

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE325E

Navn på kandidat: Kjell Norrblom

Hvordan har charterselskapene
respondert på den økende konkurransen i
fritidsmarkedet?

Dato: 17.11.2017

Totalt antall sider: 144

Abstract

This master thesis intends to make a research into the traditional Scandinavian charter business, and the rapidly growing challenges by the ever-increasing competition from the leisure sector, mainly from European low-cost carriers and Middle-East companies. I did intend to analyse the ability of the charter business to survive long term, but had to amend the subject area, as the focus area was well too broad. As an alternative I intend to describe how «the traditionally Scandinavian charter business has responded to an ever-increasing competition», and I will also be presenting possible strategic and marketing solutions, in its future survival.

Secondary data indicate that the low-cost companies together with the Middle-East companies are offering numerous customer budget holiday solutions, and they are also able to penetrate the Scandinavian market with different ways of dynamic packing, made possible via new technology and the Internet. This in turn has created huge challenges and a substantial problem for the traditional Scandinavian charter business.

Through my research I enlightened myself with knowledge that influence the topic.

The theories considered relevant are numerous, and I have primarily discussed Porter's strategic models and relevant perspectives. Beyond this I have discussed the VRIO framework, «the burning platform theory», Red Ocean vs Blue Ocean etc. I have taken an inductive approach with the aim of bridging empirics and theory. Primarily I have employed a qualitative methodology for my study design, with a number of trough in-depth and semi structured interviews of aviation- and charter business professionals, as well as observations in the field. I also interviewed other aviation personnel in the business, to get both a top-down and a head-up perspective. A quantitative survey was also made to support the primary research.

The coding process of data collection led to a core of selective data, and empirical work was compared with my theory. It all made a broad generalization from the specific to the general.

The key finding tells that the threat from the fast-growing competitors are severe, and the findings also support the view that a more robust response is required by the traditional charter companies. Leadership here is crucial. Resistance and conservatism seems to be key factors.

This thesis provides a number of recommendations for the Scandinavian charter companies, to be able to achieve a competitive advantage in the future.

Sammendrag

Denne forskningsoppgaven har til hensikt å analysere hvordan de tradisjonelle skandinaviske charterselskapene har respondert på den økende konkurransen i fritidsmarkedet, og hvordan de best mulig kan møte fremtiden, i en stadig sterkere konkurranse fra europeiske lavprisselskaper og selskaper fra Midt-Østen. Jeg hadde i utgangspunktet tenkt meg å analysere charterbransjens overlevelsessevne, men måtte underveis i studiet erkjenne at problemstillingen var for bred, og at den dermed måtte «spisses». I tillegg til å drøfte hvordan charterselskapene har respondert på de stadig sterkere konkurransekraftene i markedet, har jeg også drøftet mulige strategier og markedsløsninger for charterselskapene, for å kunne bedre møte den fremtidige konkurranse.

Under studieårene ved universitetet i Bodø har jeg innhentet store mengder sekundærdata omkring problemstillingen, og de viser at lavprisselskapene og luftfartsselskaper fra Midt-Østen har utviklet seg til å bli formidable konkurrenter til de tradisjonelle skandinaviske charterselskapene. De penetrerer det markedet som charterselskapene tidligere hadde nærmest monopol på, og de gjør dette gjennom bruk av ny teknologi og dynamisk pakking, og fremstår ofte som kostnadsledende. Dette har medført store utfordringer for charterselskapene.

Gjennom forskningen har jeg søkt både bredt og dypt for å forstå problematikken, og siden utnyttet forskningsresultatene opp mot dette. Forskningen ble primært gjennomført kvalitativt og intensivt gjennom dybdeintervjuer av premissgivere og eksperter i bransjen, samt av en gruppe tilfeldig utvalgte informanter som arbeider i bransjen på forskjellige avtaler. Ut over dette er det foretatt omfattende observasjoner i felten gjennom flere år. I forkant av intervjuene ble det også foretatt en kvantitativ og sonderende kartleggingsundersøkelse av 30 respondenter.

Jeg anvendte grounded theory i min metode. Jeg hadde på forhand noen teoretiske antakelser om problemstillingen, men har ellers ikke latt eksisterende teori farge mine funn, og har dermed hatt en eksplorativ tilnærming.

Det selektive datagrunnlaget ble lagt etter kodingen, og ble grunnlaget for å bygge en bro mellom empiri og teori, gjennom en induktiv tilnærming.

Funnene forteller at charterselskapene fortsatt tjener penger i et konsolidert marked, men at de ikke ser ut til å kunne ta nye markedsandeler. Sterke konkurransekrefter er på fremmarsj, og charterselskapene er nødt til å foreta de riktige strategivalg for å fremstå som robuste også i fremtiden. Charterselskapene ser ut til å velge fortsatt differensiering fremfor å kjempe om kostnadsledelse. Intern motstand mot endringer krever endringsledelse, og noen anbefalinger er gitt.

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på et treårig MBA-studie ved Nord Universitet i Bodø. Som flykaptein i charterselskapet Thomas Cook Airlines Scandinavia (TCAS) har jeg, siden studiet ble påbegynt, hatt masteroppgavens problemstilling i siktet. Jeg har brukt årene til å innhente alle tilgjengelig sekundærdata som berører oppgaven, og har kunnet foreta rikelig med observasjoner og notater i felten. Egentlig startet vel innhenting for 20 år siden, da jeg ble ansatt i bransjen. Charterbransjen har ikke forandret seg veldig mye på disse årene, men det har konkurransebildet utenfor.

Det har vært en utfordring å holde seg innenfor med hensyn til volum på forskningsoppgaven. Det er så uendelig mye stoff og materiale som ligger gjennomlest, men som ikke vant plass her. Problemstillingen er svært bred, og den er meget aktuell i disse tider, der de tradisjonelle charterselskapene leter intensivt etter levedyktige veivalg og strategier for årene som kommer. Det har vært utfordrende å «spisse» problemstillingen ytterligere, da den favner bredt. Mye av den innhentede informasjonen er sensitiv, og det har vært en utfordring å anonymisere kilder, kollektivavtaler og annet relevant materiale – uten at forskningsoppgavens reliabilitet skal påvirkes. Aggregerte data var det rikelig med, men det å trekke inn ekspertene, samt premissgiverne, krevde en åpen dør og tilgang til de rette kontakter, samt en smule tålmodighet. Konkurransefortrinn er ikke noe man uten videre gir fra seg.

Forskningsoppgaven har gitt meg muligheter til å grave dypt innen alle fag fra mitt MBA-studie ved Nord Universitet. Hele porteføljen av fag har vist seg å være relevante.

Det rettes en stor takk til alle impliserte parter. Min arbeidsgiver har tilrettelagt studiet for meg. Kolleger har holdt ut lange diskusjoner om strategier og mulige veivalg, og studievenner og lærekrefter i Bodø har kommet med faglige innspill.. Jeg vil takke professor og veileder Jan-Oddvar Sørnes for god støtte og gode tilbakemeldinger. Jeg vil videre takke de som har stilt sin tid til disposisjon for meg. Spesielt vil jeg takke Samferdselsdepartementet, Luftfartstilsynet, fagforeninger, heriblant Parat, ledere blant de store turoperatørene, ledere i flyselskaper, eksterne eksperter og forskjellige bransjeansatte, ansatt på ulike arbeidsvilkår.

Til slutt vil jeg også få takke min kjære Eirill, og min lærerdatter Madeleine. De har vært verdifulle samtalepartnere omkring oppgavens problematikk og spennvidde.

Birkely, 17.11.2017

Kjell Norrblom

Innhold

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Oversikt over bilder og figurer	vii
Begrepsordliste	viii
1. Innledning	1
1.1. Bakgrunnen for oppgaven	1
1.2. Charterbransjen.....	2
1.3. Samfunnsutvikling og endrede forhold for bransjen	4
1.4. utfordringer i chartermarkedet.....	7
1.4.1. Charterselskapenes salgsnett / teknologi	7
1.4.2. Charterselskapenes reisebyråer	8
1.4.3. Charterselskapenes flyselskaper.....	8
1.4.4. Dynamisk pakking.....	8
1.4.5. Lavpris-/lavkostselskaper (LCC'er)	9
1.4.6. Nettverksselskaper	10
1.4.7. Midt-Østen-selskaper	11
1.5. Aktualitet i forhold til forskning.....	11
1.6. Problemstilling.....	12
1.7. Avgrensning og struktur	13
2. Teori	13
2.1. Strategi og utvikling – Porters fem konkurransekrefter.....	13
2.1.1. Rivalisering blant eksisterende konkurrenter	14
2.1.2. Potensielle nye aktører	15
2.1.3. Leverandørens forhandlingsstyrke	16
2.1.4. Kundernes forhandlingsstyrke	16
2.1.5. Substitutter.....	17
2.2. Øvrige strategiske modeller og analyseverktøy.....	17
2.2.1. Generiske (omgivelsesbaserte) og ressursbaserte strategier	17
2.2.2. Verdikjeden (Porters verdikjede).....	19
2.2.3. VRIO/SWIMA-analyse	19
2.2.4. PESTEL	20
2.2.5. SWOT.....	20
2.2.6. Ansoff's vekstmatrise	20
2.2.7. The blue Ocean Strategy.....	21

2.3.	Kultur.....	21
2.4.	Omgivelser.....	24
2.5.	«The burning platform» og endringsledelse.....	27
2.5.1.	Lederskap	27
2.5.2.	Endringsledelse.....	28
3.	Design og metode	30
3.1.	Forskningsdesign	31
3.2.	Grounded theory	32
3.3.	En kvalitativ tilnærming.....	33
3.4.	Sensitizing Concept.....	34
3.5.	Intervjuet	34
3.6.	Observasjon i felten	35
3.7.	Kritikk til oppgaven	35
3.8.	Validitet og reliabilitet	35
3.9.	Forskningsetiske prinsipper	36
3.9.1.	Personopplysninger	37
3.9.2.	Samtykkeerklæring.....	37
4.	Empiri / funn	37
4.1.	Strategi	38
4.1.1.	Omdømme.....	39
4.1.2.	Langsiktig strategi	41
4.1.3.	Kortsiktig strategi.....	46
4.1.4.	Konkurransekrefter.....	50
4.1.5.	Innovasjon	54
4.1.6.	Oppsummering strategi	55
4.2.	Kultur.....	55
4.2.1.	Struktur.....	56
4.2.2.	Motivasjon.....	58
4.2.3.	Modenhet.....	59
4.2.4.	Konservativ bransje	60
4.2.5.	Holdning	62
4.2.6.	Betingelser og vilkår	62
4.2.7.	Oppsummering kultur.....	66
4.3.	Omgivelser.....	66
4.3.1.	Politikk.....	67
4.3.2.	Leverandører	69

4.3.3.	Kunder	69
4.3.4.	Fagforeninger	70
4.3.5.	EU og EASA	71
4.3.6.	Eiere.....	73
4.3.7.	Charterselskaper.....	74
4.3.8.	Andre selskaper	76
4.3.9.	Andre aktører	77
4.3.10.	Oppsummering omgivelser.....	77
4.4.	Ledelse.....	78
4.4.1.	Utfordringer.....	78
4.4.2.	Ledelsens perspektiv	81
4.4.3.	Motstand	82
4.4.4.	Ledelsens virkemidler	83
4.4.5.	Kompetanse.....	84
4.4.6.	Kommunikasjon.....	85
4.4.7.	Implementering	85
4.4.8.	Oppsummering ledelse.....	86
5.	Drøfting og konklusjon	87
5.1.	Strategi	87
5.1.1.	Oppsummering/konklusjon strategi	90
5.2.	Kultur.....	91
5.2.1.	Oppsummering/konklusjon kultur.....	94
5.3.	Omgivelser.....	94
5.3.1.	Oppsummering/konklusjon omgivelser.....	96
5.4.	Ledelse.....	97
5.4.1.	Oppsummering/konklusjon ledelse	99
5.5.	Praktiske implikasjoner.....	99
5.6.	Teoretiske implikasjoner	100
	Litteraturliste	102
	Vedlegg	107
	Vedlegg 1 - beskrivelse av informanter	107
	Vedlegg 2 – intervjuguide til bransjeledere (modifisert utgave for andre ansatte).....	109
	Vedlegg 3 – eksempel på transkribert intervju (I7)	110
	Vedlegg 4 – informasjonsskriv til informantene	115
	Vedlegg 5 – kartleggingsundersøkelse	116
	Vedlegg 6 – kartleggingsundersøkelse av 30 respondenter	117

Vedlegg 7 – korrespondanse med NSD	120
Vedlegg 8 – Diverse sekundærdata	128
Vedlegg – Etterord	135

Oversikt over bilder og figurer

Figur 1.1 - Trafikkutvikling	2
Figur 1.3A – Utvikling i flyreiser	5
Figur 1.3B – Utvikling av CASK i Norwegian	6
Figur 1.4.1 – Charterselskapenes salgsnett 2004-2015	8
Figur 1.4.6 – Utviklingen av CASK – forskjellige selskaper	11
Figur 2.1 – Porters fem konkurransekrefter	14
Figur 2.2.1A – Porters generiske strategier	17
Figur 2.2.1B - Strategiklokken	18
Figur 2.2.2 - Verdikjeden	19
Figur 2.4 – Domene/ nasjonale/ internasjonale omgivelser	25
Figur 2.5.2A - Omstillingskurven	29
Figur 2.5.2B – Kotters åtte trinns endringsledelse	29
Figur 4 – Oversikt hoved- og underkategorier i datamaterialet fra NVivo 11	38
Figur 4.1 – Oversikt underkategorier i hovedkategori strategi	39
Figur 4.2 – Oversikt underkategorier i hovedkategori kultur	56
Figur 4.3 – Oversikt underkategorier i hovedkategori omgivelser	67
Figur 4.4 – Oversikt underkategorier i hovedkategori ledelse	78

Begrepsordliste

ANCILLARY	TILLEGGSTJENESTER OG VARER KJØPT VED REISEN
AOC	AIR OPERATOR'S CERTIFICATE / DRIFTSTILLATELSE
ASK	TOTAL KAPASITET / HVOR MANGE SETEKM ER FLØYET
CASK	COST PER SEAT KM / ENHETSKOSTNAD I CENT ELLER ØRER
EASA	EUROPEAN AVIATION SAFETY AGENCY
EU	DEN EUROPEISKE UNION
GDS	GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEM
ICAO	INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION
KABINFAKTOR	FYLLINGSGRAD / ANTALL FYLTE SETER I PROSENT AV MAX
LCC	LOW COST CARRIER
Q1	FØRSTE KVARTAL
RASK	INNTEKT PER TILGJENGELIG PASSASJERKM.
RPK	INNTEKTSGIVENDE SETEKM. $RPK/ASK = KABINFAKTOR$
SACA	SAFETY ASSESSMENT OF COMMUNITY AIRCRAFT
SCHEDULE	ARBEIDSPROGRAM FOR DE FLYVENDE
TCAS	THOMAS COOK AIRLINES SCANDINAVIA
TCNE	THOMAS COOK NORTHERN EUROPE
TR	TYPE RATING = TYPEUTSJEKK PÅ FLYTYPE
TUI	TOURISTIK UNION INTERNATIONAL AKTIENGESELLSCHAFT
YIELD	INNTEKT PER FLØYET PASSASJERKM. $YIELD \times RPK = INNTEKT$

1. Innledning

«Det vi blir gode på blir vår undergang!»

