 5:09 PM
23	See them on days off. I brought my family down in the beginning, but since they are laying off people now and then, me don't dare to quit her job, so they went back home.	7/5/2015 3:06 PM
24	Occasionally bring familymembers to my base	7/5/2015 11:50 AM
25	A mix of A and B	7/4/2015 10:37 PM
26	With 3 DO, then two are spent commuting, one full day home only, and this is mostly the case. Far more 3 DO off than 4 DO in a row.	7/4/2015 12:02 PM

NPG PILOT SURVEY

Q19 How many times per month do you use your off days to commute on average?

Answered: 331 Skipped: 463

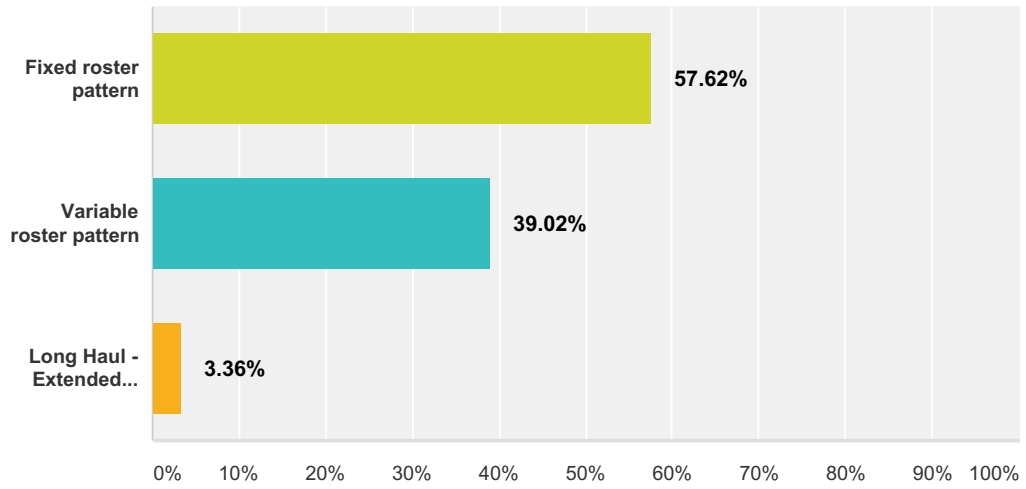


Answer Choices	Responses	Count
Once	11.48%	38
Twice	9.97%	33
Three times	24.77%	82
More than three times	53.78%	178
Total		331

NPG PILOT SURVEY

Q20 Which roster system currently applies to you?

Answered: 774 Skipped: 20

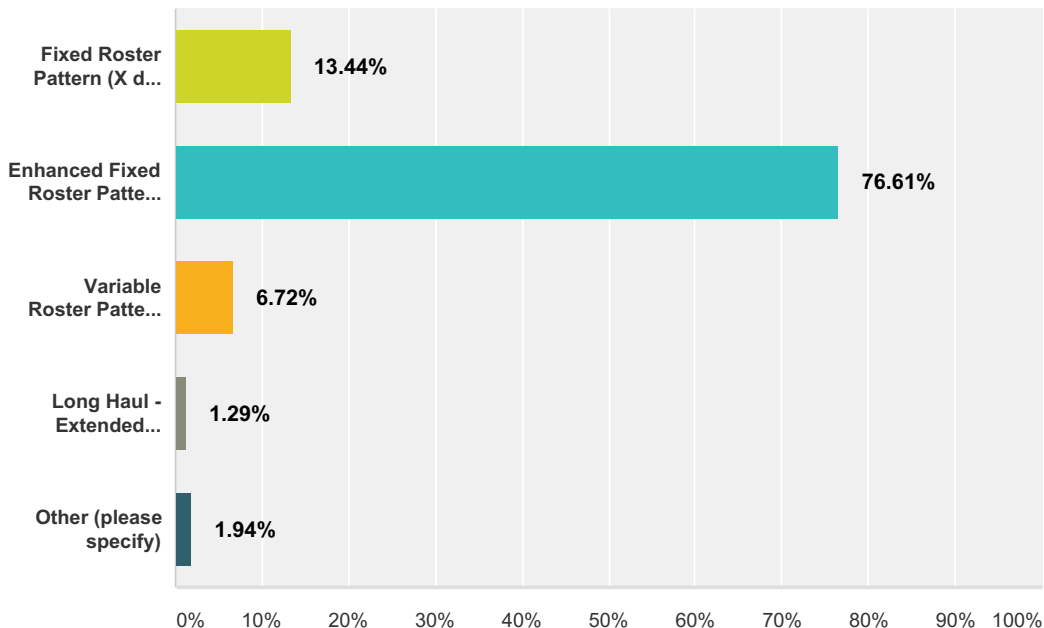


Answer Choices	Responses	
Fixed roster pattern	57.62%	446
Variable roster pattern	39.02%	302
Long Haul - Extended Outstation Layover (EOL)	3.36%	26
Total		774

NPG PILOT SURVEY

Q21 What is your PREFERRED roster pattern?

Answered: 774 Skipped: 20



Answer Choices	Responses
Fixed Roster Pattern (X days ON, Y days OFF but unable to request specific off days)	13.44% 104
Enhanced Fixed Roster Pattern (X days ON, Y days OFF WITH option to request specific off days)	76.61% 593
Variable Roster Pattern (minimum of days off grouped together AND ability to request specific off days)	6.72% 52
Long Haul - Extended Outstation Layover (EOL)	1.29% 10
Other (please specify)	1.94% 15
Total	774

#	Other (please specify)	Date
1	EOL with 12 days off in stead of 8 and back to back flights	7/11/2015 9:57 AM
2	Braathens system incl vac days.	7/9/2015 4:31 PM
3	variable and fixed would suit me equally	7/8/2015 1:26 PM
4	Fixed roster is a must, nice to be able to ask for a of day. Like VAR day	7/8/2015 7:44 AM
5	Line bidding	7/7/2015 3:44 AM
6	only 5/4 fixed with possiblity to request. OR if not possible variable roster pattern	7/6/2015 11:00 AM
7	Line BIDDING the same way as Southwest and Jetblue	7/6/2015 10:34 AM
8	Willing to work more days on in order to have more off days together.	7/5/2015 5:15 PM
9	Commuting roster with all the days off in a row.	7/5/2015 3:14 PM
10	EOL combined with X days ON and option to request Y days OFF	7/5/2015 10:17 AM
11	Braathen model	7/4/2015 6:51 PM
12	Any roster pattern that gives always 4 or 5 days off in a row(with minimum 12/13/14 DO per month), with only 3 or 2 DO in a row commuting is getting really difficult! maybe fixed 5-4 or 6-5?	7/4/2015 3:39 PM

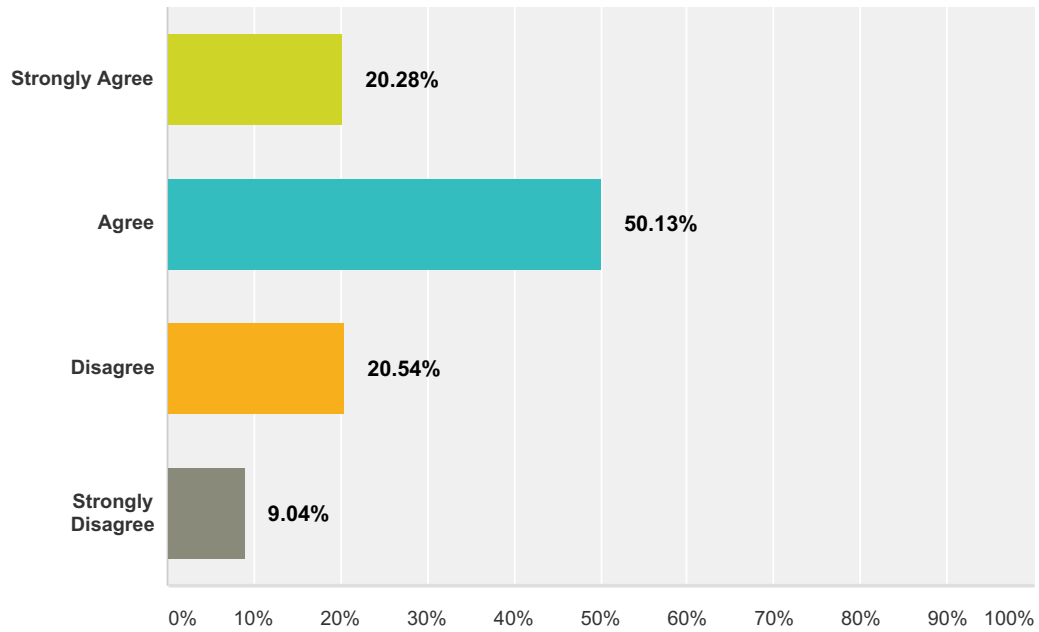
NPG PILOT SURVEY

13	A seniority based PBS	7/4/2015 2:14 PM
14	Old braathen system, due to easier planning of holidays	7/4/2015 12:56 PM
15	Integrate vacation into off days so you have 13 days off on a regular basis.	7/4/2015 11:59 AM

NPG PILOT SURVEY

Q22 Norwegian recognizes the importance of roster stability (little changes to published rosters).

Answered: 774 Skipped: 20

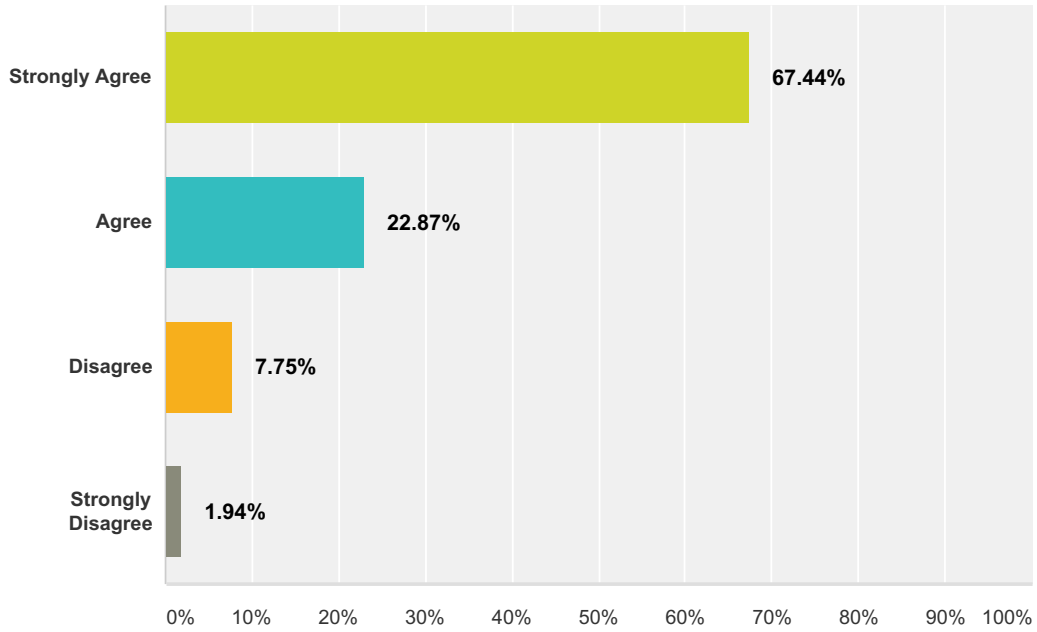


Answer Choices	Responses	
Strongly Agree	20.28%	157
Agree	50.13%	388
Disagree	20.54%	159
Strongly Disagree	9.04%	70
Total		774

NPG PILOT SURVEY

Q23 The Company being able to impose forced unpaid leave / reduced working patterns (e.g. 20%) affects my personal and / or family life significantly.

Answered: 774 Skipped: 20

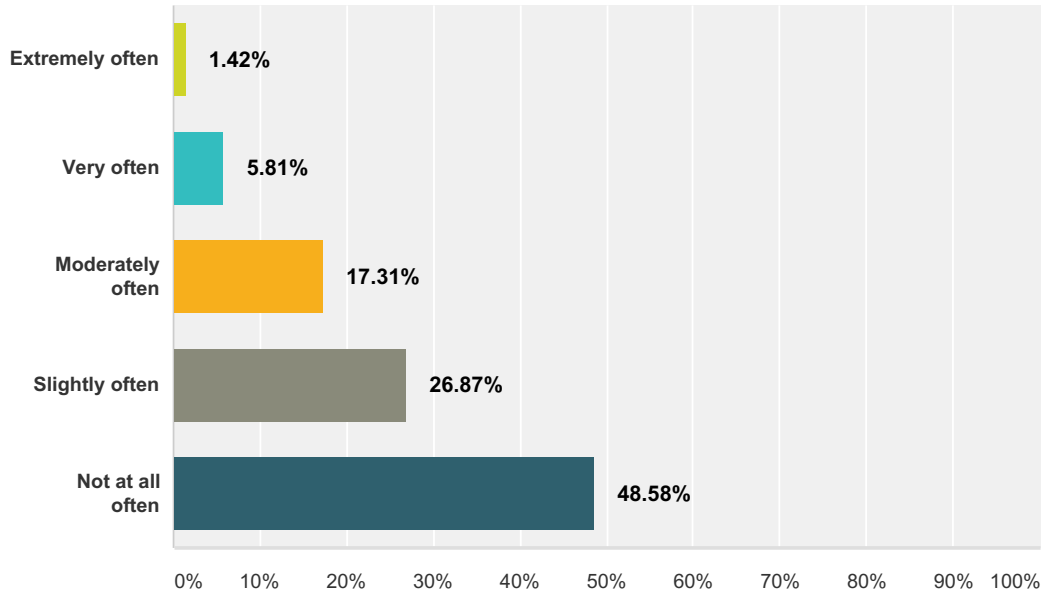


Answer Choices	Responses	Count
Strongly Agree	67.44%	522
Agree	22.87%	177
Disagree	7.75%	60
Strongly Disagree	1.94%	15
Total		774

NPG PILOT SURVEY

Q24 My flight duties as active crew member are preceded by positioning. Note: This question applies to ROSTERED positioning only and NOT for private commuting.