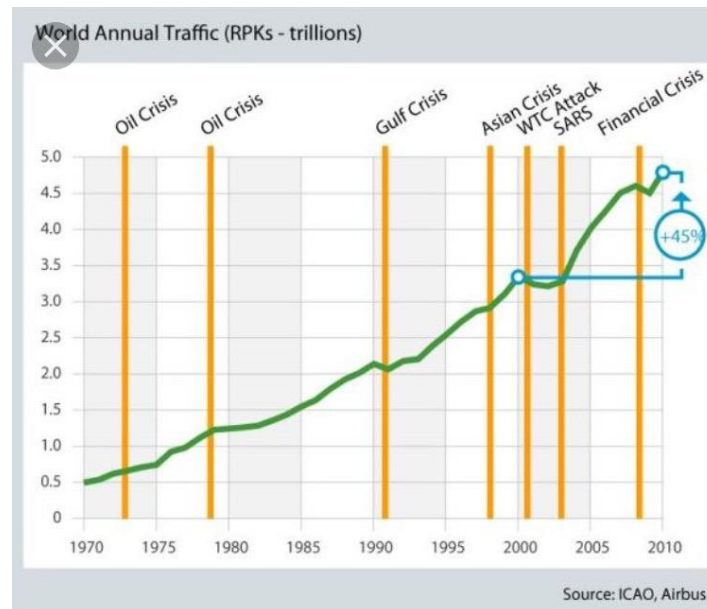
Zapffes paradoks (Johannessen og Olsen, 2008), åpner denne forskningsoppgaven, med sin filosofiske pessimisme. Selv om menneskene og organisasjonene blir dyktige, så vet vi at det er en kontinuerlig strøm av konkurransefortrinn der ute, som man må forholde seg til.

Dersom en organisasjon ikke utvikler seg, vil de til slutt ha en kompetanse som ikke etterspørres i markedet. Man kan ta Kodak som et eksempel her. Et av verdens fremste og største selskaper på kameraer og fremkalling av bilder klarte ikke å omstille seg til den nye teknologien. Alt gikk galt, og på et tidspunkt søkte de om «Chapter 11, bankruptcy protection» (Engel og Freeman, 2007). I dag vet vi at mobilitet av ressurser og justering av initiativer er viktig for å overleve innenfor de markedene hvor nye bedrifter prøver å komme inn hver dag. Dette er en utfordring hos «modne» selskaper. Ledelsen der vil normalt møte motstand fra de ansatte i endringsprosessen (Taylor, 1967).

1.1. Bakgrunnen for oppgaven

Luftfarten, som tidligere var sterkt preget av reguleringer i markedet og nasjonale bestemmelser, har endret seg veldig de siste tiårene, og er nå åpnet opp. Gjennom EU's institusjonelle rammeverk, og gjennom EASA's retningslinjer, har man fjernet de tidligere begrensninger mellom nasjonene, og nye aktører har funnet sin plass gjennom dereguleringer. Konkurransen gir normalt en forbedret ressursbruk, og vil gi mindre avvik mellom pris og kostnad, samt stimulere til forbedrede produkter og mer effektiv produksjon. Men konkurranse kan også gi andre, mer utilsiktede utslag, som vil bli belyst nærmere i denne forskningsoppgaven.

Den sivile luftfart har kunnet ta del i en sterk teknologisk utvikling, økt velstand og en stadig økende globalisering. Mange vil nok fremheve at luftfarten også er en viktig bidragsgeber til globaliseringen, og en viktig premissleverandør for nye reisevaner. *Figur 1.1* illustrerer den markante prosentvise økningen i trafikkmengden.



Figur 1.1 - Trafikkutvikling

Holloway påpekte allerede i 2008 den globale flybransjens harde konkurranse. Ni år senere er det blitt mye verre. De tradisjonelle nettverksselskapene, som ofte er såkalte nasjonale «flag carriers» sliter, med et par unntak, meget tungt, og dette skaper press på yield og enhetsinntekter. Gjennom flere år klarte et selskap som Norwegian å presse ned enhetskostnadene (CASK) år etter år. Nå har også de merket at det er problematisk å presse kostnadene lengre ned. Man ser i 2017 for første gang en økning i disse enhetskostnadene.

Charterselskapene er en del av dette europeiske luftfartsmarkedet, og er utsatt for det samme kostnadspress som de øvrige selskaper. De skandinaviske charterselskapene har gjennom en årrekke levert overskudd, dog i varierende grad. Nå som marginene blir mindre, er det et faktum at også disse leverer nye strategier og endringer for å holde tritt med utviklingen.

I denne oppgaven vil jeg belyse hvordan charterselskapene har respondert på den stadig økende konkurransen i fritidsmarkedet. Jeg vil se nærmere på bransjens kompetitive kraft, målt mot konkurransekraftene i markedet. Forskningsområdet og tematikken vil inkludere målinger, undersøkelser og analyser omkring hvor charterbransjen står i dag, og hvilke utsikter bransjen har fremover. Jeg vil ta for meg konkurransebildet, og dermed trekke inn sentrale aktører og konkurrenter i markedet, slik at trusler og muligheter synliggjøres.

1.2. Charterbransjen

«En bransje er en gruppe bedrifter, som sett fra kundens synsvinkel tilbyr produkter eller tjenester som tilfredsstiller samme behov» (Roos et al. 2014).

Chartertrafikken er en del av luftfarten, og er ikke av ny dato. Verdens eldste operatør, Thomas Cook, fylte nettopp 175 år. Vingresor (Ving) var først ute med å sende gjester med fly i 1957. De første årene var det ikke noen nær kopling mellom reisebyråene og flyselskapene som befordret kundene. Nettverksselskapene fløy charterpassasjerene, frem til 90-tallet, etter kapasitet. Etter hvert kom rendyrkede charterselskaper på banen, og gjennom fusjoner har vi fått noen europeiske charterkjemper, som TUI og Thomas Cook. Disse har nå kontroll over store deler av det europeiske charter-/og leisuremarkedet. Det som kjennetegner disse konsernene er at de oftest «eier» hele verdikjeden, inklusive de ansatte, reisebyråene, flyene, hotellene og noen ganger også busser og cruiseskip. Mens lavprisselskapene (LCC'er) har basert seg til en stor del på kontraktsansatte, gjennom bemanningsselskaper, har charterselskapene frem til nå stort sett holdt seg til fastansatte, med ansettelse i eget selskap. Forretningsmodellen til charterselskapene er i blant omtalt som en «risk-business», siden selskapene oftest er vertikalt integrert, med hensyn til eierskap til fly, cruise-skip, hoteller osv.

Mange mindre charterselskaper har hatt kort levetid, og utfordringen har som regel vært at de ikke eier hele verdikjeden, og er avhengige av kortvarige kontrakter, ofte toårige. Dette skaper lite forutsigbarhet. De større operatørene har en strategi som innebærer mest mulig drift gjennom egen flyflåte, og dermed forutsigbarhet.

Thomas Cook Northern Europe (TCNE) er Skandinavias største charterselskap, og de største reisebyråene i selskapet er Ving, Spies og Tjæreborg. Deres flyselskap er Thomas Cook Airlines Scandinavia (TCAS). Thomas Cook består for øvrig av Thomas Cook UK og Thomas Cook Germany/Condor. Det er påvist til dels store organisasjonsmessige og kulturelle forskjeller innad i konsernet, men det skal være implementert en rekke strategier og tiltak for å motvirke dette.

TUI er Europas største charterselskap, og er organisert omtrent på samme måte som Thomas Cook. De eier egne fly og hoteller, og har nærmere 67.000 ansatte (2017). De har ca. 130 fly og 1800 reisebyråer. I Skandinavia er de organisert under navnet TUI Nordic, og deres flyselskap her er TUIfly Nordic.

Den tredje store charteroperatøren her hjemme, Apollo, har en litt annen forretningsmodell. De eier kun to fly, samt kun et hotell. Ut over dette har vi noen mindre flyoperatører i Skandinavia, som opererer for mindre reisebyråer, bl.a. Jet Time og Primera. Tilsvarende har vi mindre reisebyråer som Tyrkiareiser, som ikke har eget flyselskap. I denne oppgaven

vil jeg primært ta for meg de tre nevnte, store charterselskapene i Skandinavia. De har mange likheter, men også noen ulikheter. Som belyst senere i denne forskningsoppgaven, vil vi se til dels store forskjeller mellom dem i bl.a. økonomiske nøkkeltall og uttalte strategier.

De skandinaviske charterselskapene, har til tross for eierskap utenfor Skandinavia, langt på vei valgt å profilere seg som skandinaviske operatører. Det har vært viktig at kundene blir møtt av skandinavisktalende personell, både på reisebyrået, i flyene og på hotellene. Thomas Cook i Skandinavia fortsetter å selge reisene under de mer kjente merkenavnene Ving, Spies og Tjæreborg. Konsernregnskapene er utenfor Norge. Mens Thomas Cook er børsnotert i London, er TUI på FTSA 100 indeksen og den tyske MDax, samt listet på Dow Jones. Apollo er unntaket her, og er ikke børsnotert. De norske reisebyråenes regnskapstall er offentlig tilgjengelige via Brønnøysundregisteret.

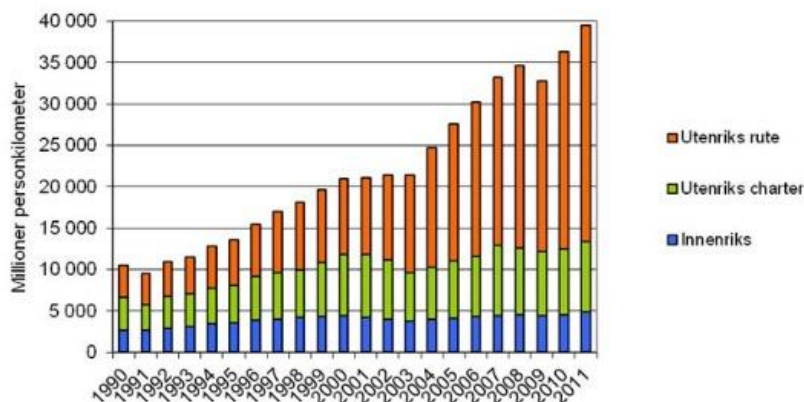
1.3. Samfunnsutvikling og endrede forhold for bransjen

Bransjen, som luftfarten generelt, var tidligere strengt regulert med sterke nasjonale interesser (Doganis 2006), og har endret seg veldig, med fokus på effektivisering og kostnadsledelse. Halloway (2008) trekker frem deregulering, liberalisering og ny teknologi som de viktigste årsaksforholdene. EU og EASA har vært pådrivere for å markedsliberalisere luftfarten (Button 2010), og de har langt på veg basert seg på positive erfaringer fra USA.

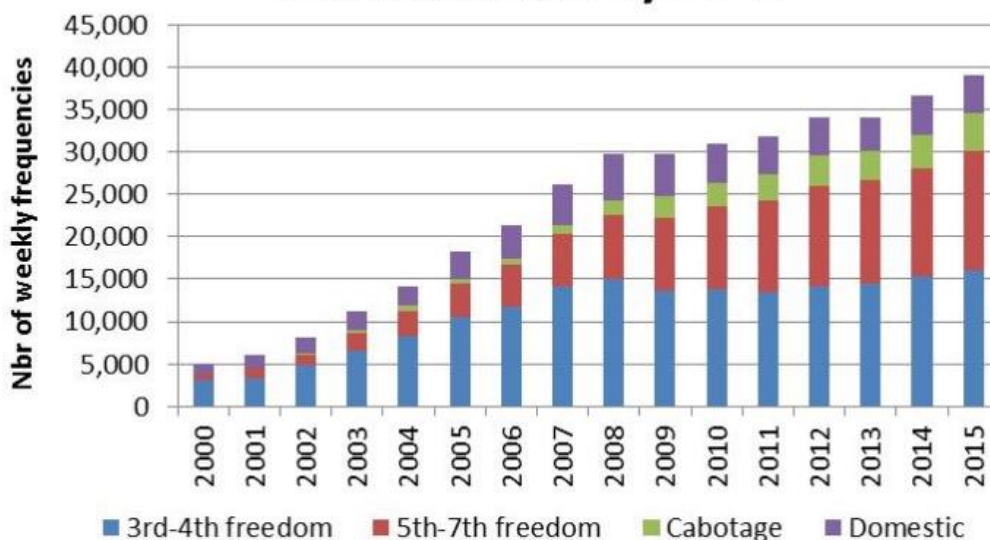
Som flykaptein i TCAS har jeg gjennom 20 år kunnet følge utviklingen i charterbransjen, en bransje som i et par tiår nærmest var et nisjeprodukt uten konkurranse. Etter avreguleringen av europeisk luftfart har vi sett store endringer, og den største endringen har kommet gjennom etablering og innføring av lavpris-/lavkostselskaper (LCC'er). Strategien deres består primært i punkt-til-punkt-flygninger, med høy frekvens og høy kabinfaktor, samt med lave billettpriser. Resultatet har blitt til dels betydelig lavere kostnader enn inntekter, og dermed lavere enhetskostnader (CASK) enn konkurrentene. Driverne her er selskaper som Ryanair, Norwegian, Wizz Air og Easyjet, og de akkumulerte kostandene der er opptil 60 % under nettverksselskapene. (Frode Steen, 2016). LCC'ene har utviklet seg til å absorbere en stor del av det såkalte fritidsmarkedet, jfr. *figur 1.3A*, og vi ser i figuren øverst, med grønne farge, at charter ikke vokser. Rød indikerer utland/ikke charter.

Utvikling i flyreiser utført av personer bosatt i Norge 1990-2011

Kilde: For innenlands reiser: Statistisk sentralbyrå og Avinor, jfr. tabell 11. For utenlands reiser: Luftfartsverket/Avinor, Transportøkonomisk institutt og egne beregninger.

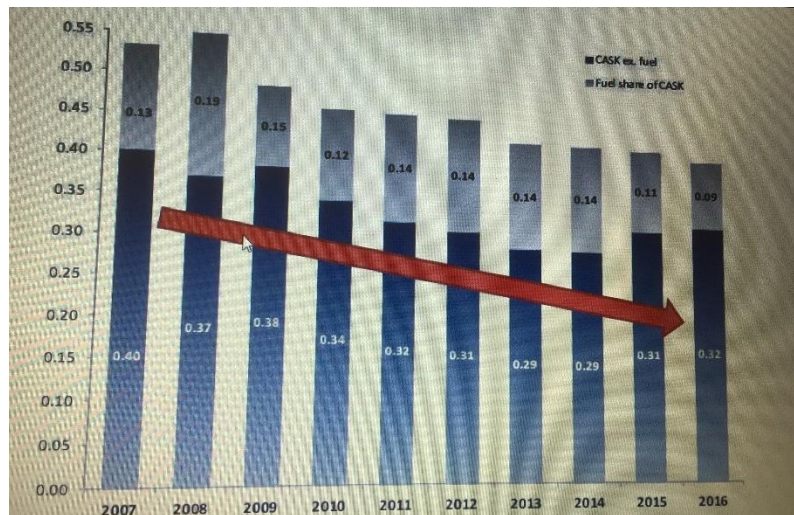


Market access by LCCs



Figur 1.3A – Utvikling i flyreiser

Man har imidlertid i den senere tid sett at også selskaper som Norwegian har begynt å få problemer med å kutte enhetskostnadene ytterligere. Faktisk har det vært en svak stigning i 2017 på CASK'en til selskapet, se *figur 1.3B*! Lav drivstoffpris har kompensert noe.



Figur 1.3B – Utvikling av CASK i Norwegian

Norwegian trekkes flere steder frem som den førende konkurransekraft mot de tradisjonelle skandinaviske charterselskapene, og dette selskapet har vært gjenstand for ekstra analyse i forskningsoppgaven.

Konsumentene har tradisjonelt hatt en stor grad av lojalitet mot charteroperatørene. Produkt og pris har oftest vært i henhold til forventningene. Dette bildet har endret seg kraftig de senere år, og man kan se at konsumentenes behov er endret. Dette illustreres bl.a. gjennom bransjens egne tall og undersøkelser. Tickets store undersøkelse (Respon analyse, 2013) viser at opptil 60 % av nordmenn nå velger bort charterreisene. Denne type kunder er ofte svært priselastiske, og opplysningene fra undersøkelsene tilsier at kunden vil bytte til en annen tilbyder, dersom disse kan finne samme, eller tilsvarende produkt, rimeligere et annet sted. Tickets undersøkelse forteller at av de 40 % som i 2013 fortsatt valgte charter, kunne 41 % forklare valget med at det var «enkelt og bekvemt, på grunn av hotelltilbudet og fordi det kjentes trygt». At trygghet er ekstra viktig for charterkundene, illustreres ved at terrorfrykt har redusert det norske chartermarkedet til Tyrkia fra 400.000 i toppåret 2013, til rundt 45.000 i 2017.