Answered: 774 Skipped: 20

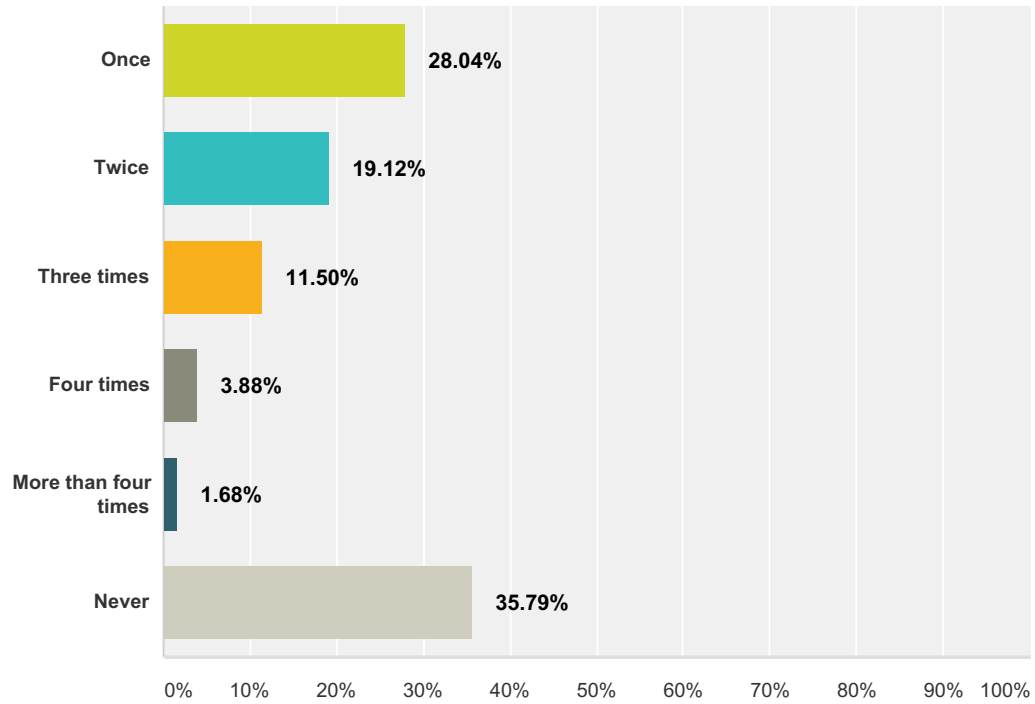


Answer Choices	Responses	
Extremely often	1.42%	11
Very often	5.81%	45
Moderately often	17.31%	134
Slightly often	26.87%	208
Not at all often	48.58%	376
Total		774

NPG PILOT SURVEY

Q25 I have to position after an active flight duty to be available for my next days' duty. Note: This question applies to ROSTERED positioning only and NOT for private commuting. (How many times on average per month?)

Answered: 774 Skipped: 20

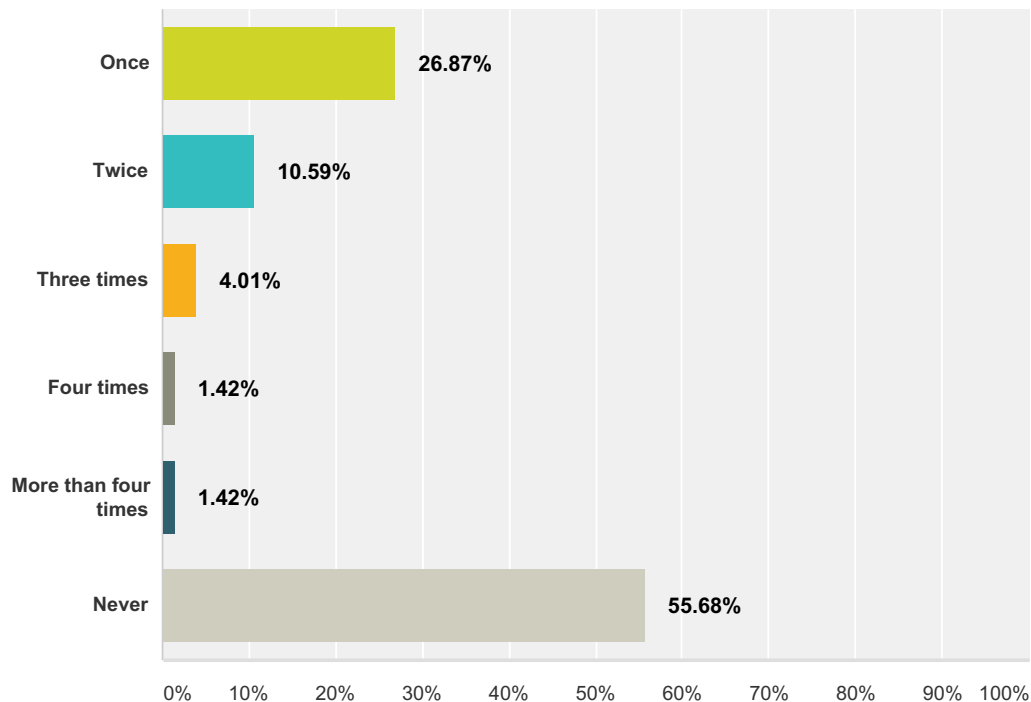


Answer Choices	Responses	Count
Once	28.04%	217
Twice	19.12%	148
Three times	11.50%	89
Four times	3.88%	30
More than four times	1.68%	13
Never	35.79%	277
Total		774

NPG PILOT SURVEY

Q26 For my OFF days I have to position back to base after my last active flight duty. Note: This question applies to ROSTERED positioning only and NOT for private commuting.(How many times on average per month?)

Answered: 774 Skipped: 20

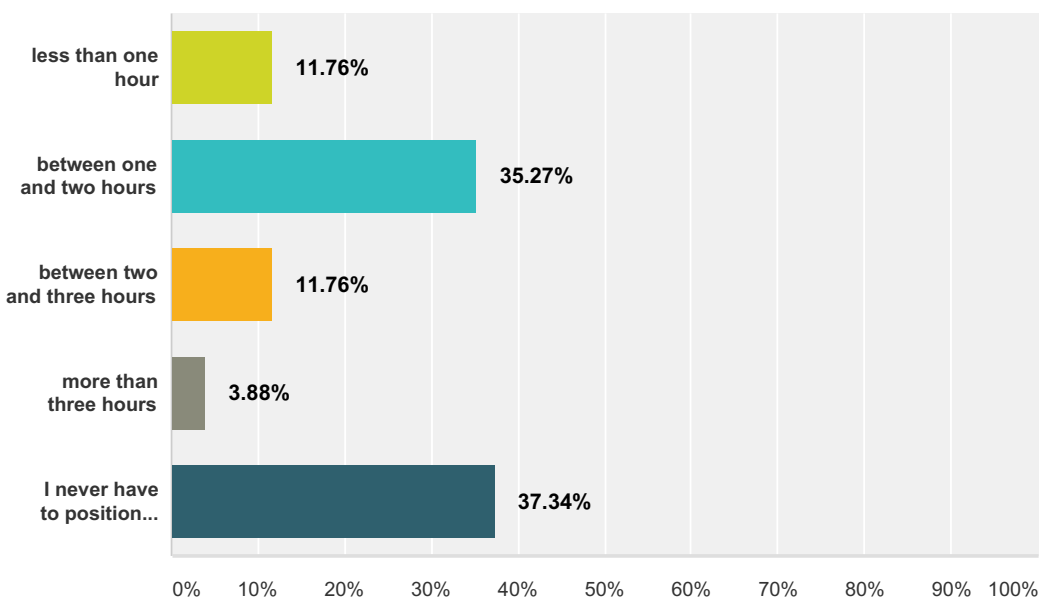


Answer Choices	Responses	Count
Once	26.87%	208
Twice	10.59%	82
Three times	4.01%	31
Four times	1.42%	11
More than four times	1.42%	11
Never	55.68%	431
Total		774

NPG PILOT SURVEY

Q27 When I have to position after my active flight duty, I have to wait (hours) on average for my positioning flight. Please consider positioning flights back to base (before your OFF days) and/or positioning to another airport for your next duty period. Note: This question applies to ROSTERED positioning only and NOT for private commuting.

Answered: 774 Skipped: 20

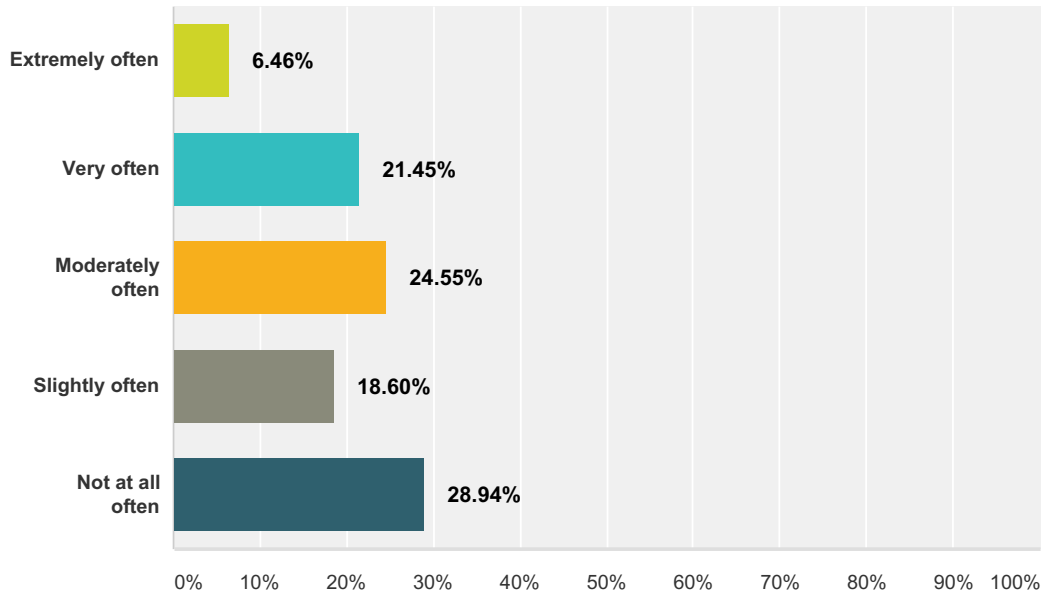


Answer Choices	Responses
less than one hour	11.76% 91
between one and two hours	35.27% 273
between two and three hours	11.76% 91
more than three hours	3.88% 30
I never have to position after my active duties.	37.34% 289
Total	774

NPG PILOT SURVEY

Q28 My requests for specific off days are granted.

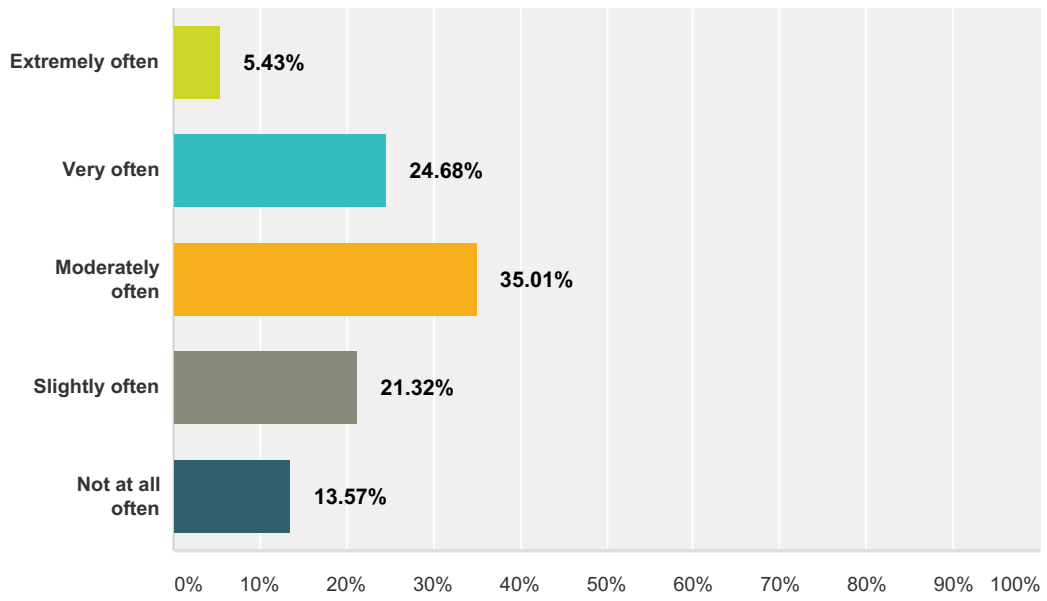
Answered: 774 Skipped: 20



Answer Choices	Responses
Extremely often	6.46% 50
Very often	21.45% 166
Moderately often	24.55% 190
Slightly often	18.60% 144
Not at all often	28.94% 224
Total	774

Q29 My requests for vacation are granted.

Answered: 774 Skipped: 20

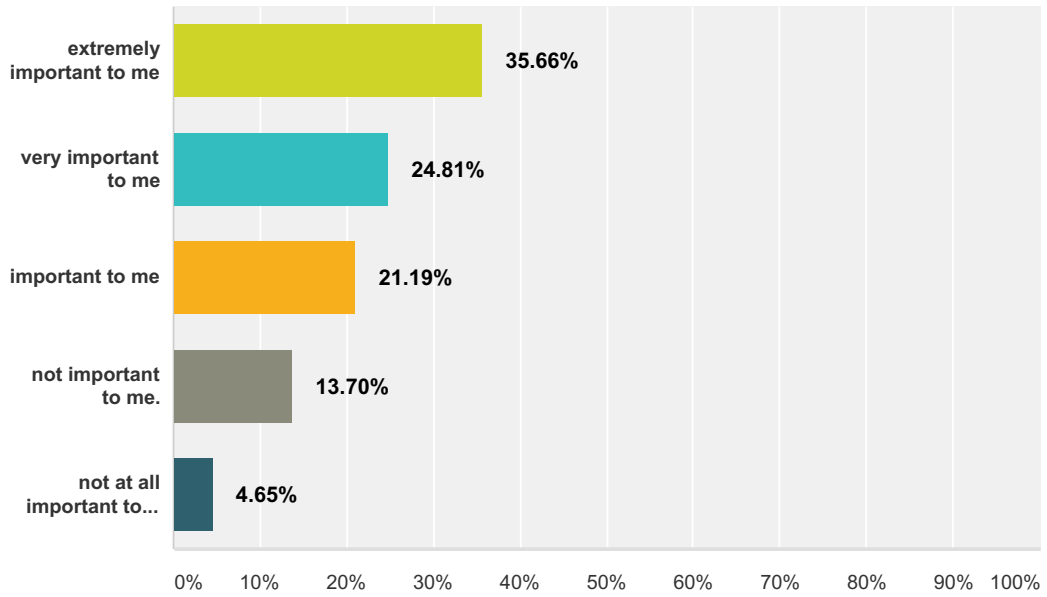


Answer Choices	Responses
Extremely often	5.43% 42
Very often	24.68% 191
Moderately often	35.01% 271
Slightly often	21.32% 165
Not at all often	13.57% 105
Total	774

NPG PILOT SURVEY

Q30 Having 2 days off automatically rostered before AND after my vacation is...

Answered: 774 Skipped: 20

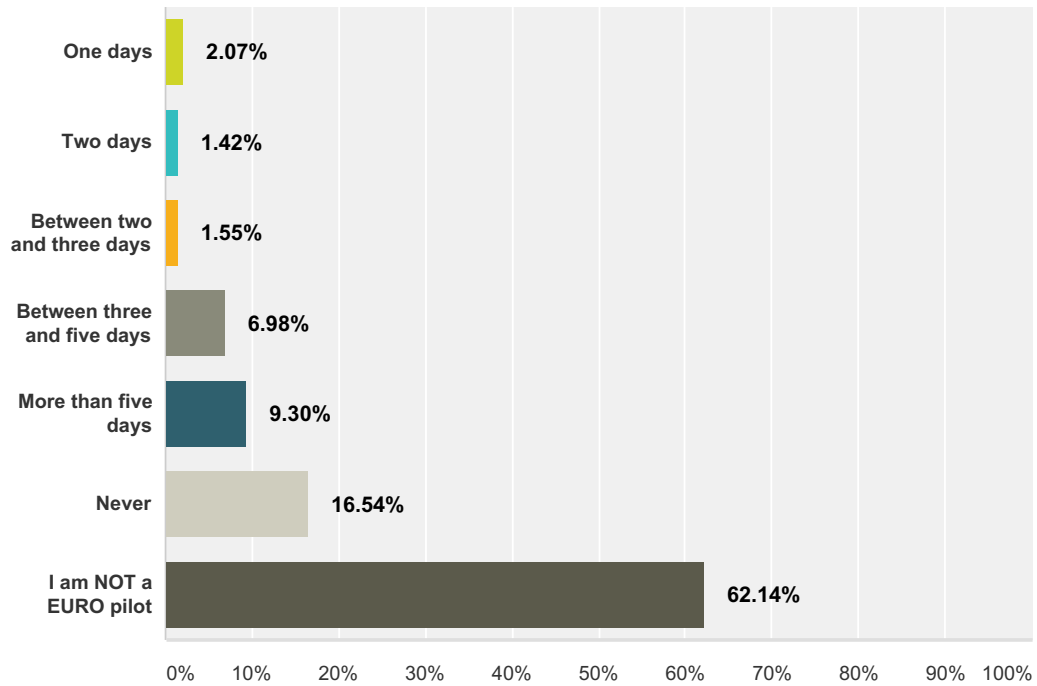


Answer Choices	Responses	Count
extremely important to me	35.66%	276
very important to me	24.81%	192
important to me	21.19%	164
not important to me.	13.70%	106
not at all important to me.	4.65%	36
Total		774

NPG PILOT SURVEY

Q31 As a EURO pilot I have been rostered to fly Scandinavian (core) production. (average days per month)

Answered: 774 Skipped: 20

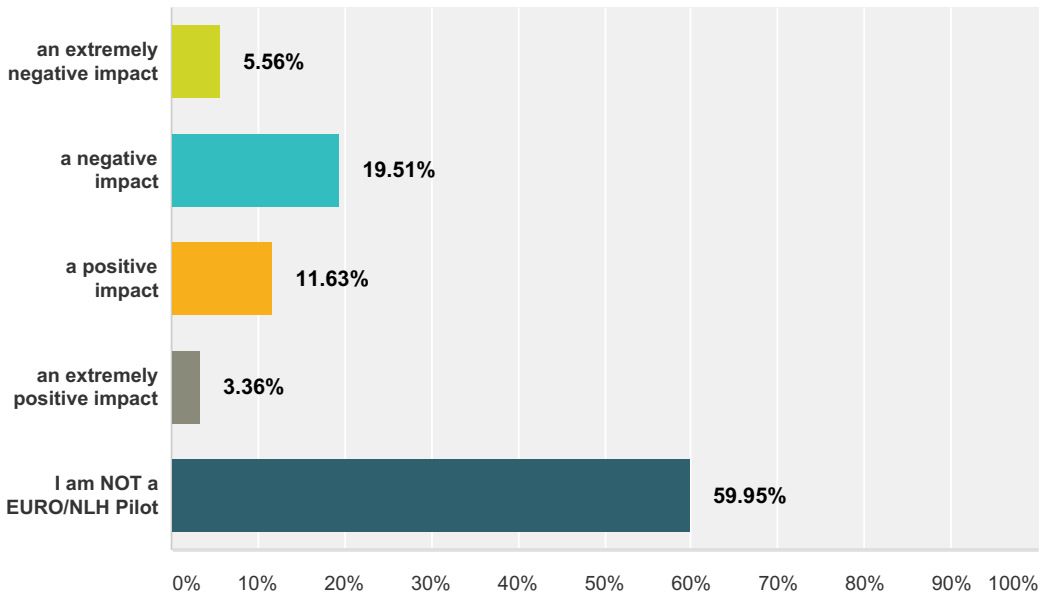


Answer Choices	Responses	
One days	2.07%	16
Two days	1.42%	11
Between two and three days	1.55%	12
Between three and five days	6.98%	54
More than five days	9.30%	72
Never	16.54%	128
I am NOT a EURO pilot	62.14%	481
Total		774

NPG PILOT SURVEY

Q32 Being rostered out of Scandinavian bases as a EURO/NLH pilot has (INSERT ANSWER) on my personal and / or family life. EURO Pilot: ALL Spanish bases plus LGW and HEL. If you are a EURO pilot with residence in Scandinavia, please consider that these Scandinavian pairings might not be out of your home town. For example you are based in AGP, your residence is in ARN but you are rostered to fly 5 days out of BGO. HEL Pilots: Consider duties at bases other than HEL. NLH Pilots: Consider outstation duties away from BKK/LGW if you have not opted for the EOL roster.

Answered: 774 Skipped: 20

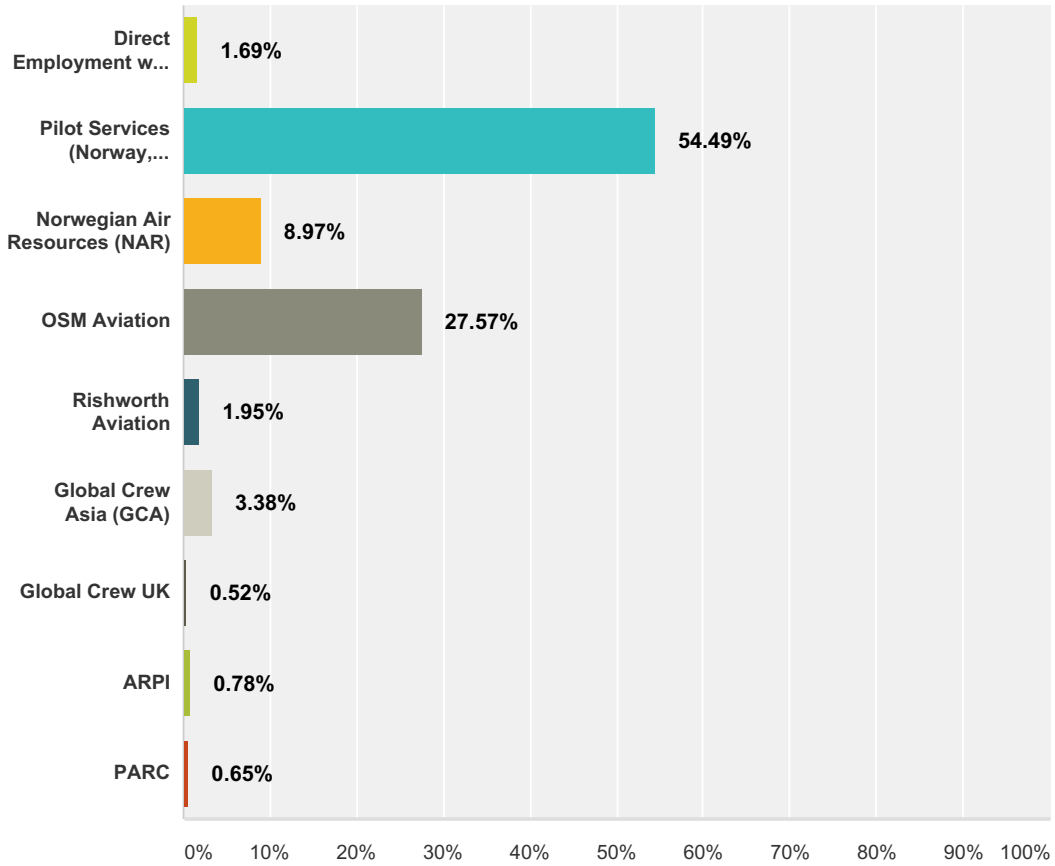


Answer Choices	Responses	
an extremely negative impact	5.56%	43
a negative impact	19.51%	151
a positive impact	11.63%	90
an extremely positive impact	3.36%	26
I am NOT a EURO/NLH Pilot	59.95%	464
Total		774

NPG PILOT SURVEY

Q33 What is your CURRENT contract type?

Answered: 769 Skipped: 25

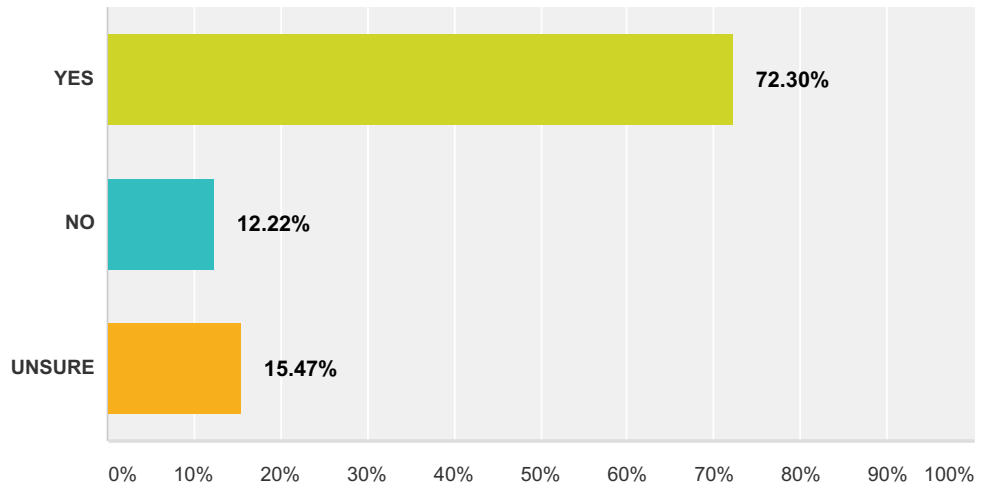


Answer Choices	Responses
Direct Employment with Norwegian (AOC Holder)	1.69% 13
Pilot Services (Norway, Denmark, Sweden)	54.49% 419
Norwegian Air Resources (NAR)	8.97% 69
OSM Aviation	27.57% 212
Rishworth Aviation	1.95% 15
Global Crew Asia (GCA)	3.38% 26
Global Crew UK	0.52% 4
ARPI	0.78% 6
PARC	0.65% 5
Total	769

NPG PILOT SURVEY

Q34 Based on my CURRENT employment contract: I am fully aware of my tax situation and applicable taxation liabilities.

Answered: 769 Skipped: 25

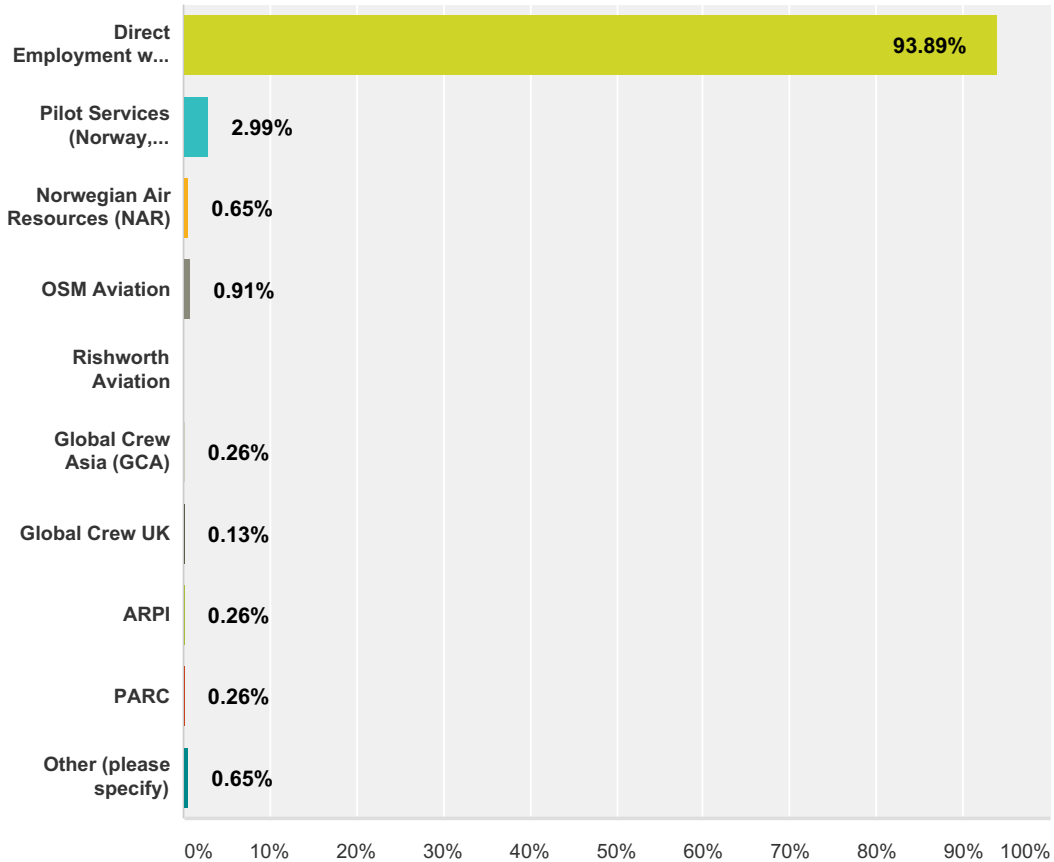


Answer Choices	Responses	
YES	72.30%	556
NO	12.22%	94
UNSURE	15.47%	119
Total		769

NPG PILOT SURVEY

Q35 What is your PREFERRED contract type?