Transportøkonomisk Institutt's reisevaneundersøkelse for 2015 viser at antall reiser med rutefly fra Avinors lufthavner økte med 5,5 % per år i perioden 2013-2015, samtidig som antall charterpassasjerer falt med 11,4 % per år. I samme periode økte antall nordmenn på ferie-/fritidsreise med fly med 140.000 passasjerer. Veksten er kraftigst blant de mellom 60 og 69 år. Tallene fra de øvrige skandinaviske land er noenlunde sammenfallende.

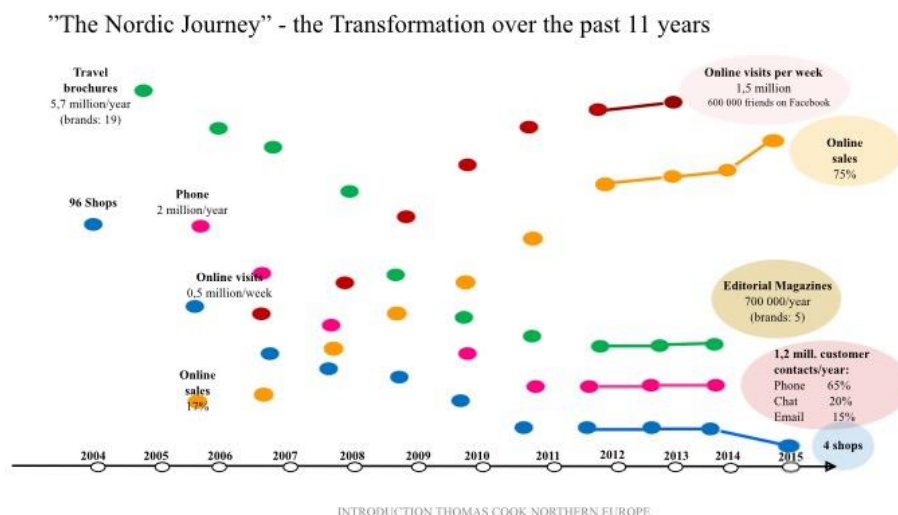
1.4. Utfordringer i chartermarkedet

En kombinasjon av endrede forbruksvaner, øket konkurranse og innføringen av ny teknologi har dramatisk forandret situasjonen til de tradisjonelle charterselskapene. Den økede konkurransen har plassert et stort antall ekstra flyseter på markedet, og mange av disse selskapene tilbyr en større grad av fleksibilitet enn charterselskapene. Endret livstil ser ut til å favorisere denne fleksibiliteten. Tradisjonelt har charter har normalt kun kunnet tilby løsninger med hele ukesturer. Dette henger sammen med den interne logistikken til charterselskapene, med flyenes rotasjoner, og der det oftest inngår hotellsalg i «pakken». Innføringen av ny teknologi, og nye måter å bestille reiser på, har også vært utfordrende for charterselskapene. Internett har gjort det mulig for kundene å sy sammen sin egen reisepakke, gjerne kalt dynamisk pakking.

Fritidsmarkedet i Skandinavia har vokst kraftig de senere år, og fortsetter å vokse, men veksten kommer nesten utelukkende innen den dynamiske pakking. Charterselskapene får derfor i liten grad tak i dette kraftig økende markedet. Disse kundene har i stor grad gått til LCC'ene, og i mindre grad til nettverksselskapene. Charterselskapene, reisebyråene, samt flyselskapene er med sin nye teknologi langt på vei i stand til å avlese hvem kundene er. Kundene bruker alt fra smarttelefoner, nettbrett til PC'er når de bestiller, og gjennom avlesing av IP-adresser etc. gir dette et godt grunnlag for å analysere markedet nærmere.

1.4.1. Charterselskapenes salgsnett / teknologi

Tidligere ble selskapenes brosjyrer trykket opp 3-4 ganger pr år, med faste priser. I dag tillater internett «live pricing». Tidligere ble salget foretatt gjennom reisebyråenes butikker, med begrenset åpningstid, i dag er internett åpent 24 timer i døgnet. *Figur 1.4.1* illustrerer utviklingen. Grønn farge indikerer brosjyrer, gul farge indikerer online-bestillinger.



Figur 1.4.1 – Charterselskapenes salgsnett 2004-2015

Granados et al. (2008) skriver i sin rapport om «How has electronic travel distribution been transformed. A test of the theory of newly vulnerable markets»;

«In just a few years, the meta-search agents have reached more than 10 percent of travellers who search for tickets online, with a business model that can outperform existing reservation systems».

1.4.2. Charterselskapenes reisebyråer

Disse reisebyråene hadde lenge en viktig informasjonsrolle for kundene, ofte til kunder som ikke var spesielt reisevante. I dag er kundene oftest reisevante, og ser liten grunn til å måtte bestille gjennom et fordyrende mellomledd. Derfor er disse reisebyråbutikkene nærmest borte i dag, i Skandinavia. Granados et al. skrev den nevnte rapport i 2008. Siden den gang har utviklingen eskalert, og i dag foregår det aller meste av salget online.

1.4.3. Charterselskapenes flyselskaper

Tidligere var flyselskapene avhengige av det globale distribusjonssystemet (GDS) for å selge sine produkter, gjennom reisebyråer og såkalte call centers. I dag har alle konsumenter direkte tilgang til GDS gjennom internett. Dette medfører igjen at alt blir mer transparent for kundene, og ved hjelp av forskjellige søkemotorer tilbys vanligvis et stort utvalg av flyselskaper. Charterselskapenes flyselskaper har dermed, på linje med reisebyråene som selger billettene, måttet konkurrere med et stadig større antall konkurrenter. Selv har ikke charterselskapenes flyselskaper til nå hatt særlig salg gjennom GDS. Man har tradisjonelt latt sine egne reisebyrå hatt eksklusiv rett til å selge setene. Riktignok selges noen flyseter som «seats only» internt, men bransjens primære salg er reisepakker, inklusive hoteller. Det siste året har man i flere av charterselskapene innført nye strategier, som innebærer at flyselskapene innad i bransjen i stadig større grad er nødt til å stå på egne ben. Det betyr at disse flyselskapene ikke nødvendigvis kan regne med at reisebyråene deres lenger fyller opp flyene deres. Det har igjen medført at disse flyselskapene har begynt å forberede seg på noe eget salg gjennom bl.a. GDS. Momondo er nevnt som et eksempel på en søkemotor som kan bli anvendt.

1.4.4. Dynamisk pakking

Dynamisk pakking er et relativt nytt produkt, også i det skandinaviske markedet, og har tatt en stor del av veksten i fritidsmarkedet. Det er et åpent spørsmål om charterbransjen kan ta en del av dette markedet fremover, og også gjenvinne noen av de markedsandeler som åpenbart har gått til konkurrentene. Det er også et spørsmål om bransjen risikerer å

kanabalisere sine primære produkter (core-charter) dersom man forsøker å møte konkurrentene gjennom dynamisk pakking.

1.4.5. Lavpris-/lavkostselskaper (LCC'er)

De nasjonale eierskapsbegrensningene forsvant med dereguleringen av flyselskapene innenfor EU/EØS-området, og dette dannet muligheter for fremveksten av såkalte LCC'er. LCC'ene har en mindre kompleks operasjon, og har vært i stand til å redusere kostnadene i forhold til både nettverksselskaper og charterselskaper. Ut over punkt-til-punkt-flygninger med høy frekvens og potensiell høy kabinfaktor, er strategien å holde seg til en enhetsflåte, benytte seg av sekundære lufthavner der det er mulig, ingen eller liten grad av ekstra service eller produkter om bord samt operere med en lean produksjon. De benytter seg i liten grad av reisebyråer og agenter, og selger stort sett kun «online». De forsøker alltid å selge billettene selv, men selger også i varierende grad billetter via GDS.

LCC-løsningen har gitt en signifikant økning i konkurransen til nettverksselskapene og charterselskapene. Flere nettverksselskaper forsøkte å adoptere modellen, bl.a. SAS med Snowflake, Thomas Cook med MyTravel Light (før oppkjøp), KLM med Buzz og British Airways med GO. Ingen av disse ble noen suksess, og flere har ikke overlevd (Doganis 2006). LCC'ene har medført en overkapasitet i det europeiske luftfartsmarkedet, og yielden er nå under sterkt press.

Yield = inntekt per fløyet passasjerkilometer, eller sete med passasjerbelegg.

Allerede i 2002 uttalte Bjørn Kjos i Norwegian, i et intervju med Dagens Næringsliv, at de hadde to fly ledig hver helg, som de ville sette inn i chartertrafikk. Senere har selskapet utviklet seg til å bli Europas tredje største lavprisselskap, og flyr nå til mange av de samme reisemålene som charterselskapene, og ofte vinge-mot-vinge med disse selskapene. De har ikke opprettet et eget charterselskap, men flyr ofte på oppdrag for de skandinaviske charterselskapene.

Ryanair, Europas største LCC, flyr også en relativt stor produksjon av fritidsreisende fra Skandinavia, og da primært fra sekundære lufthavner. De har våren 2017 startet opp charteroperasjoner fra Polen, under navnet Ryanair Sun. I sin ambisiøse strategierklæring skriver det at de;

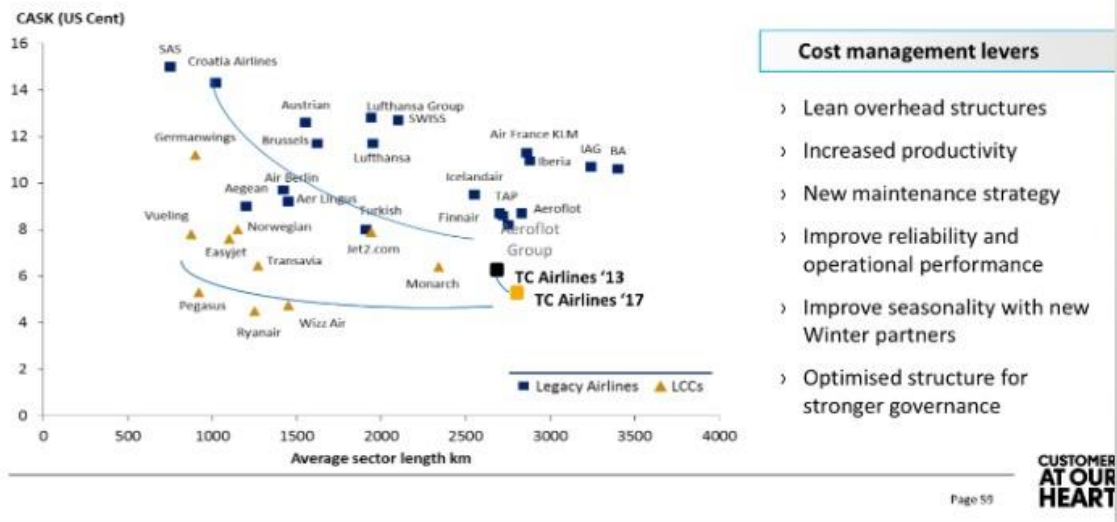
«...will deliver a best in class charter services, at the lowest cost to tour operators...»

LCC'ene oppleves sannsynligvis som mer innovative enn charterselskapene, og deres generiske strategier fremstår som kostnadsbaserte, fremfor de mer differensierte og nisjepregede strategier hos de skandinaviske charterselskapene. Det er også argumentert for at et selskap som Norwegian gir høy opplevd verdi til lav pris, og dermed er et hybrid på linje med IKEA. Dette illustreres i strategiklokken til Johnson et al. (2011), noe som er et mer dynamisk alternativ til Porters generiske strategier (1980). Det er også et faktum at LCC'ene oftest har et karismatisk lederskap, og sakte er i ferd med å bygge lag på lag med konkurransefortrinn. Således vil også Strategic Intent (Hamel og Prahalad 1989, etter Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015) være en interessant strategi å analysere nærmere.

1.4.6. Nettverksselskaper

Nettverksselskapene har tradisjonelt henvendt seg primært til de forretningsreisende, som er minst priselastiske. I helger og ferier var det ofte ekstra kapasitet, og da ble flyene gjerne benyttet til charterflygninger. Nettverksselskapene, f.eks. SAS, har i vesentlig mindre grad enn LCC'ene blitt en utfordrer til dagens charterselskaper. Nettverksselskapene har stort sett høye enhetskostnader, og dette har til en viss grad diskvalifisert de fra chartermarkedet. Se figur 1.4.6! Det er i denne tabellen verd å merke seg at lange flydistanser favoriserer lav CASK. Mens et selskap som Ryanair ligger på ca. 29 øre per setekilometer i enhetskostnad, ligger Norwegian (average stagelength 1300 km) på ca. 40 øre, og dette tallet er stigende i 2017. For øyeblikket ligger de rundt 42 øre, og har en yield nær tilsvarende. Norwegian's regnskap har vist seg vanskelig å analysere, og inneholder også en meget stor gjeld, og høy giring. Små endringer i en variabel gir enorme utslag i en «fair value». Vi ser dermed også store utslag i aksjekursen til dette selskapet. SAS har svært høye enhetskostnader, som vi ser – rundt 75 øre per setekilometer, korrigert for stagelength - men klarer for tiden å levere en noe høyere yield. Thomas Cook Airlines Scandinavia (TCAS) (average stagelength 3700 km) leverer med en korrigert og sammenlignbar «stagelength» ca. 60 øre per setekilometer, i enhetskostnader, noe som er på høyde med Finnair.

Managing cost is key to sustained advantage



Figur 1.4.6 – Utviklingen av CASK – forskjellige selskaper

SAS har de senere år øket chartertrafikken noe, under navnet SAS Charter. De flyr da for forskjellige skandinaviske turoperatører. De er bl.a. nå en av hovedsamarbeidspartnerne til Apollo.

1.4.7. Midt-Østen-selskaper

Selskaper fra Gulfen, deriblant Qatar Airways og Emirates – som begge opererer inn og ut fra Skandinavia – er fra flere hold anklaget for å drive en «unfair» subsidieringspolitikk. Fra amerikansk side er det lagt frem en rapport (Study, 2015) som påstår at disse selskapene, inklusive Saudia Arabia's selskap, har mottatt 39 milliarder US dollars i subsidier siden 2004. EU har også flere ganger forsøkt å etablere kontakt med Gulf-selskapene i denne anledning, men har ikke nådd frem så langt (EU Commission, 2014).

Midt-Østen-selskapene tas med her, da de også tar økende deler av fritidsmarkedet fra Skandinavia, og da særlig på long haul mot Østen. Spesielt Qatar Airways er flere steder omtalt med hensyn til de tøffe kontraktsbetingelsene de tilbyr de kabinansatte, der mange er fra Filippinene og India.

Apollo bruker Qatar og Emirates på mange av sine flygninger østover, da de ikke har egne fly til dette.

1.5. Aktualitet i forhold til forskning.

«...markedene er laget for å ødelegge produkter, tjenester og bedrifter, for å erstatte dem eller gi plass til enda bedre løsninger» (Andreassen og Lervik Olsen 2016).

Det foregår en kontinuerlig strøm av konkurransefortrinn, og organisasjoner som ikke utvikler seg har til slutt en kompetanse som ikke etterspørres i markedet. Innhentede data og reisebyråenes egne undersøkelser kan tyde på at charterselskapene fortsatt har en relativt sterk kjøpegruppe bak seg. Passasjergrunnlaget synes primært å bestå av voksne, med god økonomi, selv om man i skoleferiene også har et større innslag av barnefamilier og ungdommer.

Det er en kontinuerlig kamp om markedsandeler, men konkurransen er kostnadskrevende. Selv om man øker kapasiteten, behøver man ikke vinne markedsandeler (fangens dilemma). EU har bygd ned handelshindrene, og det har åpnet opp mulighetene for nye lavprisaktører og Midt-Østen-selskaper. Nedbygging av handelshindrene kan være gunstig for organisert arbeidskraft, men har i praksis ført til kreative ansettelser og sosial dumping flere steder. EU har så langt ikke kommet opp med tilstrekkelig «motvektsgivning». Dette kan tyde på at konkurransen til en viss grad tok feil retning. Charterselskapene har til nå ikke villet gå inn i nabomarkedet, da de har ønsket å rendyrke sitt produkt. Dermed har de ikke fått særlig andel i veksten, men tvert imot blitt utsatt for markedsangrep utenfra. I tillegg til dette ser man stadig mer «utflagging» i bransjen. LCC'ene startet med bemanningsselskaper i et 3. land, for å kutte i sosiale kostnader og avgifter. De ansatte står da tilbake uten direkte ansettelse hos arbeidsgiver, uten fagforeningstrygghet, ofte uten pensjon og forsikring, og er i liten grad sosialt sikret ved sykdom. Selskapene har i stadig større grad flyttet flyene ut av skandinaviske driftstillatelser (AOC), og overført til land som Irland, der det også er lav selskapsbeskatning. SAS har nå valgt å følge etter, og oppretter lignende avtaler på irsk AOC. Det er et åpent spørsmål i 2017 om de skandinaviske charterselskapene vil følge etter.

1.6. Problemstilling

Den store volumøkningen i fritidsmarkedet er absorbert av LCC'ene, mens nesten ingen volumøkning er kommet charterselskapene til del. Vi ser en konsolidering her, og også en viss tilbakegang de siste par årene. Dette åpner for følgende problemstilling;

«Hvordan har charterselskapene respondert på øket konkurranse i fritidsmarkedet?»

Herunder;

«Hvordan kan de møte denne konkurransen?»

«Hvem er konkurrentene, og konkurrerer man om de samme kundene?»

1.7. Avgrensning og struktur

Charter er på mange måter å regne som et hybrid, og kan ikke uten videre sammenliknes med forskjellige lavprismodeller. Charterkundene forholder seg til en turoperatør, mens de andre forholder seg til flyselskapet. I noen sammenhenger regnes charterselskapene som alternative LCC'er, men som vi skal se er det også mye som skiller dem fra denne modellen. I denne forskningsoppgaven er charterbransjen omhandlet ut fra den klassiske forståelsen, der man flyr til reisemålet, og der man er underlagt «Lov om pakkereiser» (Lov nr. 18 1995).

I forhold til strategier, kultur, omgivelser og ledelse er det valgt en generell tilnærming til teori.

Strukturen i forskningsoppgaven er som følger:

- 1. Innledning**
- 2. Teori**
- 3. Metode**
- 4. Funn / empiri**
- 5. Drøfting / konklusjon**

Kapittel 1 er en innledning for å gi kontekst og bakgrunnsinformasjon om oppgaven. Kapittel 2 gir en gjennomgang av relevant teori, og er et bidrag mot problemstillingen. Kapittel 3 inneholder metodegjennomgang, forskningsdesign, og fremskaffing av empiri. Kapittel 4 inneholder funn og oppsummeringer.

Kapittel 5 gir konklusjoner, etter å ha drøftet funnene opp mot teori.

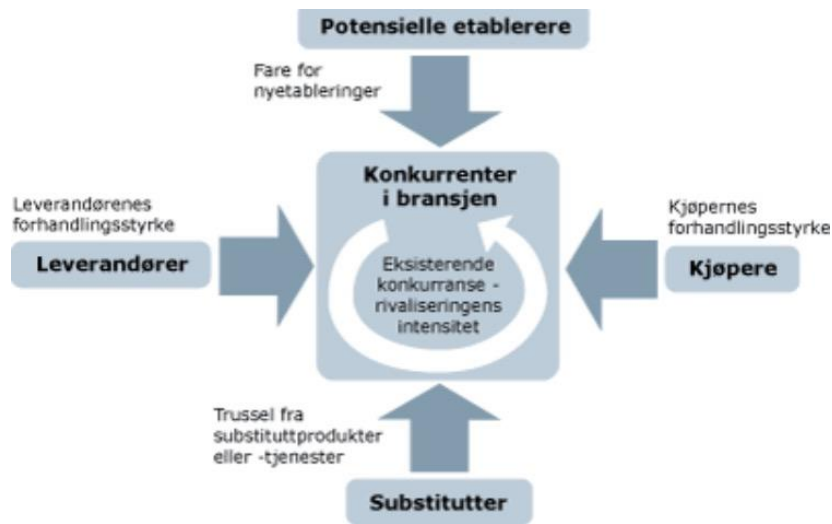
2. Teori

Problematikken rundt charterselskapenes manglende vekst, og til dels markedsnedgang, synes å være kompleks. Jeg har derfor valgt å lete etter faktorer som påvirker denne utviklingen. Den teoretiske tilnærming vil danne et bakteppe. Innholdet i dette kapittel vil dermed ikke nødvendigvis sammenfalle helt med de funn som vil fremkomme i kapittel 4 (funn og oppsummeringer).

2.1. Strategi og utvikling – Porters fem konkurransekrefter

Strategiske analyseverktøyer finnes det mange av, og her trekkes kun frem noen av de mest brukte. De deles inn i eksterne og interne analyser (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Michael Porter (2008) har utviklet en modell for å analysere konkurranseposisjonen i markedet. Her er det fem konkurransekrefter som bestemmer konkurranseintensiteten.

Enkelt sagt illustrerer denne modellen hvor makten ligger, og hvor den potensielle lønnsomheten finnes, samt de største utfordringene, se figur 2.1!



Figur 2.1 – Porters fem konkurransekrefter

Dersom man forstår næringsstrukturen, kan bedrifter posisjonere seg, og dermed øke sitt overskudd. Konkurrentanalysen, basert på de fem konkurransekraftene, gir bedrifter en mulighet til å foreta en strategisk analyse på omgivelsene innen en bransje. «The five forces analysis» refererer til en «rivaliseringsakse» og ytre trusler - gjennom rivalisering, gjennom potensielle nye aktører og gjennom substitutter. Videre refererer de til en «fordelingsakse» og indre trusler – gjennom leverandørens og kundenes styrke gjennom forhandling. Dette er en ekstern analyse.

2.1.1. Rivalisering blant eksisterende konkurrenter

Porter (2008:85-86) beskriver konkurrentenes måter å konkurrere på, og gir alternative løsninger. Man kan f.eks. konkurrere på pris (kostnadsleder) eller på differensiering. Denne rivaliseringen kan sette lønnsomheten under press, og dersom konkurransen går over en lengre periode, ser man at rivaliseringen ofte viser tendenser til å øke. Når markedet ekspanderer, åpnes det ofte plass til rivaler. Og noen ganger kan markedet tillate at man deler kundene mellom seg, og det er en form for balanse. Et eksempel her er TUI og Thomas Cook. Disse to store charteroperatørene synes å leve godt ved siden av hverandre i en form for symbiose. Deres produkter er nesten identiske, og de ansatte har noenlunde samme avtaleverk å holde seg til. Ofte sender TUI sine gjester med Thomas Cook der de ikke har egne avganger og vice versa. Tilsvarende kan konkurransen fra mindre ad-hoc operatører i charterbransjen være en utfordring, spesielt på kort sikt. Disse mindre operatørene infiltrerer

det mer tradisjonelle chartermarkedet, har ofte utenlandske eierinteresser, og opererer ofte med andre avtaler for de ansatte osv.

Konkurransenintensiteten avgjøres ellers av antall konkurrenter som er i stand til å tilby lignende tjenester og produkter i samme marked og segment. Konkurransenintensiteten fremstår som høy når;

- markedet vokser
- det fremstår som lett for kundene å bytte leverandør
- det er likeverdige konkurrenter
- de faste kostnader er høye
- barrierene for å forlate markedet er høy, og konkurrenten fortsetter i markedet

Det er her naturlig å se på hvor mye makt konkurrentene har, hvilke konkurransefortrinn de disponerer, hvor stor deres påvirkningskraft er, samt deres markedsandel. Rivaliseringen kan i mange tilfeller anses som en funksjon av markedsstruktur og etterspørsel, samt etter hvor høy barrieren er for å gå ut av markedet.

En intens rivalisering kan føre til økte kostnader og lavere pris, som igjen gir reduksjon i lønnsomhet. Vi ser at yield'en er under sterkt press nå, spesielt forårsaket av overkapasitet i markedet, som i stor grad har kommet gjennom LCC'enes inntog i fritidsmarkedet.

2.1.2. Potensielle nye aktører

En potensiell inntrenger er ikke i markedet, men er i stand til å entre markedet om han vil. Porter (2008:80-81) mener at det vil oppstå et press mot pris og kostnader om det er lett for nye inntrengere å ta markedsandeler samt øke kapasiteten i et eksisterende marked. Truslene fra nye inntrengere er høy når;

- differensieringsgraden er lav
- det er lett tilgjengelig teknologiske løsninger
- det ikke er kapitalkrevende å etablere seg
- bytte av leverandør fremstår som lett å ordne for kundene.

Dersom inngangsbarrierene er for høye, kan dette stenge potensielle nye aktører ute, ifølge Porter (2008:80-81). Noen inngangsbarrierer (endogene og strukturelle) er normalt utenfor den potensielle aktørs kontroll, et eksempel på dette er et monopol. Derimot vil det ikke eksistere en slik barriere i et helt fritt konkurransemarked. Det er strategisk krevende å operere i en bransje som er utsatt for stadige nyetableringer. Faren for overetablering (overkapasitet) og lav inntjening er stor, og resultatet kan bety et krav om omstilling for de som allerede er i markedet.

2.1.3. Leverandørens forhandlingsstyrke

Det er et maktforhold mellom leverandører og bransjen, og Porter (2008:82-83) peker på at dominerende leverandører ofte kan kreve en høyere pris, eller redusere kvaliteten på varene de leverer. Leverandørens forhandlingsstyrke er sterk dersom bedriften har få leverandører å velge blant. Charterselskapene har, som resten av luftfarten, ofte få leverandører å velge mellom. Et eksempel her er bakketjenester, som normalt ikke tilbys av mange leverandører, på grunn av deres spesielle ekspertise. Deres grad av makt får betydning av hvor mye profitt de kan ta ut på sitt trinn i verdikjeden. Leverandørene fremstår som sterkest når;

- man ikke er en spesielt viktig kunde for leverandøren
- det er forbundet med høye kostnader å skifte til ny leverandør
- det er begrensede muligheter for alternative produkter
- organiseringen av leverandørene er sterk og konsentrert
- når produktene deres er unike, eller best

Flygere er en arbeidskraft som kan oppfattes som en leverandør. Gjennom opprettelsen av bemanningsselskaper og kreativ ansettelse, spesielt i LCC'ene, har ledelsen i de aktuelle flyselskaper svekket pilotenes og de aktuelle fagforeningers makt (Bamber et al., 2009).

2.1.4. Kundernes forhandlingsstyrke

Porter (2008:83-84) fremhever at kundernes forhandlingsstyrke er stor, og at deres makt er en av de mest essensielle i markedet. Dersom kjøperne kan velge mellom lignende produkter til lave byttekostnader, er de i en maktposisjon. Harvey og Turnbull (2010) peker på at flyselskapene har høye faste kostnader, uansett om flyets seter er fylt opp eller ikke, og at tapet ikke kan erstattes når setet ikke blir fylt opp. Kjøperne har stor forhandlingsstyrke når;

- de er prissensitive/-elastiske
- de har mange leverandører å velge mellom
- de handler i store volum
- tjenesten eller varene de kjøper ikke er differensierte
- kostnadene med å bytte leverandør er lave

Av denne grunn kan det ofte være en løsning for leverandørene å gjøre tjenestene og produktene mer unike gjennom en differensieringsstrategi.

2.1.5. Substitutter

Konkurransen fra substituttene kan redusere etterspørselen, men videokonferanser eller høyhastighetstog vil neppe dekke behovet til kundene i charterbransjen. Truslene fra substitutter er høye når;

- substitutter er tilgjengelige og kvaliteten der er bedre
- substitutter kan ha høy inntjening og et lavere prisnivå

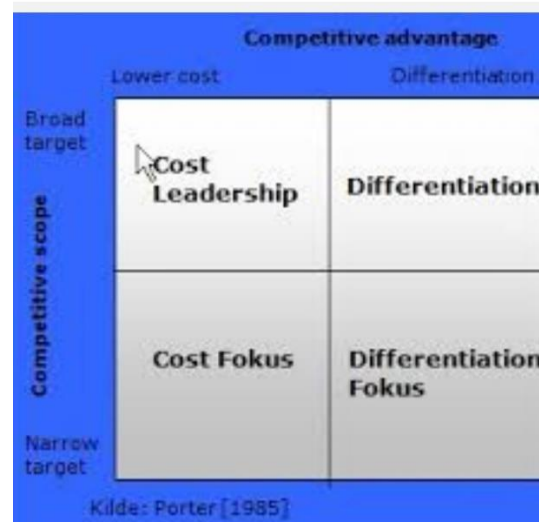
2.2. Øvrige strategiske modeller og analyseverktøy

Porters fem konkurransekrefter er en robust modell, tilpasset problemstillingen her, der man ser på hvordan charterselskapene har tilpasset seg situasjonen, og hvordan de kan møte en fremtidig konkurranse. Men «strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanse som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger» (Johnson et al. 2008), og det finnes en rekke analyseverktøy man kan anvende i denne sammenheng. Noen av de viktigste er nevnt her under;

2.2.1. Generiske (omgivelsesbaserte) og ressursbaserte strategier

Miles og Snow (1978) viser til at bedriftene deles inn i fire grupper, etter hvilke strategiske valg de har tatt; *oppfinnere*, *analytikere*, *forsvarere* eller *etternølere*. Porters generiske strategier har vunnet terreng som analyseverktøy, der han deler de inn i, *kostnadsledere* (lavest mulig pris), *differensiering* (unik) og *fokusering* (nisje), (Porter 1980). Se figur 2.2.1A!

Figur 10.16 Michael Porters generiske strategier



Figur 2.2.1A – Porters generiske strategier

Felles for Porter og Miles og Snow er at det fremstår som vanskelig å kombinere de ulike strategier, og at begge har fokus på omgivelsene. De generiske strategier sier noe om hvordan en bedrift posisjonerer seg mot omgivelsene, mens en ressursbasert strategi retter seg mot interne forhold, og etter hva som gir konkurransefortrinn. En omgivelsesbasert strategi alene vil aldri kunne gi varige konkurransefortrinn. En ressursbasert strategi baserer seg på at ressursene er viktige, vanskelig å kopiere samt knappe. Porters generiske strategier har de senere år møtt motstand, og Bowman & Faulkner (1997) designet en strategiklokke, der man sammenlikner pris med oppfattet verdi. Dersom en bedrift leverer høy verdi til en lav pris, vil det defineres som et «hybrid». Se *figur 2.2.1B*! Det er påstått at flyselskapet Norwegian er et hybrid, da de oftest leverer en kvalitet som kunne forsvart en høyere pris, enn den de tar ut, tilsvarende IKEA.



Figur 2.2.1B - Strategiklokken

Porter (1980) advarer mot at man forsøker å bli best på alle tre områdene innen de generiske strategier, noe han mener leder til moderat markedsandel og lav profitt – noe som igjen vil gjøre at bedriften vil bli «stuck in the middle». Ved kostnadslederskap og differensiering er hensikten å ta hele markedet, mens man ved en fokusstrategi ønsker kun å ta deler av markedet (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015:276). Differensiert strategi er for øvrig basert på at bedriften kan tilby noe – en merverdi – som konkurrentene ikke kan tilby. Det må videre selvfølgelig være betalingsvillighet i markedet for denne merverdi.

2.2.2. Verdikjeden (Porters verdikjede)

En intern verdikjedeanalyse (Porter:1992) bidrar til å finne ut hvor en bedrift bruker mest tid og penger for å kunne skape størst inntekt. Man kan med andre ord kartlegge hvilke prosesser som er bærende for virksomheten til bedriften. Robert Grant (2016) argumenterer for at analysen kan identifisere et uløst potensiale på leveringssiden, og er ut over dette ment å identifisere sterke og svake sider ved støtteaktivitetene i forhold til primæraktivitetene, og i forhold til den totale verdiskapingen. Se *figur 2.2.2!*



Figur 2.2.2 - Verdikjeden

2.2.3. VRIO/SWIMA-analyse

Jan Barney (1991) utviklet et rammeverk for å kunne se om man disponerer ressurser eller evne som kan gi midlertidige eller varige konkurransefortrinn.