Answered: 769 Skipped: 25



Answer Choices	Responses
Direct Employment with Norwegian (AOC Holder)	93.89% 722
Pilot Services (Norway, Denmark, Sweden)	2.99% 23
Norwegian Air Resources (NAR)	0.65% 5
OSM Aviation	0.91% 7
Rishworth Aviation	0.00% 0
Global Crew Asia (GCA)	0.26% 2
Global Crew UK	0.13% 1
ARPI	0.26% 2
PARC	0.26% 2
Other (please specify)	0.65% 5
Total	769

#	Other (please specify)	Date
1	Preferably NAS. Awaiting upcoming legal case.	7/11/2015 8:09 PM

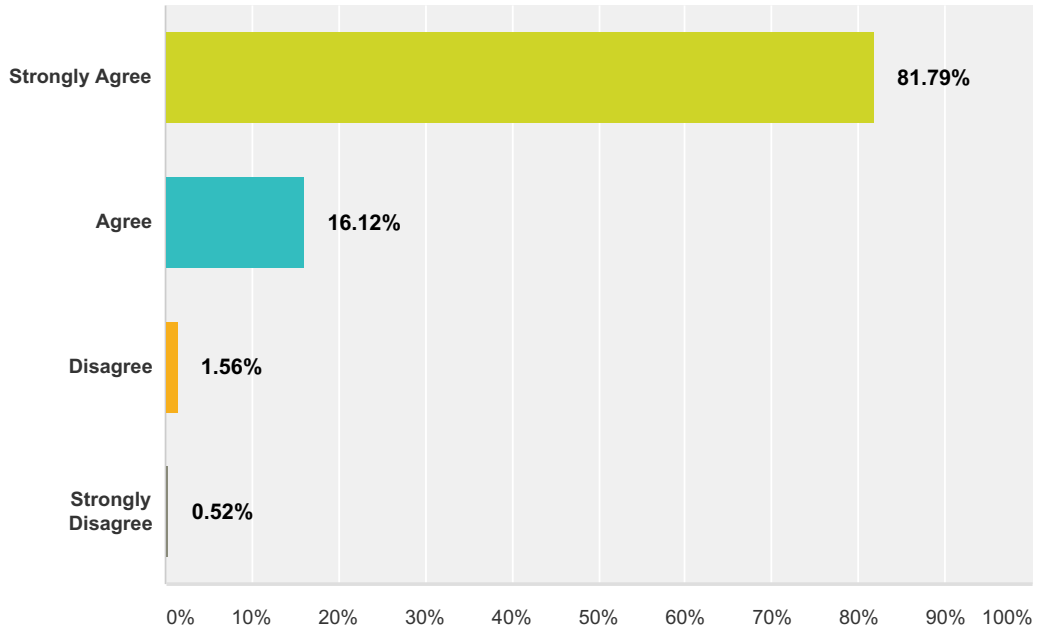
NPG PILOT SURVEY

2	I have permanent employment with PSN, and was on an OSM contact from which I was terminated with no notice. Currently on LOA awaiting to return to my permanent employment in PSN & thereafter to renegotiate LOA. Court case in Spain pending, with further action foreseen in Norway if refused/denied my permanent employment.	7/9/2015 5:55 PM
3	Direct employment country specified	7/6/2015 5:50 PM
4	Only experience with RW/GCA	7/5/2015 9:44 AM
5	Either pilot services or AOC holder, what I value is stability/predictability as far as possible.	7/4/2015 1:26 PM

NPG PILOT SURVEY

Q36 Being a direct employee of Norwegian (“the AOC holder”) would improve my morale, loyalty and commitment to the airline.

Answered: 769 Skipped: 25

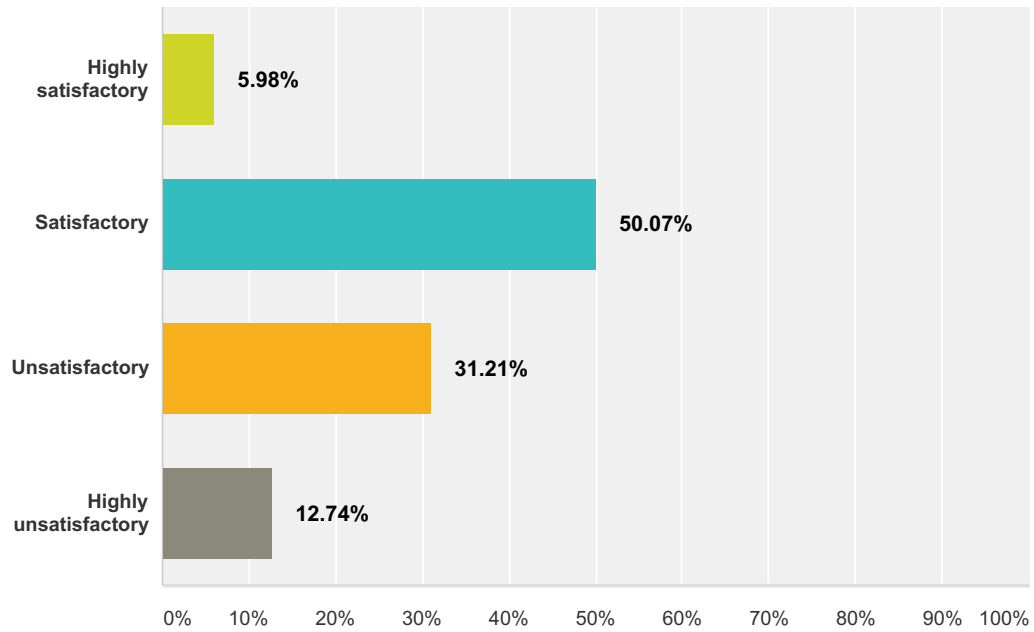


Answer Choices	Responses	
Strongly Agree	81.79%	629
Agree	16.12%	124
Disagree	1.56%	12
Strongly Disagree	0.52%	4
Total		769

NPG PILOT SURVEY

Q37 I would describe the current terms and conditions in Norwegian for my current contract type as

Answered: 769 Skipped: 25

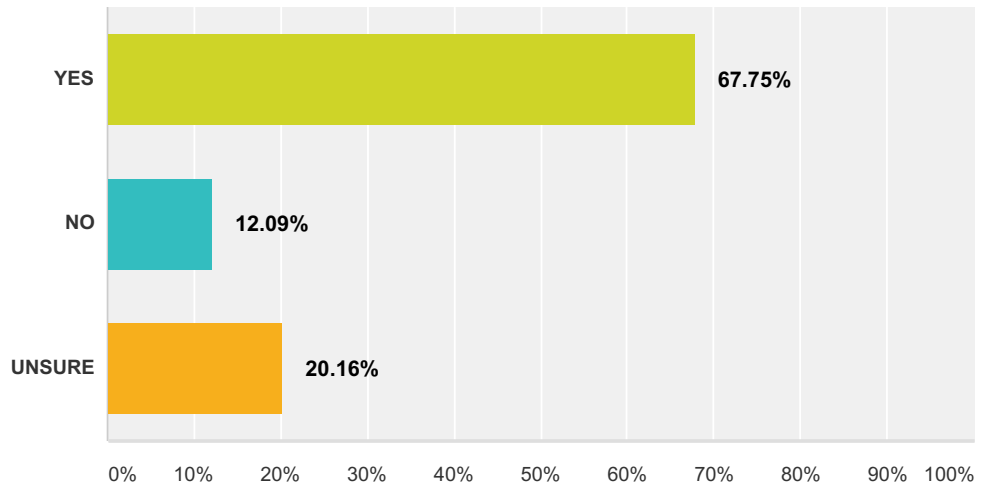


Answer Choices	Responses	
Highly satisfactory	5.98%	46
Satisfactory	50.07%	385
Unsatisfactory	31.21%	240
Highly unsatisfactory	12.74%	98
Total		769

NPG PILOT SURVEY

Q38 I am (together with my family) fully covered by the healthcare system of my country of permanent residence.

Answered: 769 Skipped: 25

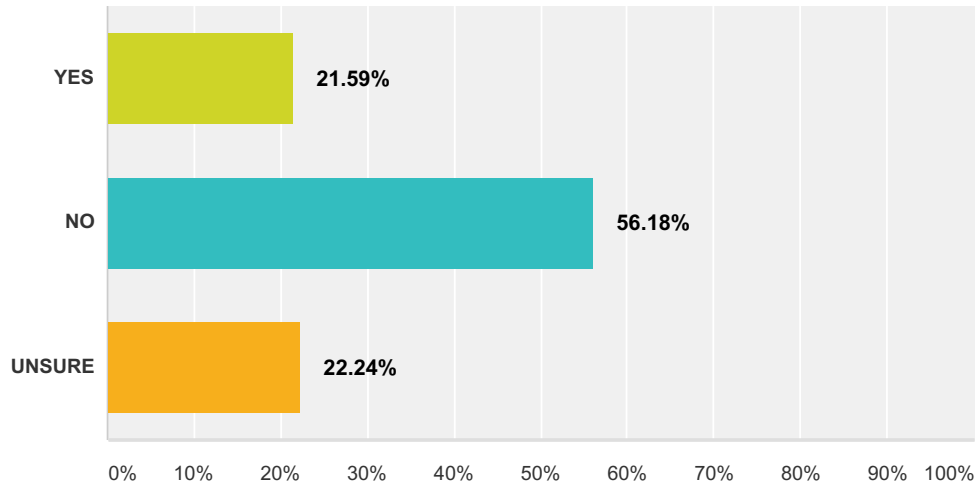


Answer Choices	Responses	
YES	67.75%	521
NO	12.09%	93
UNSURE	20.16%	155
Total		769

NPG PILOT SURVEY

Q39 I have applied for an A1 certificate in order to be covered by the healthcare system of the country of my permanent residence.(By applying for an A1 form with the social security authority of your base country, health care benefits will be covered in your country of permanent residence.)

Answered: 769 Skipped: 25

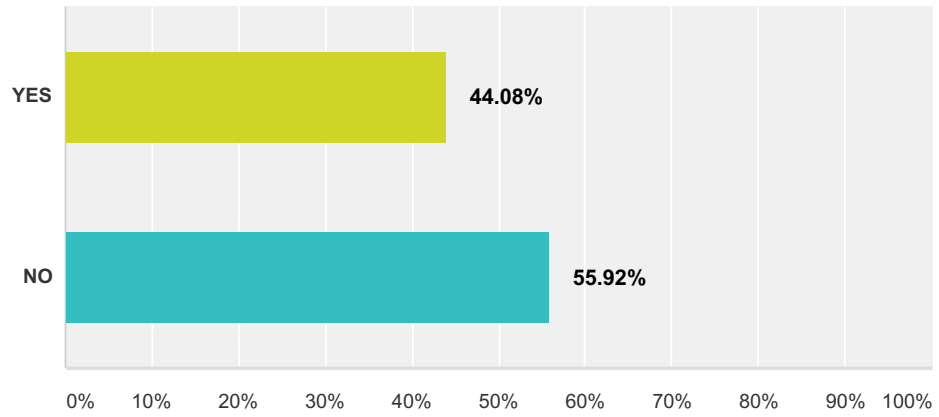


Answer Choices	Responses	
YES	21.59%	166
NO	56.18%	432
UNSURE	22.24%	171
Total		769

NPG PILOT SURVEY

Q40 I am holding a valid European Health Insurance Card.

Answered: 769 Skipped: 25

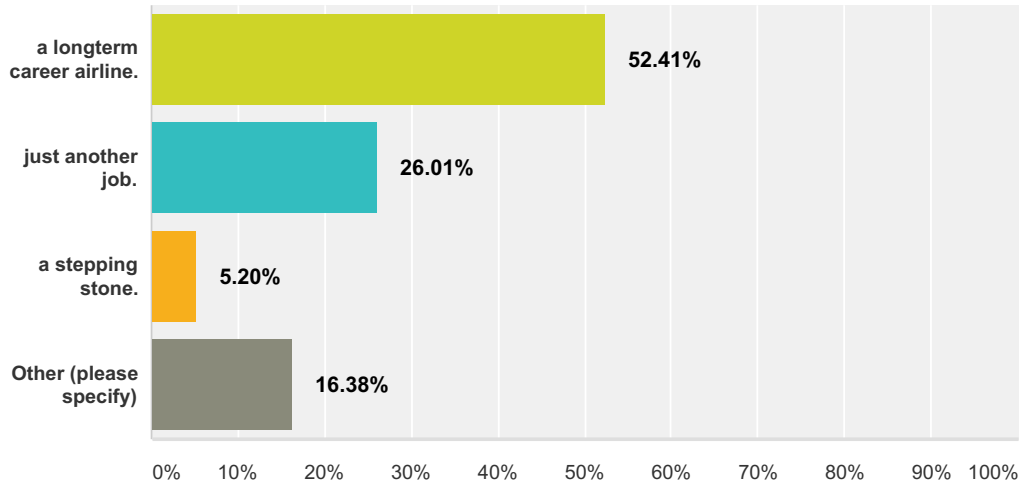


Answer Choices	Responses	
YES	44.08%	339
NO	55.92%	430
Total		769

NPG PILOT SURVEY

Q41 Personally, I consider Norwegian as

Answered: 769 Skipped: 25



Answer Choices	Responses	Count
a longterm career airline.	52.41%	403
just another job.	26.01%	200
a stepping stone.	5.20%	40
Other (please specify)	16.38%	126
Total		769

#	Other (please specify)	Date
1	It's just a job .. not a career ..Move on to what you need	7/11/2015 11:08 PM
2	I would like it to be a longterm career airline, but not with my contract.	7/11/2015 9:54 PM
3	A longterm career but also a unsure future	7/11/2015 8:53 PM
4	I would like to consider norwegian as a long term career airline but am unsure if it will be	7/11/2015 4:52 PM
5	I used to consider it as a longterm career, but now my loyalty is completely gone!	7/11/2015 3:27 PM
6	LCC with poor CRM and management that has absoluteley no empathy for its personell! They throw human recouces and money away without listening to their own employees!	7/11/2015 3:03 PM
7	Hopefully a longterm career airline. But not sure anymore...	7/11/2015 2:39 PM
8	Hopefully a longterm career. But not with the current way leadership is treating the employees.	7/11/2015 2:26 PM
9	A disappoinment - threat of forced unpaid leave.	7/11/2015 1:02 PM
10	good job for now, hoping to be provided with a long-term perspective by company building trust in their pilot group	7/11/2015 12:21 PM
11	used to look at it as a longterm career airline, with recent changes in the company it is starting look more like just another job	7/11/2015 12:00 PM
12	It used to be a "longterm career airline". But after the last years negotiations, I have lately just considered it as "just another job", and nothing more. I NEVER lift an extra finger to reach deadlines or turnaround-times. I just dont care. Why should I, when the company doesnt care about us?	7/11/2015 10:23 AM
13	a stepping stone until conditions improve and provide an outlook on a long term career and a pension scheme	7/11/2015 10:00 AM
14	Used to be a longterm career choice, now I don't know.	7/11/2015 9:43 AM
15	Could have been longterm, but recent developments makes it impossible	7/11/2015 9:23 AM