- Valuable – Er ressursen verdifull?
- Rare – Er ressursen sjelden?
- Imitable – Er ressursen kopierbar?
- Organized – Er organisasjonen forberedt på å utnytte ressursen?

Graden av konkurransefortrinn avhenger av hvor mye som oppfylles. Er alle kravene oppfylt har bedriften et varig konkurransefortrinn. Barney konkluderte med at i denne interne analysen vil de immatrielle ressursene ha størst mulighet til å bli langvarige (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015), og Volberda og Elfring (2001) fastslår at bedriftene baserer sine konkurransefortrinn utelukkende på kjernekompetansen. Videre fastslår de at kjernekompetansen er et resultat av kollektiv læring, og at denne endres saktere enn eventuelt nye tjenester og produkter som bedriften ellers kan tilby (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Hamel og Prahalad (1990) fastslår også at varige konkurransefordeler

kommer fra kjernekompetansen. Da vil det være interessant å se nærmere på charterbransjens kjernekompetanse, i denne sammenheng.

2.2.4. PESTEL

Omgivelsene til bedriftene, og makroforhold, har vesentlig betydning for om en bedrift vil lykkes eller ikke. Vi vet f.eks. at unge mennesker raskere går over til ny teknologi enn eldre, og det er rimelig å tro at dette får en betydning bl.a. med hensyn til hvilke «plattformer» som benyttes når f.eks. reiser bestilles. Ellers påvirkes også charterbransjen av trender og verdier. Vi ser at det er viktig å fremstå som miljøbevisst i dagens luftfart, og flyselskapene legger frem egne målinger over utslipp av klimagasser o.l. PESTEL (Political, Economical, Social, Technological, Environmental and Legal) er et analyseverktøy som peker på bedriftens omgivelser, og dermed på makroforhold som normalt ligger utenfor deres påvirkningskraft. EU's implementering av fri konkurranse medlemslandene mellom, er i høyeste grad en PESTEL-faktor, og handlingsrommet blir jo en følge av dette. Roos et al. (2014) har utviklet en egen tabell der man setter inn forskjellige makroforhold, som er adekvate i analysesammenhengen.

2.2.5. SWOT

En total situasjonsanalyse ender opp i en oppsummerende SWOT-analyse, der man identifiserer mulighetene og truslene ut fra de eksterne analyser, og styrke og svakheter ut fra de interne analyser. Herunder vil man også kunne identifisere kjernekompetansen. Kvaliteten av analysen avhenger i flg. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:273) bl.a. av datagrunnlag, egne analytiske ferdigheter, samt hvilke modeller og analyseverktøy en anvender.

2.2.6. Ansoff's vekstmatrise

Ansoff's ekspansjons- eller vekstmatrise (1957) benyttes ofte når det stilles spørsmål som; «Bør vi trekke oss ut, bør vi ekspandere, bør vi konsolidere, bør vi trekke oss ut av visse forretningsområder, bør vi supplere med nye funksjoner, og hvilke områder bør vi operere innenfor?» (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:279). Igor Ansoff er av The Economist (2008) ofte referert til som «the father of strategic management», og hans fire alternative vekststrategier er følgende;

- markedspenetrering, noe som innebærer økt intensitet i eksisterende marked
- markedsutvikling, der man tilbyr sine produkter/tjenester i et nytt marked
- produktutvikling, der man tilbyr nye produkter/tjenester i et eksisterende marked
- diversifisering, der både marked og produkt/tjeneste er nytt for bedriften

Bedriften kan ut over dette også ha konsolidering eller avvikling som strategisk retning dersom man opplever markedssvikt. En tilbaketrekking kan være et resultat av *sviktende* lønnsomhet, eller som resultat av endrede strategier (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015:280).

2.2.7. The blue Ocean Strategy

«If you want to compete, don't compete! – Blue Ocean Strategy»

Strategiske prosesser vil ofte dra bedriftene inn i krav til effektiviseringer og forbedringer (Red Ocean). Blue Ocean handler da om å omforme markedsgrensene (Kim & Mauborgne, 2005). Mange vil mene at lavprisselskaper som Ryanair og Norwegian definerte et nytt marked, da lavpriskonseptet åpnet seg, og de har dermed begynt i et Blue Ocean. Mange av konkurrentene synes å sitte tilbake i et Red Ocean.

2.3. Kultur

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe, etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1985).

Jacobsen og Thorsvik (2014) presiserer i sin bok at det gir liten mening å snakke om organisasjonskultur uten å knytte begrepet «kultur» til en eller annen gruppe i den aktuelle organisasjonen, som igjen deler et sett av grunnleggende antakelser. Jacobsen og Thorsvik trekker også frem at det som skiller organisasjonskultur fra generelle kulturer er nettopp det at organisasjonskulturen er noe som utvikles i en organisasjonsmessig sammenheng. De benytter også ulike perspektiver når de skal beskrive hvordan en organisasjon fungerer. Det strukturelle perspektiv beskriver oppbyggingen av organisasjonen, og viser trofasthet mot rasjonalitet og på at riktige systemer kan minimalisere problemene. Dersom vi tar for oss det kulturelle perspektiv, så viser det oss hvordan organisasjonene egentlig fungerer. Christensen et al. (2009) presenterer tre perspektiver, det instrumentelle-, det kulturelle- og myteperspektivet. De kan diskuteres hver for seg;

Det instrumentelle perspektivet peker på at organisasjonen er et instrument for å oppnå noe. Mulige handlingsalternativer står klart for de involverte, samt konsekvensene av sine valg. Mens private bedrifter, som flyselskapene, oftest (men ikke alltid) evner å velge alternativer

som gir størst mulig måloppnåelse, er det et spørsmål om offentlige organisasjoner er like målrettede (Christiansen, Lægreid og Wise 2002).

Det kulturelle perspektivet setter fokus på det menneskelige ved organisasjonen. Fremfor det formelle ser man på kulturen og eventuelle underkulturer (subkulturer). I denne sammenheng trekkes HRM (Human Resource Management) frem, samt det forhold at deltakerne i organisasjonen sees på som en nødvendig ressurs.

Myteperspektivet tilsier at kultur kan føre med seg myter, og myter kan føre til med seg kultur. De inntrykk de ansatte får om at arbeidet utføres på en riktig måte kan være vel så viktig som at det faktisk skjer. For å konkretisere dette kan man benytte et eksempel, der det fremkommer at det er viktigere for de ansatte i et flyselskap, som sliter i motbakke, at det kommer reformer og forventede endringer, enn at endringene faktisk inntreffer.

Det instrumentelle perspektivet baserer seg på Herbert Simons «begrensede rasjonalitet / bounded rationality», som i grunnen handler om å handle på bakgrunn av den informasjon man sitter på (Simon, 1991). Man kan aldri få tilgang til all informasjon. Myteperspektivet handler mer om det man kan kalle en passende adferd (March og Olsen, 19995), og målene blir da heller ikke klare for oss før etter handlingen.

Deal og Kennedy (1982) sier at «kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss». Dette trekker i retning myteperspektivet. Jacobsen og Thorsvik (2014:144) trekker også frem dysfunksjonelle sider ved en sterk og enhetlig kultur;

- Styringsproblemer:
- «Gruppetenkning»
- Lite innovasjon og nytenkning

Det er et kjent fenomen at sterke fagforeninger, spesielt i de eldre flyselskapene, kjemper mot forandringer. Da utvikles det ofte en «vi og de andre-holdning». Enkeltpersoner som bryter med normene, er gjerne utsatt for sanksjoner fra gruppen. Et konkret eksempel her er piloter som ikke følger oppfordringen fra sin forening om ikke å selge fridager, der fagforeningen er i konflikt med ledelsen. Slike konflikter har flere av de skandinaviske flyselskapene opplevd den senere tid (Hegnar.no, 2017). De tre nevnte negative effektene av sterke og enhetlige kulturer har medført at man har begynt å se på eventuelle positive effekter av svake, fragmenterte og mangfoldige kulturer (Jacobsen og Thorsvik:146).

Charterbransjen i Skandinavia har relativt gamle avtaleverk med de ansatte, som bygger på luftfarten, slik den var for flere tiår siden. Dokumentasjonen til dette er gjemt i lokale avtaler mellom partene, og det krever tilgang til kollektivavtalene for å lese ut nødvendige data. Det er gjennom denne forskningsoppgaven blitt gitt innsyn og tilgang til kollektivavtaler mellom partene i alle de tre store charteroperatørene, samt til store luftfartsselskaper som SAS, Norwegian og Ryanair. I det siste tilfellet finnes det ikke noen reel kollektivavtale i tradisjonell forstand, og partene har tegnet en avtale om gjensidig taushet. Avtalene er forbundet med sensitivitet. Ut over dette er det innhentet store mengder data som gjelder emner som atypiske ansettelser og sosial dumping, bruk av bemanningsselskaper, ansettelse av utenlandske flybesetninger og Utlendingsforskriften, fagforeningenes reelle makt, truslene fra Midt-Østen-selskaper, fatigue (utbrenthet), økonomiske nøkkeltall osv. Det vil ikke være mulig å gi henvisninger til alt dette – pga. sensitiviteten. Men den store «Gent-rapporten», fra universitetet i Gent (Atypical Employment in Aviation, 2015), er offentlig tilgjengelig, og illustrerer store kulturelle og organisasjonsmessige utfordringer.

Cameron og Quinn (2011) deler opp de forskjellige typer kulturer slik;

- Hierarki
- Klan
- Ad-hoc-krati
- Marked

Luftfarten er tradisjonelt et hierarki, med forutsigbare og stabile prosesser. Kontroll står i fokus. Klan og ad-hoc-krati har ikke passet inn i luftfartsmarkedet, men vi finner sistnevnte kultur i de mer kreative reisebyråene.. Derimot ser vi at «marked» som kulturtype har vunnet frem, knyttet til evnen til å konkurrere. Lederen driver det hele frem, og er svært konkurranseorientert. Ofte står det karismatiske ledere som Bjørn Kjos (Norwegian), Michael O’Leary (Ryanair) og Richard Branson (Virgin) bak denne form for kulturell organisering. Relasjonene mellom menneskene i organisasjonen kan være «røffe», og det stilles harde krav til medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

I en forskningsoppgave fra BI (Magma, 2014), omhandlende flyselskapet Norwegian, er det konkludert med at man må innarbeide sammenfallende kultur over landegrensene, selv om betingelsene til de ansatte i selskapet kan være svært forskjellige. Der konkluderes det videre med at kulturen er avgjørende for å kunne lykkes med kostnadsledelse som strategi.

2.4. Omgivelser

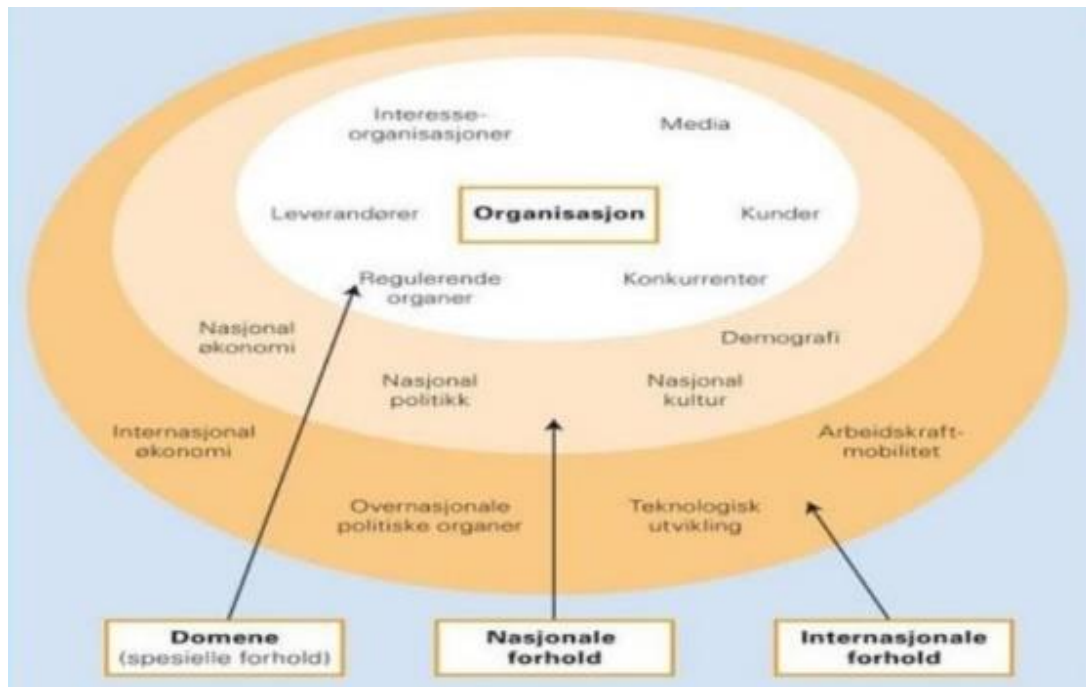
Omgivelser påvirker en bedrift på alle nivåer, og til enhver tid. Alle organisasjoner er avhengige av omgivelsene, og avhengighet kan skape en usikkerhet. Jacobsen og Thorsvik sier at avhengighet som fenomen kan gi asymmetri, i forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene (2014:199). 19. november 2012 var flyselskapet SAS en halvtime fra konkurs (Dagens perspektiv, 2014). LCC'enes inntog (omgivelsene) får både skylden og æren for endringene i luftfarten, og som skapte slike vanskeligheter for SAS. Resultatet ble til slutt at SAS ble reddet, men bl.a. med justerte arbeidsvilkår for de ansatte.

Omgivelser defineres av Jacobsen og Thorsvik slik; «*Alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet*» (2014:199).

Kultur og omgivelser er knyttet opp mot hverandre. Maktfordelingen internt i en organisasjon kan være tett bundet opp til hvilke eksterne allianser en gruppe klarer å utvikle. For å forstå maktforholdet i en organisasjon er det derfor også viktig og også forstå hvordan aktører utenfor organisasjonen kan intervenere, ved å støtte eller yte motstand (Jacobsen og Thorsvik, 2014:199). For å overleve som organisasjon, fremhever Jacobsen og Thorsvik videre viktigheten av å kunne;

- Analysere hvordan endringene i omgivelsene kan påvirke virksomheten.
- Planlegge og iverksette tiltak for innovasjon og omstilling, for å møte utfordringer.

Jacobsen og Thorsvik (2014:200) deler omgivelsene inn i; «domene (nære omgivelser), nasjonale forhold samt i internasjonale og globale forhold». Normalt er det nivå 1 – de nære omgivelser – som har sterkest og mest umiddelbare konsekvenser for organisasjoner. Men når det gjelder den globaliserte luftfarten er det ingen tvil om at også nivå 2 og 3 spiller inn. Se figur 2-4! Det er dessuten slik at nivåene ofte er innvevd i hverandre. Blant annet ser vi at EU's regelverk for luftfart (EASA) er gjeldende i alle nivåer.



Figur 2.4 – Domene/ nasjonale/ internasjonale omgivelser

Jacobsen og Thorsvik (2014) deler videre omgivelsene inn i tekniske og institusjonelle. De tekniske omgivelser er alle forhold utenfor den aktuelle organisasjonen, som har en direkte virkning på hvordan organisasjonen løser oppgavene sine, f.eks. med hensyn til produktivitet og effektivitet. Dersom etterspørselen etter charterreiser svikter, da må man enten senke produksjonen eller utvikle nye produkter å selge. De institusjonelle omgivelser refererer til normer, verdier og forventninger i omgivelsene, som igjen har betydning for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene. Institusjonelle omgivelser kan sidestilles langt på vei med kulturelle forhold i omgivelsene. På den bakgrunn kan institusjonelle omgivelser sette organisasjonen under press, for at det skal utvikles urealistisk positive tanker om organisasjonen. Sagt på en annen måte, så kan organisasjonen forsøke å ta hensyn som ikke er fordelaktige for produksjonen. Det eneste formålet blir da at man ønsker å signalisere til omgivelsene at man tar hensyn til hvordan man mener ting bør gjøres – men at dette ikke nødvendigvis følges opp som en realitet. Eksemplifisert kan man tenke seg at omgivelsene har en spesiell oppfatning av et flyselskap, og dette kan påvirke hvordan flyselskapet handler.