NPG PILOT SURVEY

16	This WAS my dream..	7/11/2015 5:43 AM
17	a Future Employer which i am NOT NOW !	7/10/2015 10:14 PM
18	I did consider as a longterm	7/10/2015 11:17 AM
19	Hopefully a longterm career airline	7/10/2015 10:14 AM
20	Used to be a lonterm career airline now just a stepping stone	7/10/2015 9:30 AM
21	an airline I wish to have a long term career in but I don't think I will have one because of company policys and bad management.	7/10/2015 12:11 AM
22	I hoped it to be a longterm career job but I am afraid that the board do notwant me to stay. The last couple of years have proven to me that the company most certainly want to get rid of us "expensive" pilots and employ us without job security and lower salary/pensions and insurances.	7/9/2015 10:17 PM
23	A hypocritical cynical charade with the pretence of being somehow better than other low-cost airlines, a lie which they are currently failing to perpetuate miserably.	7/9/2015 5:55 PM
24	Currently Norwegian is not a long term career airline, but I am hoping it will be eventually, and that I am able to stay for many-many years. But this depends on how we, the employees are treated. We need to see some long term improvements from the management, to make Norwegian a good place to be.	7/9/2015 4:58 PM
25	I had hoped as a longtearm career airline, but I am just not sure anymore...	7/9/2015 4:34 PM
26	Would like to answer longterm, but I am very unsure of the future. I keep my hopes up.	7/9/2015 3:57 PM
27	Started off as a longterm intention. Starting to feel like just another job.	7/9/2015 3:52 PM
28	A longterm career airline IF offered direct employment with AOC holder and reasonable Scandinavian terms and conditions.	7/9/2015 1:05 PM
29	used to be long term, but recent split of the pilot unity makes me unsure for all of us. NPG needs to be a strong collective voice for all rednose pilots. I will not leave before this fight is lost. Nothing to loose . My loyalty is to the profession, then the company!	7/9/2015 12:36 PM
30	Under current conditions last Airline job before leaving the industry	7/9/2015 12:18 PM
31	Used to consider the job as longterm, but a lot have changed since then.	7/9/2015 12:02 PM
32	Used to be	7/9/2015 11:45 AM
33	It used to be a long term career airline, but now it's just another job.	7/9/2015 11:34 AM
34	At first it was a longterm career, but over time it has turned into another job	7/9/2015 8:25 AM
35	Before I considered it a career airline, now I am very unsure...	7/9/2015 7:43 AM
36	Could be a longterm career airline. If it gets much worse it is time to leave.	7/8/2015 9:20 PM
37	thought it was a longterm airline but not anymore	7/8/2015 8:44 PM
38	My only reasonable option at the time I started.	7/8/2015 8:23 PM
39	Career ending company	7/8/2015 6:42 PM
40	Previously longterm, but now i started looking around	7/8/2015 6:05 PM
41	Long time, but career no. The good times of scan bases are over	7/8/2015 4:40 PM
42	If they offer the right contract renewal, I would like to stay but failing that I will be leaving.	7/8/2015 1:32 PM
43	On joining I believe it to be long term, retirement airline. Now it's just another job.	7/8/2015 1:25 PM
44	Longterm if employment stability will be restored	7/8/2015 12:58 PM
45	thought it was a longterm career place, but HR is poorly here	7/8/2015 12:47 PM
46	Used to be a longterm career airline, but not anymore	7/8/2015 10:13 AM
47	Very unsure every time winter time comes.	7/8/2015 10:08 AM
48	I do not know...	7/8/2015 9:48 AM
49	Currently satisfactory with an uncertain future.	7/8/2015 9:14 AM
50	unsure	7/8/2015 7:38 AM

NPG PILOT SURVEY

51	A necessary evil	7/8/2015 7:20 AM
52	Uncertain, but hoping for longterm if T&C improves	7/8/2015 6:28 AM
53	Not sure anymore	7/7/2015 11:28 PM
54	Shorttime profit is the most important, iaw, quarter results. Not the human factors	7/7/2015 11:24 PM
55	Longterm; however aware of the threat of it not being longterm.	7/7/2015 10:15 PM
56	Would like Norwegian to be a longterm carrer airline	7/7/2015 10:01 PM
57	I would love it to be able to consider it as long term career airline.	7/7/2015 6:35 PM
58	Going downhill towards disaster...	7/7/2015 6:28 PM
59	Depending on the future of my basing it could be a longterm career for me	7/7/2015 6:02 PM
60	earlier as a longterm, now as a place to leave as soon as possible	7/7/2015 2:14 PM
61	Not sure, depends how Norwegian develops in the future.	7/7/2015 11:41 AM
62	Once a shining star employer now a stack of shit!	7/7/2015 11:32 AM
63	Started with the idea of longterm - not so sure anymore	7/7/2015 11:13 AM
64	Since trust with management is so low, I started to condider it as just a job.	7/7/2015 10:45 AM
65	I used to consider it a long term career airline, now I'm just ashamed, the company stinks and undermines my profession	7/6/2015 8:54 PM
66	If they continue to fight against us the hole time it WILL be a short time job for many. There are many jobs out there now.	7/6/2015 8:23 PM
67	Unsure. If I can continue to be protected by the union and have a collective agreement I look at norwegian as a longterm career. If not; a stepping stone!	7/6/2015 6:39 PM
68	Initially a longterm career. But since seeing how inept the managment seem to be behaving, I am now more open minded.	7/6/2015 4:37 PM
69	A struggle and constant fighting	7/6/2015 2:03 PM
70	Used to be a Longterm Airline, NPU and Managment made just a stepping stone and a flying club for The Old Fokker Gang	7/6/2015 10:57 AM
71	Maybe longterm career airline	7/6/2015 10:47 AM
72	Long term but still looking for better options if things would go wrong direction	7/6/2015 9:56 AM
73	Hopefully with the right improvements a long term carrier airline	7/6/2015 8:57 AM
74	Joined with expectations of making NAS a long term career but after forced base changes, forced winter leave, company disregard for staff and general employment uncertainty I may return to my previous company.	7/6/2015 7:44 AM
75	I dont think i Will be working for nowegian (PSS) much longer	7/6/2015 5:39 AM
76	A work in progress	7/6/2015 4:25 AM
77	Thought about longterm, now I don't know	7/5/2015 10:29 PM
78	An Airline with great potential but I fear it won't be realized	7/5/2015 9:49 PM
79	I used to consider Norwegian to be a long term career airline, now just another job.	7/5/2015 7:55 PM
80	As employee in Norway, NAS will try to get all pilots over on contracts which means for me that this is short term job if this will be the case.	7/5/2015 7:09 PM
81	I would hope longterm,but recently just another job.	7/5/2015 5:20 PM
82	I have selected other as I am not sure if it is another job or a stepping stone. However my main hope is that it will be a longterm career airline, but at the moment I do not see it as this unfortunately.	7/5/2015 3:57 PM
83	When I started, I could easily see this as a long term career for me. But now I'm not sure, if they continue to go forward towards Ryanair condition, I will definitely leave the company.	7/5/2015 3:18 PM
84	Somewhere inbetween a career and a stepping stone	7/5/2015 2:35 PM
85	Where I get payed, norhing more.	7/5/2015 1:51 PM

NPG PILOT SURVEY

86	I am currently doing my notice period as I am leaving this company.	7/5/2015 10:29 AM
87	Direct Employment with the Company would make it a longterm career	7/5/2015 10:20 AM
88	It used to be the first option...	7/5/2015 7:22 AM
89	I just know any longer. I would love ro consider it as the last job in my carreer, but I find a great uncertainty about what will happen. It seems like the situation changes very often in Norwegian	7/5/2015 1:57 AM
90	potentially a good company but with a lots of improvements to be done in the future.	7/5/2015 1:30 AM
91	Depends on the direction it will take. I would like to be here for a long time, but I hate the Ryanair style.	7/4/2015 10:56 PM
92	Potential for a career airline	7/4/2015 8:43 PM
93	Unstable working environment caused by putting pilots on LOA during winter season. Otherwise it would be a longterm career	7/4/2015 8:12 PM
94	Salary, very good. Base, very good. Treatment of employees..not satisfactory	7/4/2015 7:58 PM
95	Could be long term if things stabilise. The potential is there but the execution so far has not left great security or confidence in the company.	7/4/2015 7:15 PM
96	Was long term, depends on what way Norwegian will go staff questions	7/4/2015 6:23 PM
97	Used to be great	7/4/2015 6:19 PM
98	I really like my job, but the commuting is really tearing me down.	7/4/2015 6:08 PM
99	Depends on company development. Hoping for career.	7/4/2015 5:17 PM
100	I initially thought it to be a longterm career airline, but i am not to sure anymore.	7/4/2015 4:36 PM
101	Depends on the contract in Spain	7/4/2015 4:15 PM
102	Nice post-retirement opportunity to fly B787	7/4/2015 4:11 PM
103	A necessary evil	7/4/2015 4:00 PM
104	Longterm, but only if they improve conditions, not like it is now	7/4/2015 3:42 PM
105	Used to be a longterm career, Now Im not so sure anymore...	7/4/2015 3:13 PM
106	a company full of management lies. NOT TRUST WORTHY!	7/4/2015 2:53 PM
107	Same shit, different color.	7/4/2015 2:50 PM
108	I considered NAS a longterm career, but I'm slowly chaging my mind	7/4/2015 2:42 PM
109	Could be a longterm airline if they don't get worse	7/4/2015 2:15 PM
110	Alternative to flipping burgers	7/4/2015 2:02 PM
111	i considered norwegian as a long term career earlier, but now it's just another job.	7/4/2015 2:02 PM
112	I do not feel employed by Norwegian, and until I would be I am unable to consider Norwegian anything. Being employed by OSM is just another job/stepping stone.	7/4/2015 1:45 PM
113	An unsecure workplace wich gives a very unclear picture in the future, where I feel that I have to educate myself to have more options.	7/4/2015 1:26 PM
114	Dead end	7/4/2015 1:17 PM
115	Used to consider it as a long term but now big doubts arised	7/4/2015 1:10 PM
116	I don't know... Depends on how the future develops, both for me private and the company.	7/4/2015 12:58 PM
117	I am not sure anymore, I take one year at a time.	7/4/2015 12:57 PM
118	A morally deprived employer, with deteriorating t&c and a disgraceful personnel policy	7/4/2015 12:35 PM
119	Unsure, company have a great deal of potensial, and a lot of good things as good training department etc. However unsure how my taxes, base in the future etc will be	7/4/2015 12:23 PM
120	A failing airline	7/4/2015 12:22 PM
121	Used to a super place . Now I feel I am just a number. Both parties loses	7/4/2015 12:17 PM
122	Hopefully a long term- as things turn out maybe a stepping stone	7/4/2015 12:16 PM

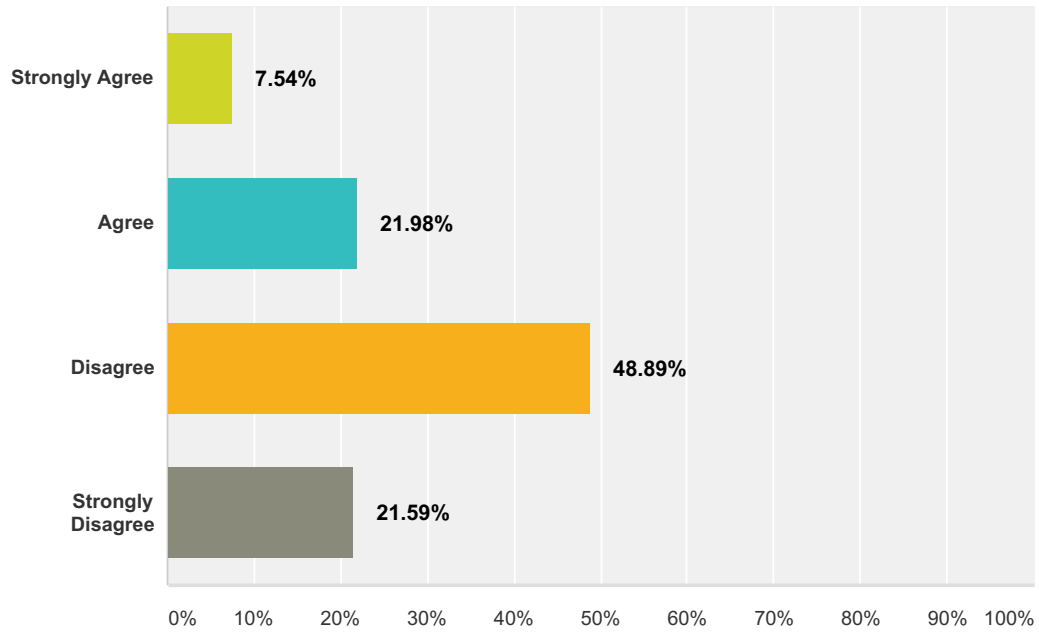
NPG PILOT SURVEY

123	Was a longterm career airline when i joined, but now i see it is going down, so another job at the moment. Could change to a career if : 1. ZED Travel 2. Direct Employment 3. Salary increase every year	7/4/2015 12:07 PM
124	Hopefully somewhere I can stay for the longer run	7/4/2015 12:03 PM
125	Would be longterm IF they treated us well and gave a good contract	7/4/2015 12:01 PM
126	Was a longterm career airline when i joined, but now i see it is going down, so another job at the moment. Could change to a career if : 1. ZED Travel 2. Direct Employment 3. Salary increase every year	7/4/2015 12:01 PM

NPG PILOT SURVEY

Q42 I am looking for another job or planning to leave the Norwegian soon.

Answered: 769 Skipped: 25

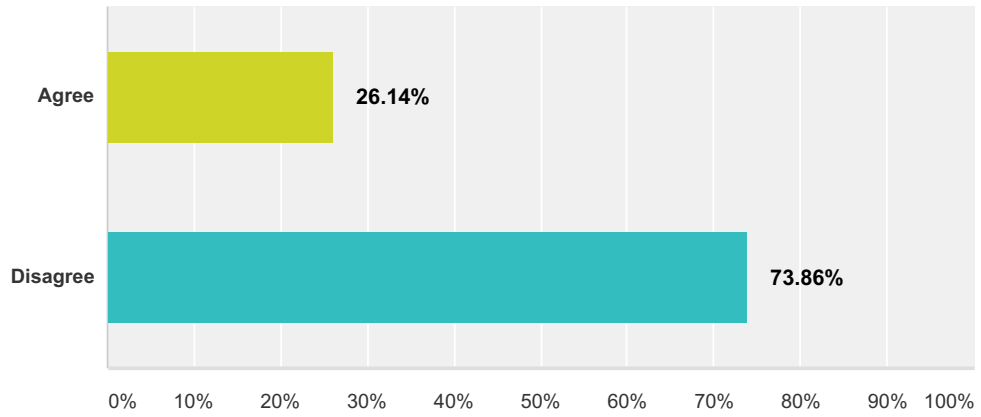


Answer Choices	Responses	Count
Strongly Agree	7.54%	58
Agree	21.98%	169
Disagree	48.89%	376
Strongly Disagree	21.59%	166
Total		769

NPG PILOT SURVEY

Q43 I would recommend Norwegian as an employer to a friend.