Man vet aldri hvilken retning omgivelsene tar, og dette skaper usikkerhet. Usikkerhet kan reduseres med gode systemer og tilstrekkelig informasjon. Endringer skjer hele tiden, og organisasjonene må effektivisere og bli mer produktive, for å møte disse endringene. Hyppige endringer bidrar ytterligere til usikkerhet. Et institusjonelt press og forventning

kan ha en negativ effekt på driften, spesielt i det private næringsliv. Offentlige organisasjoner kan i større grad prioritere de institusjonelle omgivelser, siden ressursene der normalt hentes fra andre steder enn markedet.

Jacobsen og Thorsvik (2014:211) viser til forskjellige strategiske løsninger for å håndtere tekniske omgivelser:

- Opprette «buffer» mot omgivelsene, f.eks. opprette råvarelagre (reservedeler, fuel etc).
- Forsøke å glatte ut «topper» i arbeidsbelastningen, f.eks. senke prisene i lavsesong.
- Forutse svingninger i markedet, f.eks. ha tilstrekkelig charterkapasitet klart i sommeren.
- Forsøke å vokse, vekst fører til forutsigbarhet, f.eks. ved å åpne nye destinasjoner.
- Integre vertikalt, dvs. unngå usikkerhet ved gjensidig avhengighet.
- Integre horisontalt, dvs. slå sammen konkurrerende ledd.
- Diversifisere, dvs. få flere ben å stå på, minske avhengighet av det ene produkt.
- Samarbeid mellom organisasjoner, som man er avhengig av.
- Kooptere, ta inn i «varmen» representanter man er avhengige av å samarbeide med.

Tilsvarende setter de opp mulige strategier for å håndtere institusjonelle omgivelser:

- Reell konformitet, ved at organisasjonen tilpasser seg omgivelsenes krav.
- Tilsynelatende konformitet, der organisasjonen gir inntrykk av at de tilpasser seg.
- Motstand og forhandling, der organisasjonen motsetter seg krav fra omgivelsene.
- Omdømmebygging og -håndtering, slik at tilliten styrkes.

Alle disse nevnte strategiene kan tolkes som et forsøk på å bygge legitimitet. I denne sammenheng er omdømmebygging de aktiviteter som er med på å bygge et positivt bilde av organisasjonen. Luftfartsselskapene lever av kundene, og målinger av kundetilfredshet er svært viktig. Handelshøyskolen BI har i over 20 år gjort målinger her, og så vel turoperatører som flyselskaper måles (BI's kundebarometer 2017). Turoperatører som Ving har interne målinger, som viser hvordan deres kunder opplever de forskjellige flyselskaper som flyr for dem. For et selskap som Thomas Cook, som er avhengige av at reisebyråene deres fyller opp flyene, fremstår det som viktig å fortsette å være turoperatørens foretrukne valg, da markedet er i stadig forandring. Det fremstår derfor som viktig for selskaper som Thomas Cook Airlines og TUIFly at de kan opprettholde tilstrekkelig legitimitet for å fortsette å fly for deres egne reisebyråer.

Omgivelsene kan sees i et strategisk perspektiv (Roos 2014), der evne til å tilpasse seg, samt utvikle nye konkurransetrinn, er av sentral betydning.

Lenge var det en form for likevektspris i luftfartsmarkedet, og dermed en form for markedslikevekt. Gjennom kraftig øket produksjonskapasitet og produksjonsteknologi i hele markedet, samt rimeligere arbeidskraft i deler av markedet, vil tilbudsfunksjonen i et markedsskjema flyttes til høyre. Det blir et tilbudsoverskudd, og likevektsprisen går ned, mens omsatt mengde går opp (Ringstad, 2014).

2.5. «The burning platform» og endringsledelse

Roger D'Aprix skriver i sin bok, *Communicating for Change* (1996) om et tema som kan være dekkende for flere bransjer, deriblant charterbransjen;

«... when the foreman yells... "jump into the water", not only won't they jump, but they also won't feel too kindly toward the foreman. There may be sharks in the water. They jump only when they themselves see the flames shooting up from the platform...the leaders job is to help everyone to see that the platform is burning, whether the flames are apparant or not...»

«The burning platform» beskriver en situasjon der de involverte tvinges til å velge en løsning som kan fremstå som vanskelig, men der alternativet fremstår som verre. Det konkretiseres ved en dramatisk brann (1988) på oljeplattformen Piper Alpha, lokalisert i Nordsjøen, og de berørte fikk et valg mellom å hoppe fra opptil 53 meters høyde og ned til den kalde sjøen, eller muligens brenne opp. Forutsetningene var endret brått, og det ble stilt alvorlige krav til ledelse i denne nye situasjonen (Piper Alfa, 2013).

2.5.1. Lederskap

Jacobsen og Thorsvik (2014:416) definerer ledelse slik;

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd.»

I Norge benyttes oftest begreper lederskap, men det stammer fra det britiske «leadership» (Erichsen et al 2015). Det handler uansett om å lede de ansatte slik at disse kan arbeide for å nå organisasjonens mål. Tradisjonelt har man også hatt et skille mellom ledelse og administrasjon. Forskning viser at god ledelse er avhengig av at det administrative også fungerer godt (Jacobsen og Thorsvik 2014:418). Disse skiller også mellom direkte og indirekte ledelse. Mens direkte ledelse er alle former for samhandling og kommunikasjon mellom leder og underordnede, omfatter indirekte ledelse måten lederne kan påvirke deres

organisasjonsadferd på, uten å samhandle direkte med dem. Dette siste kan foregå gjennom en «strategisk ledelse» der man trekker opp mål og visjoner, sette strategier osv., og ved å påvirke gjennom utvikling av kultur.

2.5.2. Endringsledelse

Tidligere var stabilitet og forutsigbarhet et kjennetegn på de fleste organisasjoner, i dag er det ofte «change or disappear» som preger bildet. Organisasjoner som ikke evner å utvikle nye produkter eller tjenester har gjerne en utfordring. Ikke minst i luftfarten ser vi en økende globalisering, med en stadig raskere flyt av tjenester, produkter, kapital og arbeidskraft over grensene. Dette har vært tilrettelagt av EU og EASA, og er en av grunnpilarene i denne politikken (EU/Norge og EASA, 2017). Dette stiller krav til både ledere og ansatte, når endringer så inntreffer. Jacobsen og Thorsvik (2014) har en generell definisjon på endring:

«Endring fremkommer når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt.»

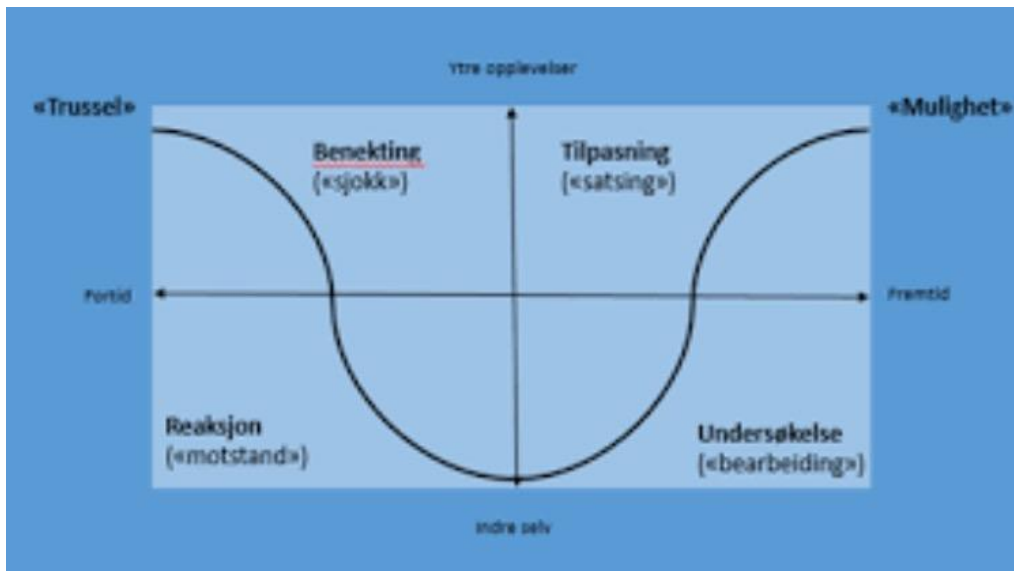
De sier at endring kan omhandle; endring av oppgaver, endring i struktur, endring i kultur, endring i demografi og endring i prosesser. Man skiller videre mellom en radikal og en inkrementell endring, der en radikal endring betyr at organisasjonen bryter med tidligere praksis. Ved en inkrementell endring bygger man videre på det man allerede har. Videre kan en endring sees på som «planlagt og hierarkisk styrt prosess», eller ikke. I det første tilfellet er det sentrale aktører – endringsagenter – som analyserer og utvikler strategier for endring.

Jacobsen og Thorsvik (2014:388) peker på to forhold som spesielt viktige:

- Endringsagentene må skape et opplevd behov for endring.
- Endringsagentene må håndtere den motstand som ofte oppstår mot endring.

En endring kan være proaktiv eller reaktiv. Endring basert på forventning er proaktiv, og det betyr at man forsøker å endre organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene. Motsatt finner en reaktiv endring sted etter at det har skjedd noe som organisasjonen må ta hensyn til, og så må man dermed tilpasse seg.

Endring møtes ofte med motstand. Kaufmann og Kaufmann (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015) har laget en omstillingskurve, som illustrerer dette - se *figur 2.5.2A!*



Figur 2.5.2A - Omstillingskurven

Endring skal løfte og drive virksomheten videre. En endring kan være en «strategisk forsterkning / overlevelsesstrategi» (von Krogh et al. 2007) eller en «strategisk fornyelse». Ved en strategisk forsterkning forbedrer man sitt arbeid og sine produkter, mens man ved en strategisk fornyelse utfordrer sin egen eksisterende plattform.

John. P. Kotter (1996) har gjennom sitt «rammeverk for endringsledelse» utarbeidet åtte faser for gjennomføring av organisatoriske endringer, se figur 2.5.2B!



Figur 2.5.2B – Kotters åtte trinns endringsledelse

Jacobsen (2004) trekker frem to ulike lederstiler med hver sin logikk, ved endringsledelse. «Teori E» (economy) er en hard og maktbasert tilnærming, der man; kartlegger motstand og støtte, kartlegger maktbaser, knytter allianser, identifiserer slagmarker, overvåker prosessen og er villige til å bruke trusler og tvang. «Teori O» (organization) er den myke og menneskeorienterte tilnærmingen, der man ser den enkelte, tilfører ressurser, motiverer,

delegerer og støtter, er et bindeledd og fungerer som læring. Teori E er en top-down tilnærming, mens teori O er knyttet til transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er igjen knyttet til verdibasert ledelse. Hvilken stil som anvendes mener Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:298) kommer an på situasjonen. Ved krise, tidspress og stor grad av uenighet, kan teori E være den mest fornuftige.

Jacobsen og Thorsvik (2014:396) nevner fire strategier for endring;

- Diktatorisk omforming. En top-down basert endring i en hierarkisk organisasjon.
- Karismatisk omforming, der en karismatisk leder lykkes å bryte ned motstand.
- Tvungen utvikling, der endringer skjer i små, sammenhengende steg.
- Deltakende utvikling, der alle medarbeidere aktivt deltar i endringsprosessene.

Organisasjonsutvikling (OU), av mange kalt den «skandinaviske modellen», omfatter metoder for planlagt endring, der demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeiderne i endringsprosessen står sentralt. Arbeidsmiljøloven er et eksempel på lovgivning som ivaretar dette. OU har i mange tiår vært ansett som den «riktige» måten å endre organisasjoner på. Men de senere år har vi opplevd at forholdene har endret seg, Globalisering og EU's politikk har endret på spillereglene, og en omfattende bruk av bemanningsselskaper har oppstått, også innen luftfarten (Norsk Pilotforbund, 2017).

Å studere endring og endringsledelse er viktig for å kunne få større innsikt i forbedring og effektivisering av eksisterende produksjon, for å få innsikt i innovasjonsmulighetene, for å forstå «legitimitet» og for å kunne håndtere motstand og konflikt. Clegg og Hardy (1996:11) argumenterer for at endring er noe organisasjonen må være forberedt på;

«... we did not include a chapter on change (in the Handbook of Organizations) because we cannot imagine any theory of, or chapter on, that is not about change.»

Luftfartsbransjen er på mange måter en «burning platform» (Aftenposten 2015), og verst rammet er en del av de tradisjonelle nettverksselskapene som SAS, samt charterselskapene. Etter toppåret i 2013, har volumet for charterreiser sunket hvert år (Respons analyse, 2013 og 2017), men med en svak økning igjen i 2017, mye takket være dynamisk pakking.

3. Design og metode

Her vil det gjøres rede for de metodiske valg og den forskningsprosess som er tatt i forbindelse med forskningsoppgaven. Beskrivelsen vil redegjøre for både metode og forskningsdesign. Videre vil jeg belyse hvordan forskningsmaterieell og datagrunnlag er

samlet inn, samt hvordan dette er bearbeidet og analysert. Avslutningsvis vil det bli foretatt etiske overveielser, samtidig som validitet og reliabilitet vil bli vurdert. Problemstillinger som kan knyttes opp mot kritikk av metode, vil i denne sammenheng også bli tatt med.

3.1. Forskningsdesign

Utgangspunktet er problemstillingen og problemdefinisjonen. Deretter gikk jeg i gang med et prosjektutformingsarbeid, som både er rammeverk og kjøreregler for hvordan problemstillingen skal belyses og besvares. Man har fra starten av hatt et ønske om ny kunnskap, og da må man lage et forskningsdesign før studiene går i gang – nærmest et kart som beskriver veien videre.

Man skiller i hovedsak mellom tre typer forskningsdesign;

- Deskriptiv, der man ønsker å kartlegge forskjellige variabler
- Kausalt, der man søker etter forskjellige årsakssammenhenger
- Eksplorerende/utforskende, der man har uklare problemstillinger

Gjennom mine studier (MBA luftfart) har det blitt tydelig at det finnes mye litteratur om strategier, kultur, omgivelser og ledelse/endringsledelse, men lite om hva denne teori betyr spesifikt for charterbransjen, med hensyn til deres reduserte volum, økende kostnadspress og økende konkurranse. Det ble derfor tidlig klart for meg at et eksplorativt/utforskende design var mest egnet i min videre forskning. Et eksplorerende design kan også ofte benyttes i såkalte pilotundersøkelser, der man søker bakgrunnsinformasjon for videre studier av problematikken senere. Ved et eksplorerende design søker man informasjon om «hva årsakene til problemet er». I denne forskningsoppgaven ble det også tidlig klart at studiet ikke kunne være teoridrevet. Jeg har videre valgt å ikke foreta designtrianglering, men holder meg utelukkende til et eksplorerende design. Eksplorerende design gjør det mulig å oppklare, eller forsøke å oppklare problemstillingen, der man stiller spørsmål med hvordan charterselskapene har respondert på den økende konkurransen i fritidsmarkedet.

Data og empiri går hånd i hånd. Empiriske undersøkelser uten forankring i teori kan bli beskrivelser av enkeltstående fenomener, med liten verdi, og på den annen side kan teori som ikke er empirisk underbygd lett bli til en spekulasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:55). Det er et mål å integrere empiri og teori, og når det her samles inn data først – for å finne gjenkjennbare mønstre – som senere gjøres til generelle begreper eller teorier, så er det en induktiv tilnærming. Det betyr at man går fra det spesielle til det mer allmenne, og trekker konkrete slutninger basert på analyse av tekst.