Answered: 769 Skipped: 25

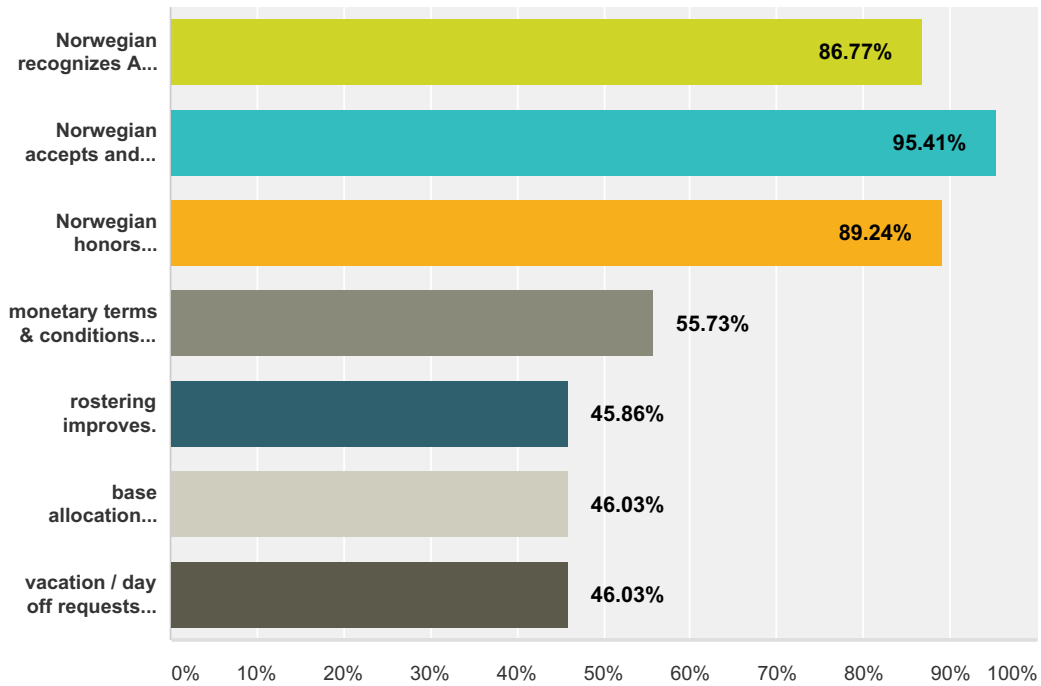


Answer Choices	Responses	
Agree	26.14%	201
Disagree	73.86%	568
Total		769

NPG PILOT SURVEY

Q44 I would change my mind and recommend Norwegian to a friend if(multiple selections possible)

Answered: 567 Skipped: 227



Answer Choices	Responses
Norwegian recognizes ALL pilots unions which represent Norwegian pilots.	86.77% 492
Norwegian accepts and takes full responsibility as employer for ALL pilots operating for Norwegian.	95.41% 541
Norwegian honors negotiated collective agreements (CLAs).	89.24% 506
monetary terms & conditions improve.	55.73% 316
rostering improves.	45.86% 260
base allocation improves.	46.03% 261
vacation / day off requests improve.	46.03% 261
Total Respondents: 567	

#	Other (please specify)	Date
1	If our nominated postholders in the operative department became leaders	7/11/2015 7:01 PM
2	Staff travel and ZED agreement	7/11/2015 6:09 PM
3	Basically everything they have removed to "improve" the economics of this company, needs to be re-instated or improved from present situation. They say we have degraded the company, hence being too expansive, but it is basically the short-haul original company that makes the money at the moment!	7/11/2015 10:24 AM
4	pay scale and pension plan	7/11/2015 10:01 AM
5	Trust improvement, huge administration improvement, communication improvement. Be able to give constructive criticism without losing career opportunity, stop with management by fear.	7/11/2015 9:53 AM
6	Get rid of OSM	7/11/2015 9:09 AM

NPG PILOT SURVEY

7	No more forced unpaid leave for last joiners	7/11/2015 8:47 AM
8	When Norwegian recognise pilots as an asset, not a cost.	7/10/2015 10:32 PM
9	If the company acknowledges and appreciate the hard work we all put in to this job. At the moment you feel more like pain in the *ss.	7/10/2015 6:30 AM
10	Norwegian start taking it's responsibilitys seriously.	7/10/2015 12:14 AM
11	Fixed 5/4 roster or 5/5 out of base	7/9/2015 5:26 PM
12	Pension on top of State pension	7/9/2015 3:08 PM
13	Stops laying off new recruits and gives out permanent contracts from starting date	7/9/2015 2:57 PM
14	Working with employees not against. Mutual thrust and respect. Terms and Conditions are governed by competability and profit sharing into better rostering, salaries, vacation base bidding etc. Norwegian don't want this, they want to conquer and divide us into small numbers all bidding against each other; internal competition between the pilots, only leading to destruction of the profession.	7/9/2015 12:42 PM
15	Number of VAC and OFF days improve	7/9/2015 12:19 PM
16	Keep their word	7/9/2015 11:48 AM
17	Norwegian should start to treat their employees with respect. And take care of them instead of exploiting them.	7/9/2015 11:36 AM
18	if DY starts Boeing more transparent with info regarding future expansions, bases, types of operation etc.	7/9/2015 8:48 AM
19	If a list is made, monetary issues comes way down. Other things is more important.	7/8/2015 9:22 PM
20	stops forced unpaid leave in winter	7/8/2015 8:45 PM
21	If the natural flow to be upgraded to CPT was restored throughout Norwegian as ONE company (all bases included) with same basis (terms and conditions) for employment.	7/8/2015 4:57 PM
22	The company at least try to take good care of their pilots	7/8/2015 3:17 PM
23	Provides some kind of career path/recognition. May pay t&c have not changed in 10 years and I feel less likely to benefit in this expanding airline than a new upgrade captain	7/8/2015 1:29 PM
24	The management recognizes the importance of a mutual trust and cooperation between employer and employee.	7/8/2015 12:48 PM
25	Make a GENERAL teamspirit	7/8/2015 12:19 PM
26	Stop forcing pilots on unpaid leave/forcing pilots to reduce their working time to e.g. 50% during the winters. And no more fake promises / lies (it's happening too often).	7/8/2015 12:02 PM
27	Do not use Management by fear!	7/8/2015 10:45 AM
28	The attitude of the management becomes less opportunistic. It is very disappointing to see a Ryanair - type approach becoming prevalent.	7/8/2015 9:32 AM
29	The management needs to change their attitude towards employees, and we need an operational management that is fully focused on OPERATIONAL matters and that support our at times highly difficult and challengeing working enivonment (ex: winter ops in scandinavia). Our top operational management has misused its trust, by engageing in way to much non operational matters. Negotiations on behalf of the company against the pilot group is an example that clearly shows lack of suitability for the positions they hold. It is a mixup of roles that is VERY unfortunate. With limited time and so much work in need of being done, how can they find time to do that. Not to mention picking up new aircraft in SEA. How on earth can they have time for that. Last and not least, they as a group have misunderstod that being critical to what is going on and being illoyal is two different things. And that leads to dragging colleagues through loads of worries etc by bringing pilots in for talks at FBU etc. Its a completely missunderstood strategy if the goal is to create a safe and pleasant working environment.	7/8/2015 8:56 AM
30	Get more organized	7/8/2015 7:48 AM
31	Career opportunities in K area improves	7/7/2015 10:44 PM
32	Possibility of upgrade within core	7/7/2015 10:03 PM
33	Communication improves and they stay to their word	7/7/2015 7:51 PM
34	Please recognize me as a professional. The way I perform my duties is very important for the official company profile. It's a big responsibility being an airline pilot. Please recognize this!	7/7/2015 6:44 PM
35	Attitude and respect from management towards employees improve!!	7/7/2015 6:31 PM

NPG PILOT SURVEY

36	Norwegian hires all pilots under the master AOC.	7/7/2015 3:54 PM
37	And Norwegian would consider a more fair system(FO,CPT) of LOL and pension scheme.	7/7/2015 12:05 PM
38	If Norwegian quits firing pilots every fall.	7/7/2015 11:35 AM
39	Bjorn Kjos and the rest of the incompetent ass licking management is replaced!!	7/7/2015 11:35 AM
40	Job and base security. Contract conditions unsatisfactory depending on base	7/7/2015 8:44 AM
41	Possibility to advance in the position. I.e move to long haul or other bases based on seniority.	7/6/2015 10:14 PM
42	A well functioning PBS for rostering is high on my priority list	7/6/2015 8:57 PM
43	Upgrades work as in other airlines	7/6/2015 8:24 PM
44	job security existed	7/6/2015 7:29 PM
45	they show us that they want to have us as employees. Some respect, understanding and thrust	7/6/2015 6:54 PM
46	Start treating pilots as humans and not a disposable production tool.	7/6/2015 6:00 PM
47	Norwegian shows more transparancy when it comes to what they tell you in the hiring process and show more interest in keeping people they need.	7/6/2015 4:38 PM
48	Anything that establishes trust is welcomed	7/6/2015 11:35 AM
49	Winter layoffs ends	7/6/2015 9:39 AM
50	Start treating employees like humans and not just saying they need us, but start showing it	7/6/2015 9:30 AM
51	They stop lying to people about seniority/base requests and they MUST stop putting pilots on forced unpaid leave.	7/6/2015 8:00 AM
52	corruption stopps	7/5/2015 10:16 PM
53	Upgrade is possible without leaving core	7/5/2015 9:43 PM
54	Pension,loyalty scheme is needed.	7/5/2015 5:29 PM
55	BK leaves the company	7/5/2015 4:52 PM
56	Command upgrade process more open	7/5/2015 2:26 PM
57	moves towards easyjet permanent style not ryanair	7/5/2015 11:45 AM
58	Norwegian respecting the emploies,	7/5/2015 11:16 AM
59	even if above mentions would improve it will take years before the overall attitude towards management is mended..	7/5/2015 10:45 AM
60	I will never recommend Norwegian, Norwegian might promise A on day 1 and do C on day 2, they are not to be trusted.	7/5/2015 10:30 AM
61	Contributory Pension scheme	7/5/2015 10:21 AM
62	They stop laying new joiners off for the winter. Who would recommend that kind of "trap" to a friend...?	7/5/2015 8:54 AM
63	Stop corruption in management	7/5/2015 6:46 AM
64	I need to know if the company appreciates the work I put into it, and I need to know that I don't have to "pay" for the mistakes of the management. Furthermore, I need the promises Norwegian makes to be kept.	7/5/2015 1:59 AM
65	Increase in salary for TRE as we are paid the same if we do a TRI or TRE duty	7/5/2015 1:31 AM
66	They keep their word and treat employees with respect	7/5/2015 1:06 AM
67	Management stopped lying	7/4/2015 11:47 PM
68	Treat all the pilots AND cabin crew as equal. Stop considering the base and the local "cost of live" I take this like an insult and a disrespect.	7/4/2015 10:03 PM
69	They stop hiring and firing pilots!	7/4/2015 8:14 PM
70	If the mutual loyalty and trust were re-established between NAS and the pilots.	7/4/2015 5:16 PM
71	Equal carrer oportunitees	7/4/2015 3:18 PM
72	T.Hesthammer/J.Christiffersen and the manipulating base captains get kicked out	7/4/2015 3:02 PM

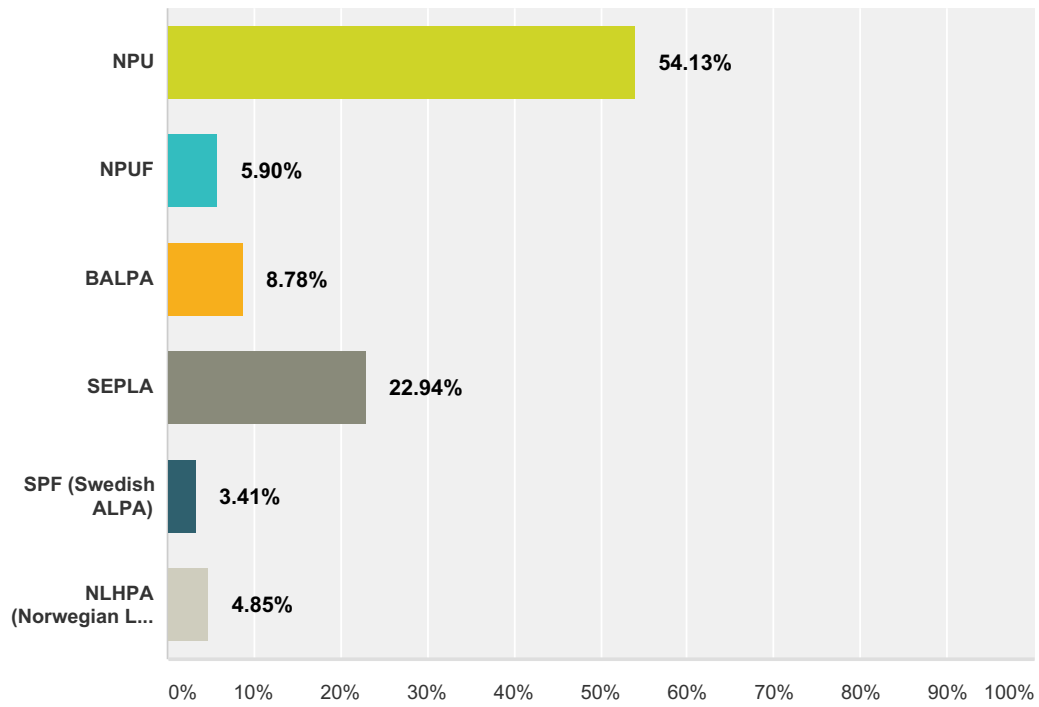
NPG PILOT SURVEY

73	CPH base is my biggest wish to come true. If that became real for me, I could stay in Norwegian until I retire.	7/4/2015 2:49 PM
74	Flight ops management resigns	7/4/2015 2:02 PM
75	Management stop smearing the pilots, and lying to the media.	7/4/2015 1:39 PM
76	My understanding is that this (sadly) is a European political problem with to low priority among the politicians (my opinion).	7/4/2015 1:29 PM
77	A place where you can have a career, were you can look forward of becoming a captain without give up your life and family, moving abroad!	7/4/2015 1:28 PM
78	becomes humane	7/4/2015 1:21 PM
79	Tomas Hesthammer and Jan Christoffersen is fired	7/4/2015 1:19 PM
80	T&C to improve severely, personnel policy to change, a (humongous) compensation/bonus for staying, anda public announcement of how extremely sorry they are for having maltreated their employees	7/4/2015 12:49 PM
81	Assist in taxation issues, help with taxation to have everything clear	7/4/2015 12:48 PM
82	all important	7/4/2015 12:35 PM
83	A miracle occurs	7/4/2015 12:23 PM
84	When they start to acknowledge the value of a workforce that is content	7/4/2015 12:19 PM
85	ZED Travel is very important for commuters !!!!!!!	7/4/2015 12:07 PM
86	ZED Travel is very important for commuters !!!!!!!	7/4/2015 12:01 PM

NPG PILOT SURVEY

Q45 I am a union member of...