3.2. Grounded theory

«Inductive analysis is the principal technique used in the grounded theory method. Inductive analysis means that the patterns, themes and categories of analysis come from the data; they emerge out of the data, rather than being imposed on them prior to data collection and analysis (Patton, 1980:306).

Datainnsamling og analyse foregår parallelt. Denne metoden er godt egnet her, da man etter hvert kan danne seg en oppfatning om hva som er sentralt i dataene, og rette søkelyset mot dette. Man snevrer inn fokuset etter hvert, etter å ha startet svært åpent (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:88). En utfordring kan ligge i at denne forsker har sin bakgrunn som pilot og flykaptein i bransjen, at bransjen er godt kjent for ham, og at man dermed ikke starter med et tilstrekkelig åpent sinn. Men som forsker kan man ikke jobbe uten forutsetninger, og det vil alltid ligge noen teoretiske antakelser og referanserammer i bakgrunnen.

Store mengder sekundærdata omkring problemstillingen er samlet inn gjennom flere år, med bakgrunn i tendensene i bransjen. Etter hvert som forskningsoppgaven nærmet seg, og under oppgaveløsningen, startet et parallelt analysearbeid. Det har vært essensielt å opprettholde en teoretisk sensitivitet, med andre ord en tilstrekkelig følsomhet overfor nyansene i materialet, og identifisere viktige og mindre viktige detaljer.

Man kan dele grounded theory i flere faser. Følgende faser er brukt her;

- Fase 1: Fenomenet avgrenses, definere problemstilling og velge informanter.
- Fase 2: Datainnsamling, gå ut i felten, notater, analysere datamaterialet.
- Fase 3: Sammenlikne med eksisterende litteratur.

Avgrensningen ligger i tematikken «hvordan har charterselskapene respondert på den økende konkurransen i fritidsmarkedet». Er forholdene annerledes for konkurransen i luftfarten, enn i forhold til markedene ellers? Datainnsamlingen, i tillegg til sekundærdata, består av observasjoner i felten over mange år, kvalitativ innsamling (dybdeintervjuer) og en sonderende kvantitativ innsamling (spørreundersøkelse).

Selve analysearbeidet foregikk ved hjelp av det kvalitative analyseprogrammet NVivo. Dataene ble tolket, kategorisert og samlet i en form, slik at dette danner oppgavens empiri. Gjennom en prosess ble det gjennomført en åpen-, aksial- og selektiv koding. Den åpne kodingen startet med en begrepsdefinering, der det ble satt «merkelapper» på fenomenene og hendelsene i de transkriberte intervjuene. Ut fra dette ble alt kategorisert i såkalte noder.

I den aksiale fasen ble forbindelsen mellom de enkelte kategorier kartlagt, og jeg kunne så trekke ut de som ble ansett som de mest sentrale i sammenhengen. Videre kunne jeg dermed også se sammenhengen mellom kategoriene og eventuelle underkategorier. Den avsluttende selektive kodingen endte så opp i en analytisk «historie», som beskriver fenomenene, og som blir oppgavens empiri. 60 noder ble redusert til fire hoved- og 27 underkategorier.

I den avsluttende fase ble oppgavens funn sammenliknet med teori, på nytt. Jeg hadde ønsket å finne likheter og ulikheter mellom egen, utledet teori, og andres teorier. Spørsmålet var så om mine funn kunne sees i lys av allerede eksisterende teorier?

3.3. En kvalitativ tilnærming

Ved en kvalitativ metode innsamles data i form av tekst, lyd og bilde, mens man derimot i en kvantitativ metode samler inn og registrerer data i form av tall. Ved kvantitativ analyse kreves det spesielle statistiske prosedyrer, mens det ved en kvalitativ metode er mindre formaliserte prosedyrer. I denne forskningsoppgaven er det for øvrig problemstillingen i seg selv, som leder til den benytte metode – den kvalitative tilnærming. En kvantitativ tilnærming kan i liten grad lede til å belyse fenomenet i dybden, og kan stort sett ikke besvare spørsmål som «hva og hvorfor». En kvalitativ metode gir muligheter for å gå i dybden, samt utforske kompleksiteten i problemstillingen. Kvalitativ metode brukes typisk på noen få forekomster. Oppgaven er også å forstå som et casestudie, med flercasesdesign og med flere analyseenheter. Yin (2007) sier at man i caseundersøkelser samler så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen.

Etter å ha gjennomført en sonderende kvantitativ undersøkelse (spørreundersøkelse) av et representativt utvalg på 30 personer, som anses som tilstrekkelig for å gi metning, ble det gjennomført dybdeintervjuer og datainnsamling, med henblikk på informantenes forståelse av fenomenene det ble forsket på. Ut over dette ble det også foretatt omfattende observasjoner i felten.

Ulemper med en kvalitativ metode er at man nødvendigvis kan trekke bastante slutninger ut fra et ikke helt representativt utvalg. Videre kan det stilles spørsmål omkring anonymitet, og om informanten kommer med det vedkommende anser som et strategisk riktig svar.

Det skal til slutt nevnes at den innledende problemstilling og tilnærming til denne ble justert underveis i prosessen, etter hvert som ny kunnskap ble ervervet.

3.4. Sensitizing Concept

Herbert Blumer (1954) innførte begrepet «sensitizing concept», og knytter seg til hvordan menneskers forståelse av «sin verden» er. For hvordan kan jeg som forsker påstå at ny empiri er dannet etter å ha intervjuet et antall mennesker i bransjen, og hvordan kan jeg trekke noen allmenne slutninger på bakgrunn av noen spesifikke hendelser? Det handler om å fortolke informantenes egne fortolkninger. Dette betyr at det som fortolkes som mening er disse informantenes relasjoner til andre, samt samfunnet rundt seg. Dermed er det lett slik at det blir informantenes egen fortolkningsprosess som legges til grunn når man som forsker samler inn og analyserer data. Svakheten med sensitizing concept er at det kan kritiseres for å være vagt, og ikke si noe om «verden utenfor». Styrken synes å ligge i at de må forstås som representasjoner av virkeligheten.

Jeg har ovenfor skissert en teoriutviklende forskning, som starter med en teoretisk antakelse, og som fortsetter med å utvikle teorier basert på innsamlet materiale. Analysen av dette materiale baserer seg på informantens egen fortolkning av sin verden. Det hele avsluttes med å fortolke informantenes fortolkninger.

3.5. Intervjuet

Jeg hadde behov av å gi informantene frihet til å uttrykke seg åpent. Kvale og Brinkmann (2009) ser på det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og formål, der strukturen er rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:143). Det ble gjennomført 17 semistrukturerte intervjuer, der en overordnet intervjuguide ble benyttet. Dette tillot at jeg kunne bevege meg frem og tilbake i intervjuprosessen. I tillegg ble det i et forum foretatt et gruppeintervju.

Det ble tidlig klart for meg at jeg trengte tilgang til premissgiverne for problemstillingen, dvs. beslutningstakere og myndighetspersoner. Dette krevde en åpen dør inn til ledelsen i de aktuelle organisasjoner. Jeg ville videre ha med Parat / YS, den største fagforeningen for luftfartsansatte i Norge, samt et antall ansatte i bransjen, på forskjellige arbeidsavtaler, for på den måten kunne bedømme noe av spennvidden i oppgaven. Informantene er omtalt som I1 til I17. Med et unntak ønsket samtlige ledere, fagforeningen og representanter for myndighetene å stå frem med navn og stilling. En organisasjon, med to informanter (ledere), ba om anonymitet. Samtlige øvrige ansatte, på forskjellige arbeidsavtaler, ønsket anonymitet. Kun én ønsket informant, et norsk flyselskap, takket nei til forespørsel om intervju, på generelt grunnlag.

Intervjuene ble gjennomført med lydopptak, og lagret på egen lydfil, samtidig med at notater ble tatt. Det ble brukt samme intervjuguide ved alle intervjuer, men noen av spørsmålene ble tilpasset intervjuobjektet, der det syntes relevant. Etter gjennomføring av intervju, ble de transkribert, før de så ble kodet og analysert ved hjelp av det kvalitative analyseverktøyet NVivo 11.

3.6. Observasjon i felten

Gjennom mitt yrke har jeg hatt tilgang til observasjoner i felten. Dette skaffet meg dessuten døråpnere til de kvalitative undersøkelser. Det ble primært foretatt skjulte observasjoner, der etiske dilemmaer noen ganger meldte seg. Feltarbeidet inneholdt noe sensitivitet, og det var derfor viktig å få med seg det man kaller det «underliggende budskap» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:132). Observasjonene var ustrukturerte, med bruk av notater underveis. Både under dybdeintervjuene og under observasjonene var det klart for meg at jeg måtte unngå rollekonflikter.

3.7. Kritikk til oppgaven

Jeg forsto underveis i oppgaven, der jeg innledningsvis ville undersøke charterselskapenes evne til å overleve, at oppgaven var for «bred», og måtte spisses. Etter å ha modnet, la jeg vekk tanken om å komplettere den kvalitative innhenting med en fullscala kvantitativ metode. Det ble for omfattende, og i stedet kompletterte jeg den kvalitative undersøkelsen med enkel, sonderende spørreundersøkelse i forkant av intervjuene. Videre ble det klart for meg underveis at de økonomiske nøkkeltallene til de forskjellige selskapene ikke nødvendigvis avspeiler den reelle økonomiske situasjonen. Det ble derfor viktigere underveis å få ledernes syn på ledelse og endringsledelse frem, samt finne ut hvilke barrierer som virket mot dem. Underveis oppdaget jeg også at mange av mine funn ble støttet opp av etablert teori, og det ble oppfattet som et mentalt gjennombrudd for meg. Avslutningsvis er det alltid en fare med slike oppgaver, der man henter inn informanter fra en bransje man selv er ansatt i, at det oppstår en uheldig interaksjon. Det har derfor vært nødvendig med en «stram» refleksivitet hele veien, for å gi de empiriske dataene en analytisk fortolkning.

3.8. Validitet og reliabilitet

Validitet handler om gyldighet, og dermed om undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle. Dersom man f.eks. intervjuer personer som ikke har forutsetninger for å svare på spørsmålene, så vil resultatet bli en lav validitet. Forskningsoppgaver gjennomføres ofte for å skaffe et beslutningsgrunnlag, og er validiteten dårlig er muligheten stor for å treffe feilaktige beslutninger. Ottar Hellevik (1991) definerer begrepsvaliditet slik;

«Graden av samsvar mellom den teoretiske definisjonen av den latente egenskapen og den operasjonelle definisjonen av den manifeste egenskap som skal måles.»

Det finnes en rekke sub-validiteter ut over dette, og av disse nevnes her kun ekstern- og intern validitet. Dersom oppgavens funn er generaliserbare, har man en ekstern validitet, og dersom funnene som er gjort er overensstemmende med virkeligheten, har man oppnådd en intern validitet.

Det må antas at oppgaven har ekstern validitet, da problemstillingen åpenbart også omfatter operatører i luftfarten, som ikke er tatt med her. Luftfarten er internasjonal, og utsatt for både globalisering og et markedspress, og dermed endrede rammevilkår stort sett over alt. Under drøftingen i kapittel fem fremkommer det at majoriteten av funn er sammenfallende med eksisterende teori, noe som styrker den interne validitet.

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av de undersøkte data, og Dag I. Jacobsen (2004) sier at det handler om pålitelighet, som igjen vil speile forskningens resultat. Dersom man som forsker kan repetere tidligere undersøkelser med påfølgende undersøkelser, og resultatet blir det samme, så må man si å ha høy reliabilitet. Dersom flere forskere kommer frem til samme resultat har man «interreliabilitet». Innenfor en kvalitativ undersøkelse som dette vil det være visse utfordringer med hensyn til reliabiliteten, da undersøkelsene i hovedsak er basert på dybdeintervjuer, med informanter med til dels svært ulike funksjoner i bransjen. Reliabiliteten er styrket gjennom de beskrevne metodevalg, noe som gjør den etterprøvbart.

3.9. Forskningsetiske prinsipper

Stanley Milgrams (1974) eksperiment fra 1960-tallet er et velkjent eksempel på at forskning kan gi etiske problemstillinger. Denne forskningsoppgaven har hatt som mål å ikke utsette personer for uakseptabel påvirkning, og Nerdrum (1998) ber forskerne gi informantene rett til selvbestemmelse, respektere deres privatliv, samt unngå å påføre disse noen form for skade. Det handler om rett til selvbestemmelse og autonomi. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har i denne forbindelse vedtatt forskningsetiske retningslinjer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:95).

En utfordring i oppgaven var all den sensitive informasjonen som fløt ut, ofte i form av et «underliggende budskap». Luftfart baserer seg på en sikkerhetskultur der man rapporterer, men ikke angir. Gjennom observasjoner i felten ble man noen ganger deltakende observatør, andre ganger en tilstedeværende observatør, men oftest var det en skjult observasjon.

Overgangene kunne være flytende. Som forsker fikk jeg tilgang til sikkerhetsrapporter, bl.a. fra SACA (Safety Assessment Community Aircraft). Dette er svært sensitive opplysninger som sier noe om sikkerhetskulturen i de forskjellige luftfartsselskaper innen EU/EASA. Men det var forbundet med løfter om å ikke videredokumentere i form av bilder eller tekst, da disse er unntatt offentligheten (SACA-inspeksjoner, 2014 og EASA ramp inspection programmet 2012). Etter noen av dybdeintervjuene ble det også enighet om å slå av lydopptak, og avslutte den offisielle delen av intervjuet, for dermed å kunne snakke mer fritt. Ved noen anledninger ble det her bedt om at visse deler av samtalen ikke ble dokumentert, eller i alle fall anonymisert.

3.9.1. Personopplysninger

Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) vurderte min forskningsoppgave til å være meldepliktig, og etter ønske derfra ble samtykkeerklæringen laget om. Derimot ble ikke oppgaven vurdert til å være konsesjonspliktig.

3.9.2. Samtykkeerklæring

Det ble utarbeidet en samtykkeerklæring som informantene fikk lese gjennom, og signere. Det ble på dette tidspunkt klargjort hvem som ville være anonyme, og hvem som ønsket å stå frem med navn og stilling. Ingen av informantene ønsket å gjennomlese det transkriberte intervjuet, men noen ville gjerne ha den ferdige forskningsoppgaven tilsendt. Ingen presiseringer eller korrektive tilbakemeldinger er mottatt senere.

4. Empiri / funn

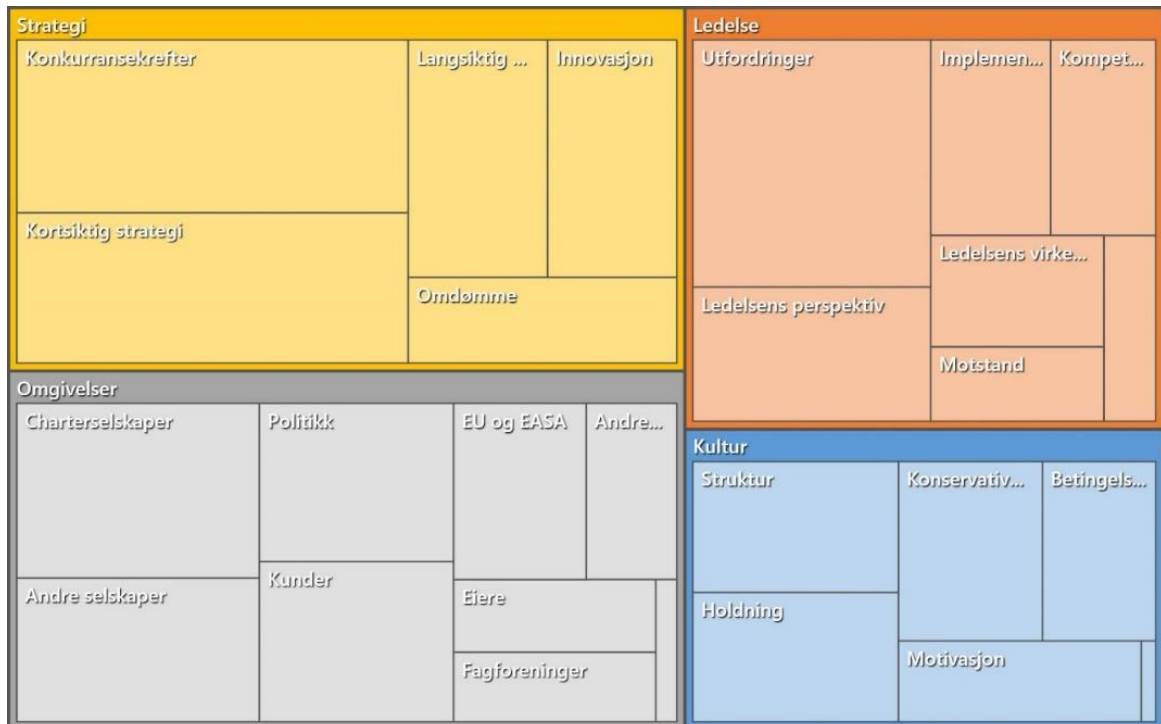
I det foregående kapittel, metode, ble det redegjort for hvordan de forskningsbaserte undersøkelser skulle gjennomføres. Her i dette empirikapittelet vil jeg redegjøre for hva som er funnet gjennom undersøkelsene. Undersøkelsenes resultat vil beskrives som funn. Denne empiri vil i neste omgang være grunnlag for videre drøfting og konklusjoner. Datainnsamlingen har foregått i denne rekkefølge;

- Innhenting av store mengder sekundærdata i løpet av 2015-17.
- Kartleggingsundersøkelse, basert på et representativt utvalg respondenter.
- Dybdeintervjuer av 17 informanter, samt en gruppesamtale/videokonferanse.