Answered: 763 Skipped: 31

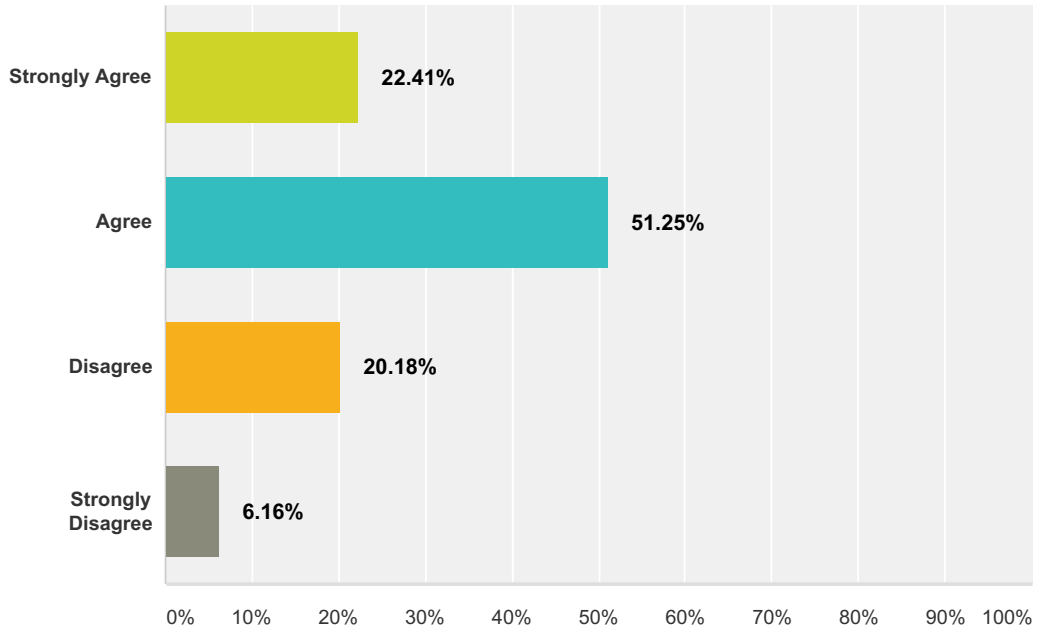


Answer Choices	Responses	
NPU	54.13%	413
NPUF	5.90%	45
BALPA	8.78%	67
SEPLA	22.94%	175
SPF (Swedish ALPA)	3.41%	26
NLHPA (Norwegian Long Haul Pilot Association)	4.85%	37
Total		763

NPG PILOT SURVEY

Q46 I feel safe in openly expressing my support for my local pilot union and in discussing all related topics with my colleagues.

Answered: 763 Skipped: 31

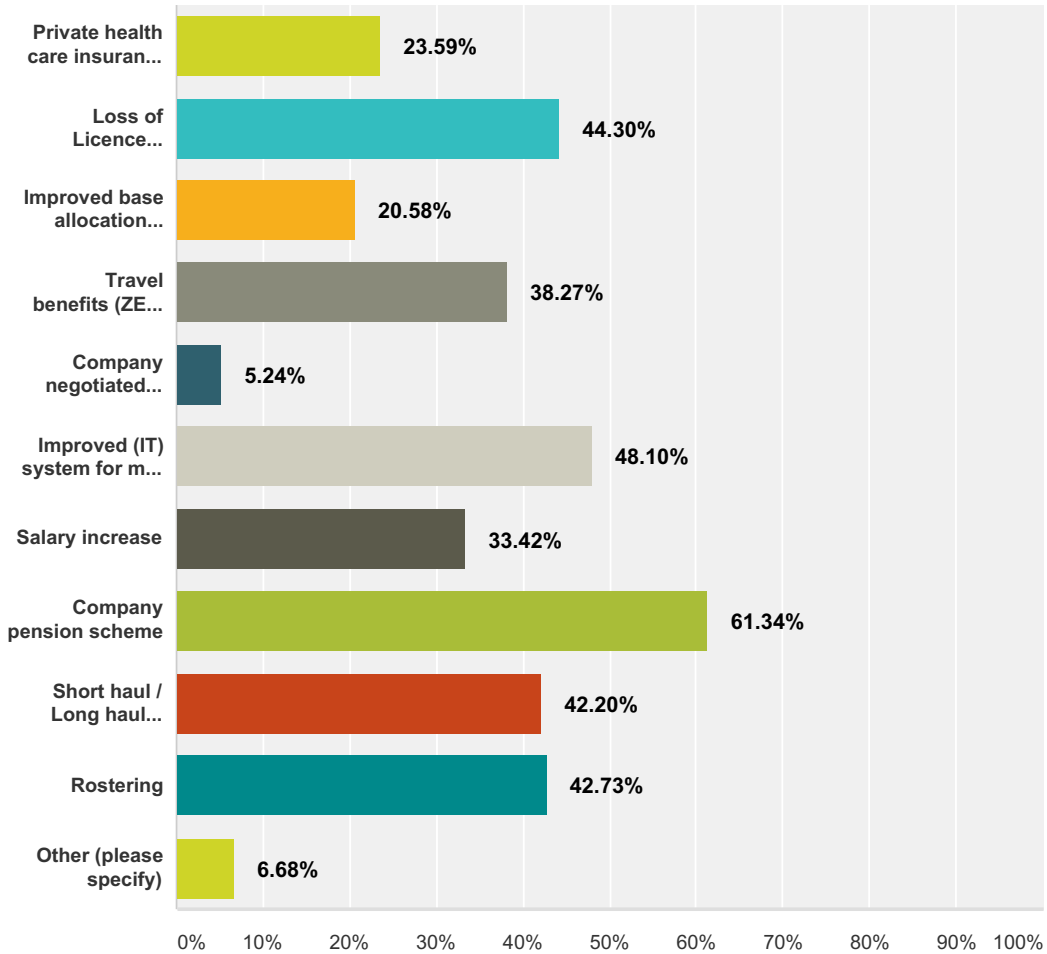


Answer Choices	Responses	
Strongly Agree	22.41%	171
Agree	51.25%	391
Disagree	20.18%	154
Strongly Disagree	6.16%	47
Total		763

NPG PILOT SURVEY

Q47 In my personal opinion the most urgent contract / benefit improvements are: You can select up to 4 options.

Answered: 763 Skipped: 31



Answer Choices	Responses
Private health care insurance provided by the company	23.59% 180
Loss of Licence insurance	44.30% 338
Improved base allocation system	20.58% 157
Travel benefits (ZED staff travel, Norwegian Long Haul tickets)	38.27% 292
Company negotiated staff deals (special deals with banks, credit card companies, car dealers, real estate agencies, sports centers etc)	5.24% 40
Improved (IT) system for more efficient vacation/off day/ swap requests (for example the NetLine / CrewLink tool from Lufthansa Systems)	48.10% 367
Salary increase	33.42% 255
Company pension scheme	61.34% 468
Short haul / Long haul career progression and options (possibility of internal transfer)	42.20% 322
Rostering	42.73% 326
Other (please specify)	6.68% 51

NPG PILOT SURVEY

Total Respondents: 763		
#	Other (please specify)	Date
1	Max/min nightstop preferences to be accommodated.	7/11/2015 11:05 PM
2	Keep to the seniority list when it comes to upgrade and that you should remain with same pensionscheme and healthcaresystem etc.	7/11/2015 9:00 PM
3	able to bid other bases and still be permanently employed with unconditional leave	7/11/2015 4:55 PM
4	upgrade to CPT and floating base.	7/11/2015 3:39 PM
5	more day's off for LH. The rosters are a killing and becoming UNSAFE! Together with the most rediculus SIM slots and flying the same day after a SIM session and or Repositioning.	7/11/2015 3:09 PM
6	No forced unpaid leave. It is OUTRAGEOUS for professional pilots and has a negative effect on flight safety.	7/11/2015 1:04 PM
7	providing cabin crew with base-stability!	7/11/2015 12:25 PM
8	To long workingdays	7/11/2015 12:04 PM
9	Rostering, in the way that we dont be scheduled to fly all 900 hours every single year! They must take in to consideration, the affects the differnt weather-types, and daily situations affect us pilots! I am often very tired at job, and it shouldnt be this way, when you have responsibility of over a thousand pax a day!!	7/11/2015 10:27 AM
10	longer summer vacations	7/11/2015 8:45 AM
11	More organized social insurance	7/10/2015 6:34 AM
12	Taxes and social security should be taken care of by the company	7/10/2015 12:41 AM
13	Layover compensation	7/9/2015 2:58 PM
14	I only see degeneration of the working environment and T&C, contractors need to be permanently employed and stay tighter trough NPG collective voice	7/9/2015 12:46 PM
15	Captain upgrade	7/9/2015 11:51 AM
16	That the company follow seniority list for upgrade etc.	7/9/2015 10:38 AM
17	stop winter unpaid leave	7/8/2015 8:48 PM
18	Communication and inclusion - this should be an exciting time, instead we are waiting for the next bombshell	7/8/2015 2:02 PM
19	Number of contractors reduced, we need job Security i.e. During illness.	7/8/2015 11:44 AM
20	6 weeks vacation	7/8/2015 11:05 AM
21	permanent employment	7/8/2015 9:38 AM
22	Huge improvement to LH hotel standard required urgently	7/8/2015 8:24 AM
23	Company honouring their promises to me personally	7/8/2015 7:23 AM
24	Continue to Expand on Scan bases	7/8/2015 12:16 AM
25	Upgrade process	7/7/2015 10:01 PM
26	downgrading of core pilots	7/7/2015 2:18 PM
27	FAIR and stabile rules for each Pilot	7/7/2015 12:51 PM
28	Seniority List!!	7/7/2015 11:45 AM
29	CLAs	7/7/2015 10:31 AM
30	I am very satisfied with present conditions IF I had confidence of future. However rostering and long days, inflexibility with requests is a problem.	7/7/2015 8:47 AM
31	proper permanent employment	7/6/2015 7:30 PM
32	Direct employment by the airline and an abandonment of bottom feeding contract agencies.	7/6/2015 4:41 PM
33	No base change when upgrading to Captain	7/6/2015 3:04 PM
34	Command upgrade, long term stable and predictable career opportunities for First Officers	7/6/2015 10:59 AM
35	Permanent hire with the mother company	7/6/2015 9:32 AM

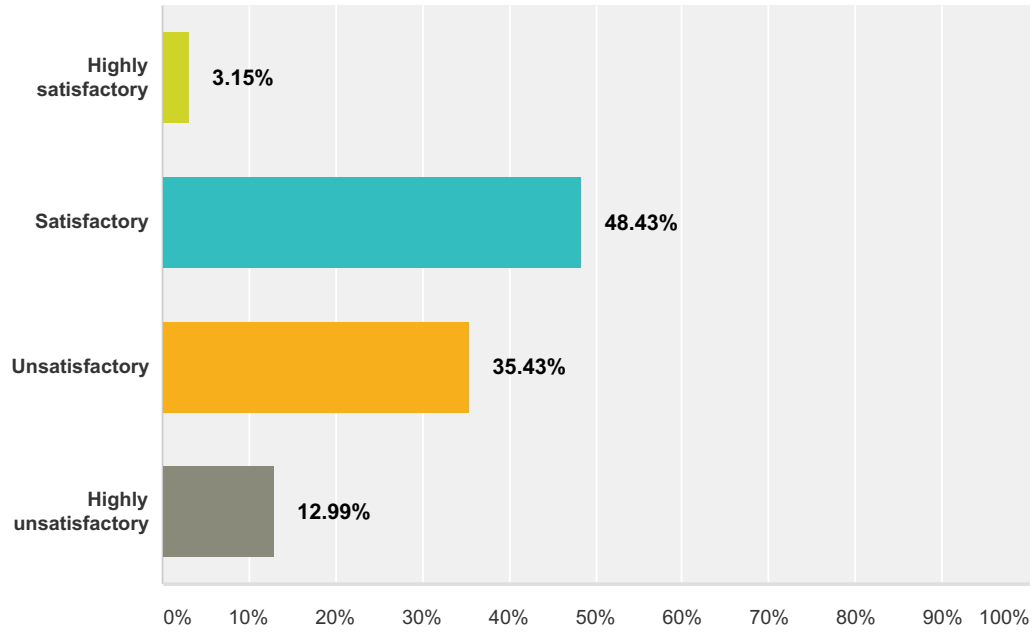
NPG PILOT SURVEY

36	Salary increase (ladder) with years in the company	7/5/2015 10:33 PM
37	Being contracted directly by Norwegian Ir Shuttle not OSM	7/5/2015 10:20 PM
38	Clearly defined promotion to Commander with realistic timescales communicated	7/5/2015 9:53 PM
39	Equal loss of license for captains an fos as long as we pay the same. Incomprehensible that the deal we have now eas signed. Do we need to have a mandatory amount of fos in the union board to make sure we have fair agreements?	7/5/2015 9:51 PM
40	Some kind of bidding system for rostering	7/5/2015 7:59 PM
41	A proper employment with Norwegian.	7/5/2015 12:09 PM
42	Career progression, as in upgrade without having to risk your home base.	7/5/2015 7:29 AM
43	Insurance that I cannot be laid off just because Norwegian seems to be unable to valculate the number of pilots needed for their operation.	7/5/2015 2:02 AM
44	Employment security	7/4/2015 11:45 PM
45	solving the tax issues. Following the tax treaty.	7/4/2015 8:42 PM
46	A CLA where all the benefits are written. Uniforms crew meals hotels loss of Licence and yearly salary increase with payscales and increase according to annual price index. Also state by written the seniority system and not hiring direct entry captains until every internal upgrade has been done	7/4/2015 5:37 PM
47	Job security. Not possible to be on sudden unpaid leave.	7/4/2015 3:53 PM
48	Pension	7/4/2015 2:18 PM
49	The most important is to provide contracts that are not replaced and forced unpaid leave etc. A contract is no good if all of the sudden the Agency is no longer serving Norwegian.	7/4/2015 1:48 PM
50	Bidding	7/4/2015 1:42 PM
51	Employement by the AOC Holder Norwegian.	7/4/2015 12:15 PM

NPG PILOT SURVEY

Q49 The level of human resource services (OFF days requests / VAC / unpaid leave / part-time requests etc.) which I receive DIRECTLY from Norwegian is

Answered: 762 Skipped: 32

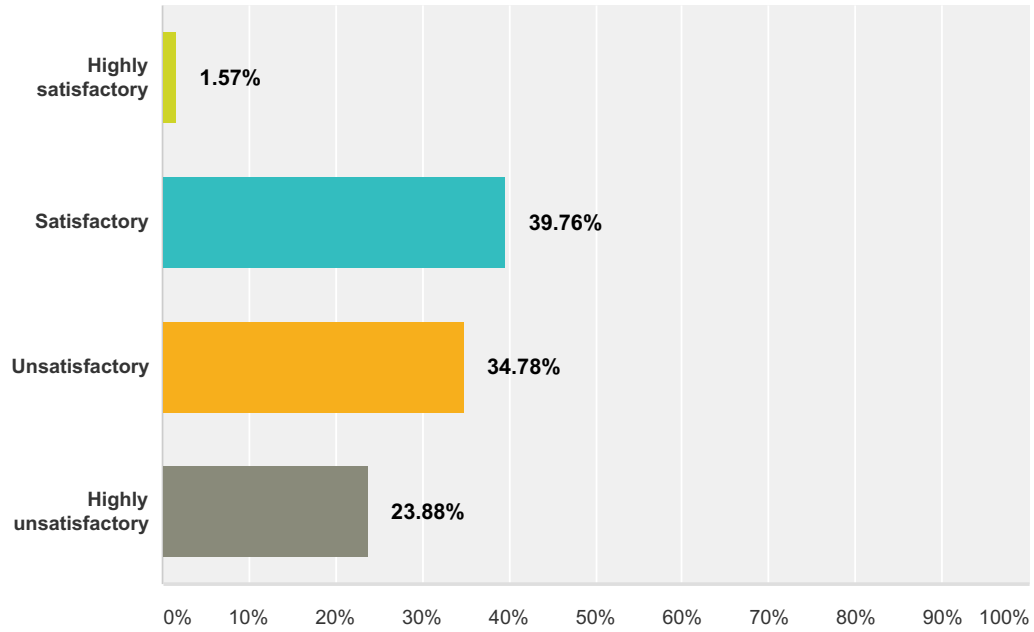


Answer Choices	Responses	
Highly satisfactory	3.15%	24
Satisfactory	48.43%	369
Unsatisfactory	35.43%	270
Highly unsatisfactory	12.99%	99
Total		762

NPG PILOT SURVEY

Q50 The level of human resource services (payroll, social security, taxation issues) which I receive from my employer (PSN, OSM, NAR, GCA etc.) is

Answered: 762 Skipped: 32

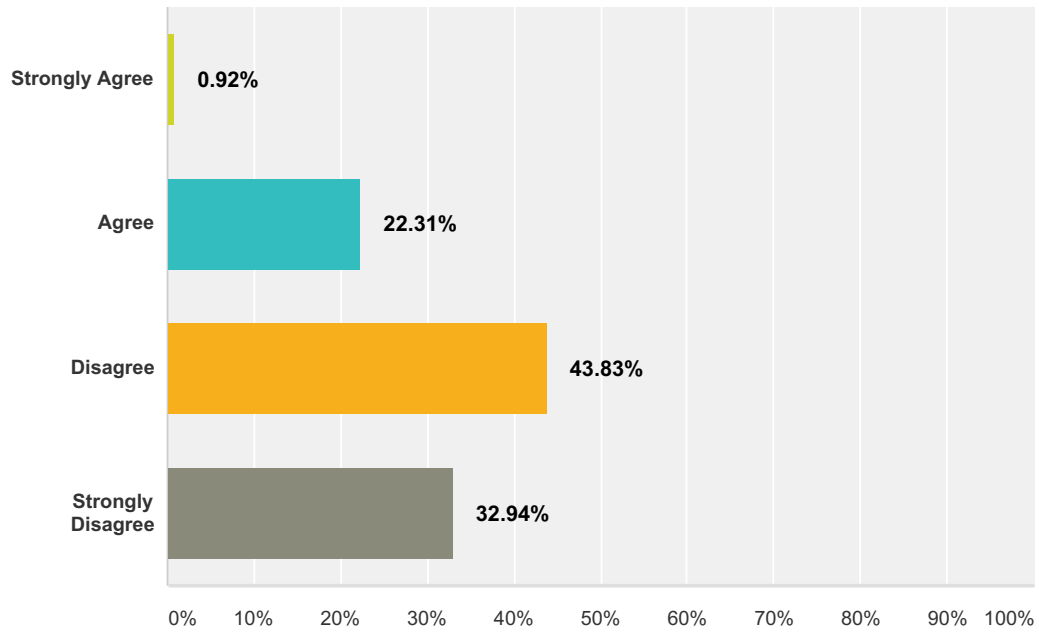


Answer Choices	Responses
Highly satisfactory	1.57% 12
Satisfactory	39.76% 303
Unsatisfactory	34.78% 265
Highly unsatisfactory	23.88% 182
Total	762

NPG PILOT SURVEY

Q51 I feel that my personal and professional concerns are being heard and dealt with by Norwegian.

Answered: 762 Skipped: 32

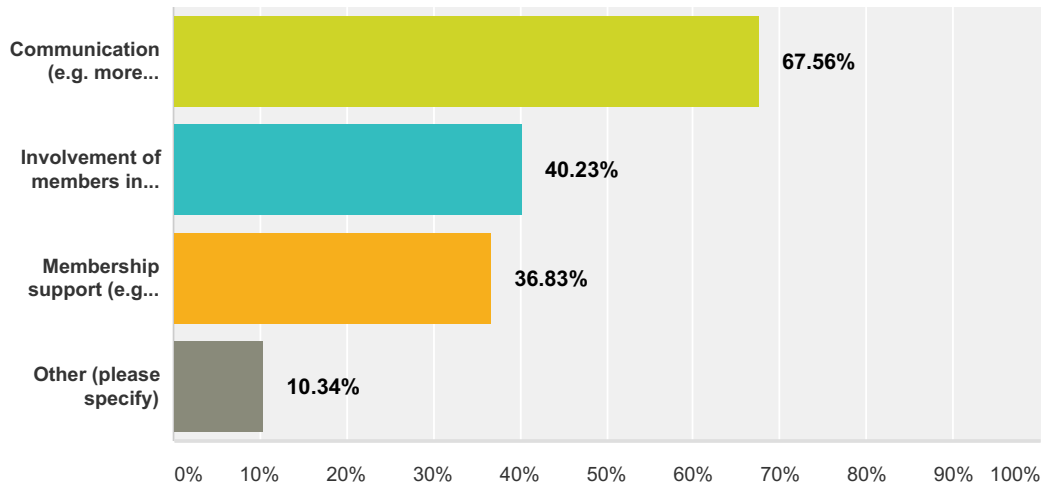


Answer Choices	Responses
Strongly Agree	0.92% 7
Agree	22.31% 170
Disagree	43.83% 334
Strongly Disagree	32.94% 251
Total	762

NPG PILOT SURVEY

Q52 In which areas do you see the potential for improvement concerning the NPG and/or your local union?

Answered: 706 Skipped: 88



Answer Choices	Responses
Communication (e.g. more frequent updates)	67.56% 477
Involvement of members in decision making (e.g. via surveys or ballots)	40.23% 284
Membership support (e.g. legal support in contractual questions)	36.83% 260
Other (please specify)	10.34% 73
Total Respondents: 706	

#	Other (please specify)	Date
1	We need to be employed by the airline	7/11/2015 11:11 PM
2	?	7/11/2015 10:56 PM
3	By all available resourses, building unity between all pilots flying Norwegian airplanes. So that no group or base can be used against another.	7/11/2015 8:30 PM
4	give honest information	7/11/2015 3:42 PM
5	We need a signed agreement for core asap. If not I say park break set.	7/11/2015 2:33 PM
6	aiding in obtaining union recognition by OSM (in my case SEPLA)	7/11/2015 12:26 PM
7	Right now we don't have any information (as a momeber) about SEPLA and how is the process for being recognized as a union by Norwegian.	7/11/2015 11:32 AM
8	I dont feel that we are co-operating well enough across countries and internal unions. The Company is still playing divide and conquer with us.	7/11/2015 10:34 AM
9	I do understandthat most information must be treated with utmost respect and discretion. But we need to lure ouf those members who is not on "our side", so that we can deliver information to all members, without being afraid that it should backfire on NPU, due to a rat amongst us pilots, to FBU!	7/11/2015 10:29 AM
10	Must have FO in Union board for solidarity decision making.	7/11/2015 10:10 AM
11	clarify questions about soseal security, taxes, vacation and other local rules across borders	7/10/2015 1:01 PM
12	More interwoven support between the national unions where the questions which are important for specific countrys can be hard.	7/10/2015 12:23 AM

NPG PILOT SURVEY

13	None	7/9/2015 11:14 PM
14	Not sure, affraid its too late	7/9/2015 6:47 PM
15	Getting all unions under one umbrella.	7/9/2015 6:45 PM
16	Some redress to contest failure to uphold contract terms, and a voice by virtue of collective action	7/9/2015 6:02 PM
17	satisfied	7/9/2015 5:38 PM
18	Replying to questions or at least acknowledging that they have been received	7/9/2015 3:00 PM
19	NPG is at the moment nonfictional, just see the last strike where our colleuges where forced to fly during strike. We must increase law situational awareness across nations and jointly collective voice trough NPG, one for all all for one. then we can negotiate at a competable level. Company is threating non unionized contractors/labour as a merchant/goods to be used - recycled - and profit is only their goal. I don't believe in this for long term, hence NAS will suffer also all employees I am afraid.	7/9/2015 12:54 PM
20	it seems impossible to make the company to even stick to the current CLA,so there is no meaning in a better CLA,when it is not followed anyway!	7/9/2015 12:05 PM
21	Effort and agenda (everything) for NPUF	7/9/2015 11:12 AM
22	Taxadvice	7/8/2015 11:49 PM
23	Not a member	7/8/2015 8:49 PM
24	Company is particularly bad at communication (except Fergus), so we need to be twice as good, however, there is a reluctance to engage/need for secrecy mirrored by my own complacency	7/8/2015 2:09 PM
25	All N pilots working under same terms and conditions	7/8/2015 1:35 PM
26	It is of most important that we are all feeling like ONE group of pilots. We need the contractors to be permanently employed on same conditions as Core, with local ajustments.	7/8/2015 11:48 AM
27	Stay united	7/8/2015 10:50 AM
28	It's just started so can't comment on improvement	7/8/2015 9:28 AM
29	Base representative from all bases	7/8/2015 7:53 AM
30	To early to say	7/8/2015 6:34 AM
31	More activity, since December we need to negotiate a CLA	7/8/2015 1:05 AM
32	That the company recognizes you and starts to cooperate with the unions and their own pilots	7/7/2015 6:48 PM
33	Possible base meetings	7/7/2015 6:04 PM
34	Monthly newsletter would be appreciated.	7/7/2015 3:58 PM
35	Don't know	7/7/2015 2:23 PM
36	Info via email, not the NPU site	7/7/2015 11:46 AM
37	Base meetings	7/7/2015 11:38 AM
38	npu is a union that more than often has shown and will always be a union that's ONLY intrested in it's active members. That is why i could never join!!!!	7/7/2015 11:33 AM
39	Stronger cooperation with other unions serving handling, fuel, catering etc	7/7/2015 10:57 AM
40	Highest priority for common european effort, cooperation with other unions in order to change EU-law and requirements for all companies. As long as law is 100% liberal, the spiral will continue, if not in Norwegian then another airline. So we do not achieve anything by only fighting our own company - it got be a common european effort.	7/7/2015 8:54 AM
41	the current feeling i get is that K area deals are negotiated at the cost of Euro based pilots.	7/6/2015 7:31 PM
42	Better dialog that unites the different apparent groups, ie EURO and SCAN. There is occationally talk that the two are against each other, which I feel is unfounded.	7/6/2015 4:43 PM
43	Become more professional, not flying npu members	7/6/2015 11:41 AM

NPG PILOT SURVEY

44	survey feedback: Please note that for Q31 and Q32 I could not give an answer representative of my situation. I also did not have the option to tick off a Not Applicable, No opinion or neither agree nor disagree box. more specifically on Q31: Since October I flew one rotation of 4 days out of copenhagen. so none of the answers is correct, the closest one is never. And on Q32. As a commuter it had no impact on my personal life where I am flying from, So my answer is neither positive, or negative.	7/6/2015 11:12 AM
45	A fair and transparent MSL based on employment dates owned by NPG and not NPU. The latest MSL from 1 July 2015 is not fair to some Euro pilots.	7/6/2015 8:24 AM
46	Respect for the people working on line & honouring of agreements.	7/6/2015 6:26 AM
47	Nothing spesial	7/5/2015 11:09 PM
48	Motivation for the "unsure"members	7/5/2015 10:37 PM
49	Communication on the plan to harmonize the different unions, so that collective decision making can take place on a company wide basis to represent everyone's concerns fairly, irrespective of base or existing contract	7/5/2015 9:57 PM
50	A clear support from the union to persons called to the carpet. A union not forgetting the small stuff in our agreement. Hotel tandards etc. I know we have more pressing issues, but the company is taking advantage	7/5/2015 9:54 PM
51	NPU (no) taking responsibility as the only recognized union and deal with contractors terms/condition	7/5/2015 4:57 PM
52	No opinion	7/5/2015 3:09 PM
53	As a BALPA member BALPA must step up to its responsibility and synergies which can be created by NPG - at the moment I feel BALPA are going it alone. This will certainly provide shorter term gain but could undermine our collective future.	7/5/2015 11:47 AM
54	Have a greater part in cooperation with k-area in regards to strike and common contracts.	7/5/2015 8:01 AM
55	The only way to survive is if we can have transparency in between the unions. We must have the legal right to support all bases in certain questions. It is one company and we can't have other bases doing our production during a strike. It's the only way to go.	7/5/2015 7:35 AM
56	WHO is npg?	7/4/2015 11:50 PM
57	Please fix make Sepla to send out their information in ENGLISH (not only Spanish)	7/4/2015 11:00 PM
58	Equal threatment of Captains and First Officers...	7/4/2015 7:44 PM
59	Not letting things like LOL situation and Vacation 2015 JAN/FEB/MAR/APR happen.. Its too expensive on the salary	7/4/2015 5:20 PM
60	NPG should form one European Union. We need this. If pilots are not a member of this union NO JOB in Norwegian cockpit!!!	7/4/2015 3:19 PM
61	Having the same conditions for everyone	7/4/2015 3:12 PM
62	Determination to hold elections and establish a board to be recognized by NAS	7/4/2015 2:47 PM
63	Seppla needs to communicate in English. Majority of emails i receive are in spanish	7/4/2015 2:47 PM
64	Work for improved condition, after losing out for 10 years	7/4/2015 2:06 PM
65	Working closer with SPF (perhaps already in the pipeline...).	7/4/2015 1:32 PM
66	Monthly bulletin perhaps	7/4/2015 1:21 PM
67	I think NPU NPG are doing a great job	7/4/2015 1:09 PM
68	Don't know	7/4/2015 12:42 PM
69	You are doing an excelent job, we have a lot to thank you for.	7/4/2015 12:41 PM
70	Better communication about whats being done to help people getting fired and more support for the EU pilots. Also that Seppla starts sending out information in English since all information is in spanish and most of the pilots are not spanish	7/4/2015 12:27 PM
71	Norwegian needs to be a team with their employees (contract) instead of being an enemy with negative results.	7/4/2015 12:13 PM
72	More action, Balpa is very weak and does nothing that is challenging. It cannot stay like this.	7/4/2015 12:08 PM
73	More action, Balpa is very weak and does nothing that is challenging. It cannot stay like this.	7/4/2015 12:04 PM