Vedlagt følger oversikt over informantene i dybdeintervjuene, som betegnes som I1 – I17, samt G1 for gruppeintervjuet. Resultatet av kartleggingsundersøkelsen følger også vedlagt.

Jeg benyttet det kvalitative analyseprogrammet NVivo 11, og endte opp med disse nevnte hovedkategorier;

- **Strategi**
- **Kultur**
- **Omgivelser**
- **Ledelse**



Figur 4 – Oversikt hoved- og underkategorier i datamaterialet fra NVivo 11

NVivo fordeler hovedkategoriene inn i «bokser», der boksenes størrelse symboliserer mengde innhentet data. Her er det viktig å merke seg at noe sammenfallende data vil finne plass i flere bokser, i en form for overlapping. Der hvor underkategoriene ikke blir utledes, vil det bli gitt en begrunnelse. Inne i boksene finner vi underkategoriene. Størrelsen på boksen gir ikke nødvendigvis en indikasjon på viktigheten av data, men mer på informasjonsmengden som er analysert.

Parallelt med dette er det også gjennomført en selvstendig og «åpen koding», en «koding langs handlingsaksen», samt til slutt en avsluttende «selektiv koding» (Strauss og Corbin 1990). Dette ble en kreativ prosess, som medførte at jeg måtte «skifte spor» flere ganger underveis i prosessen.

4.1. Strategi

Strategi dekker et meget bredt fagfelt, og det finnes ulike teoretiske perspektiver og vitenskapelige undersøkelser som tar for seg dette (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Johnson et al. (2008) definerer strategi slik; «Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg

og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanse som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger».



Figur 4.1 – Oversikt underkategorier i hovedkategori strategi

Gjennom kodingen endte jeg opp med følgende underkategorier;

- Omdømme
- Langsiktige strategier
- Kortsiktige strategier
- Konkurransekreftene
- Innovasjon

Flere steder er det overlapping mellom langsiktige og kortsiktige strategier, og også de andre underkategoriene flyter noe over i hverandre. Konkurransekreftene og de langsiktige og kortsiktige strategier er mest omtalt.

4.1.1. Omdømme

Omdømme betraktes av alle som en viktig verdi og ressurs, og gjennom intervjuene ble det klart at de fleste anså seg selv for å representere en virksomhet med et godt omdømme. På den måten vil mine funn kunne representere virksomhetens «kommuniserte identitet» (hva vi sier om oss selv), eller den «ønskede identitet» (slik vi ønsker å fremstå som), mens jeg

egentlig var på jakt etter den «oppfattede identitet» (hva andre opplever oss som). En objektiv uttalelse fikk jeg fra I4;

«Det er avgjørende. Et dårlig omdømme kan parkere flere flyselskaper. Et selskap som Ryanair har neppe et godt omdømme, men klarer å trumfe gjennom dette på pris, så her ser vi hvor viktig pris er.» (I4)

I4 peker her på noe essensielt; betydning av pris kan matche betydningen av et omdømme i noen tilfeller. Den «reelle identiteten» (hva virksomheten er) er en omdømmeplattform, som er nært forankret til virksomhetens strategi for øvrig. I dette tilfellet er det en påstand om at LCC'en Ryanair ikke er avhengig av et godt omdømme for å levere et godt resultat. I4 sier videre;

«Hadde de vært et ordinært selskap, som SAS, så hadde de neppe klart seg med sitt omdømme.» (I4)

Informanten poengterer her at generelt er det viktig og verdifullt med et godt omdømme, men at spesielle virksomheter kan klare seg uten dette. De selger likevel – på pris primært. I6, en flykaptein i Ryanair, peker på at selskapet er så dyktige på kommunikasjon, og det å treffe kundene, at selve omdømmet ikke veier så tungt;

«De er ekstremt flinke med mediene. Da Rygge-basen stengte klarte selskapet å fremstille det slik at det var avgiften, og myndighetene som sto bak, mens det i virkeligheten ikke var økonomisk lønnsomhet der lengre for selskapet.» (I6)

Flere av informantene trakk også frem dette med betydningen av «safety», og la de vekt på at ingen av lavprisselskapene hadde hatt alvorlige hendelser i Europa, noe som påvirker omdømmebyggingen i seg selv. Flere av disse informantene trakk også frem den solide treningen av pilotene i disse LCC'ene, noe som vil bli belyst senere under «kultur» og «kompetanse». I6 avsluttet så med;

«Selskapet behøver ikke markedsføring, folk kjenner konseptet. De scorer jo dårlig på kundeundersøkelsene, men betyr det så mye? De har imidlertid denne slogan...»Always getting better»...den er ærlig i sin fremtoning, i det minste.» (I6)

Omdømmet blir dermed en konsekvens av hva virksomheten faktisk er, og dermed også hva den kommuniserer. Kan dermed Ryanair, og flere andre LCC'er, likevel ha lykket med sin omdømmebygging, til tross for lavt score på kundeundersøkelsene? Flere informanter synes å resonnerer slik, også I12, en pilot i Easyjet;

«Vi har nok ikke det gode omdømmet som de eldre selskapene, men behøver vi det?» (I12)

Når det gjelder charterselskapene, så trakk nær sagt samtlige informanter frem det gode omdømmet. Et selskap som Thomas Cook Airlines Scandinavia flyr ca. 80-85 % av produksjonen for sine reisebyråer, og gjennomfører periodevise kundeundersøkelser. En av lederne (Head of Contracting) på HQ til Ving reflekterte slik;

«Og kundene er jo fornøyd med vårt eget flyselskap, TCAS. Det vises i kundeundersøkelsene våre. De er langt fra like fornøyd med f.eks. Norwegian.» (I14)

En representant for TUI hadde også tro på eget omdømme, og sa følgende;

«Vi ligger himmelhøyt over lavprisselskapene. Og folk får jo det de betaler for...» (I2)

Lederen for Norges største reisebyrå (I7) mente følgende;

«Ving leder på eksterne barometerundersøkelser foran TUI og Apollo, og vårt eget selskap TCAS ligger også godt foran SAS og Norwegian.» (I7)

Lederen for Norges 3. største reisebyrå avsluttet med;

«Apollo ligger generelt noe under VING, men over TUI. Og vi ligger over Norwegian. Det er en trend at både reisebyråer og flyselskaper faller litt på de omdømmemålingene nå.» (I11)

Kommentaren kom etter å ha snakket om BI's årlige kundebarometerundersøkelse.

4.1.1.1. Oppsummering omdømme

Det er påstått at omdømmet i gode tider forbedrer virksomheten, mens i dårlige tider kan et godt omdømme fungere som en fallskjerm. Det er en ganske tydelig forskjell i tilnærmingen til dette, mellom lavprisselskapene og charterselskapene. Mens charterselskapene legger mye i omdømmet, og måler dette forholdsvis ofte, så synes det som om LCC'ene selger mere på lav pris, og ikke legger så mye i dette. Det kan virke som om charterselskapene er avhengig av et godt omdømme, da de generelt ligger over på pris, og bruker dette som markedsføring. LCC'ene på sin side kan synes å være mer utsatte og sårbare for hendelser, på den måten at de har en mindre buffer enn andre flyselskaper. Empirien viser at pris er utrolig viktig, og i mange tilfeller går foran omdømme.

4.1.2. Langsiktig strategi

Strategi er en av de fire hovedkategoriene, og den inneholdt så mye datamateriale at det ble vurdert som riktig å dele det opp i langsiktige- og kortsiktige strategier. Alle informantene

trakk frem strategiske veivalg, og spesielt for charteroperatørene syntes det viktig å søke bredt etter nye overlevelsformer. Hva som er langsiktig- eller kortsiktig strategi kan bli en smakssak noen ganger. De fleste vil mene at langsiktige retningsvalg innebærer tre år eller mer (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015).

Det var naturlig å spørre informantene fra charterselskapene om de fortsatt ville være et differensiert og fokusbasert produkt (nisjeselskap), eller om de hadde ambisjoner om å bli kostnadsleder, for på den måten kunne vinne nye markedsandeler. Direktøren for Skandinavias største charterflyselskap (I16) svarte slik;

«Vi her i Norden har jo hele tiden drevet med differensiering av fly- og hotellprodukter, og vi kommer aldri til å kunne konkurrere på pris med selskaper som Norwegian og Ryanair. Dessverre.» (I16)

På spørsmål til hvilke konsekvenser dette hadde, svarte han;

«Problemet er at pakkereisemarkedet stagnerer, og det er tilsvarende en kraftig vekst i det markedet der folk pakker reisene sine selv. Dette har pågått i 10-15 år, og vil fortsette. Vi er ikke konkurransedyktige nok på vår kostnadsstruktur til å ta del i denne vekst. Så dermed er vår ambisjon å holde oss i vårt nåværende marked.» (I16)

Han ble spurt om dette ikke var en defensiv tilnærming;

«Strategien er at reisebyråene våre skal forsøke å ta en større andel av dynamic packing, forhåpentligvis uten å kanabalisere eget core-marked. Vi som charterflyselskap skal ikke inn i dette markedet.» (I16)

Han ble videre spurt om dette ikke var en problemstilling i seg selv. Dersom reisebyråene som anvender TCAS øker på dynamic packing, og velger å ikke sende disse med sitt eget flyselskap, så vil jo passasjerene bli sendt med eksterne flyselskaper, som Norwegian, som igjen konkurrerer med TCAS om disse kundene.

«Ja, det er riktig på en måte. Personlig skulle jeg gjerne konkurrert på seats only, men vi har ikke konkurransekraft til å gjøre det. Det ville være helt vanvittig. Vi skal ikke inn på seats only-markedet, for å konkurrere med Norwegian. Det skal vi ikke.»

«Strategien vår går på å være konkurransedyktige innen vårt segment, vi skal være produktive og effektive, samt være best på salg gjennom Airshoppen, Retail etc. Vi blir aldri

verdens største flyselskap, men om vi kan henge fast i vår store Group, og forsvare vår posisjon der, så er det et mål i seg selv.» (I16)

Thomas Cook har vært relativt store på long haul charter til Østen og Karibien, men er nå i tilbakegang, Direktøren ble til slutt spurt om planene for videre long haul charter fra Skandinavia;

«Jeg er redd vi ikke kan forsvare å fly long haul fremover. Kostnadsnivået tillater ikke det. Bare de siste to årene har vi tapt 75 millioner på denne trafikken. Derfor er vi nå også i gang med å erstatte de skandinaviske pilotene med engelske, og ser en besparing på flere titalls millioner bare der.» (I16)

Også lederne i TUI (I15) resonnererte som I16 ovenfor. De ville gjerne i større grad inn i dynamic packing-markedet, uten at dette kanabaliserte eget chartermarked. De så at det var der veksten ligger, og kommenterte det slik;

«Dette er et nytt og vanskelig marked, vi har egentlig nettopp begynt med dette, Og med hensyn til long haul...TUI hadde for noen år siden 2-3 ganger så mye trafikk til Thailand som nå. I år flyr vi faktisk ikke Thailand med egne fly. Trykket er veldig hardt, ikke minst fra Midt-Østen-selskapene.» (I15)

Også de så på kostnadene, og hadde gjort til dels store endringer. Bl.a. hadde de reforhandlet en avtale med pilotene, som gjorde de mer konkurransedyktige.

«Lowest cost always wins, og nå har vi således fjernet mange av de særpropplegg vi hadde. Alt er blitt mer mainstream.» (I15)

På spørsmål om de ville fjerne de skandinaviske ansatte i flyene deres, på grunn av kostnader, svarte I15 slik;

«Det er et viktig tema, men en vanskelig sak. Det henger sammen med merkevarebyggingen vår. Vi vil i utgangspunktet ha skandinaviske ansatte om bord.» (I15)

I7 sa dette i denne sammenhengen;

«Jeg liker ikke utviklingen, og ser trendene. Personlig liker jeg tanken på skandinavisk personell om bord. Det motsatte gir en dårligere kvalitet på produktet. Men det er tøft å sitte alene, og endringer kan presse seg frem her.» (I7)

I16 delte denne meningen, og responderte slik;

«Vi kan ikke utelukke noen ting. Vi må holde alle muligheter åpne. Strategiprogrammet The Big Leap inkluderer det å se på store organisasjonsmessige endringer. Kikke på nye muligheter.» (I16)

I11, lederen av Apollo Norge, var enda tydeligere;

«Det er ikke så viktig med skandinaviske ansatte lengre. Det ligger ikke i vår strategi å ha skandinaviske ansatte om bord.» (I11)

I11 sa også dette:

«Vekstmessig ser vi ikke lengre noe potensiale i core-charter. Mest sannsynlig vil vi konsolidere kjernevirksomheten vår fremover, og forsøke å vokse på fleksible reiser. Det er for øvrig ikke bare pris som bestemmer. Kvalitet betyr også mye. Kundene velger hva de vil ha. Derfor er det ikke så viktig for oss som for ruteselskapene å regne på enhetskostnader alene... charter er og blir hovedbenet vårt, vi kan bare ikke regne med mer vekst der.» (I11)

Med hensyn til long haul-produksjonen ut fra Skandinavia sa han dette;

«Vi satser nå utelukkende på rute-fly på vår long haul, og bruker ikke lengre charter-fly her.» (I11)

I10, en commercial director i skandinavias største charterselskap hadde en noe defensiv tilnærming, da han sa dette;

«Vi har ikke hatt den store andelen av vekst i markedet, men vi...are happy as small. Vi styres av produksjonsbehovet til turoperatørene våre. Vi fortsetter med andre ord i samme retning som før. OK. Vi ser litt på salg gjennom Momondo e.l., men grovt sett fortsetter vi som nå. Alt er avstemt med turoperatørene våre.» (I10)

Også I14 hadde en forsiktig tilnærming her;

«Jeg ser ikke behovet for de store endringer.» (I14)

Lederen for Ving, Norge (I7) sa det slik;

«Vi er en integrert modell. Det er derfor ikke så viktig at alle ledd, flyselskap, reisebyråer og hoteller tjener penger, så lenge konsernet i sin helhet gjør det. Vi må gjøre smarte ting, vi kan ikke bli «stuck in the middle». Det betyr at vi må differensiere.» (I7)

Men på spørsmål om seats-only-salg, svarte han,

«Jeg hadde ikke tenkt å si så mye om det, men nå starter vi faktisk et prosjekt der vi prøver oss litt frem på GDS, f.eks. med Momondo.» (I7)

En sak som gikk igjen i intervjuene med lederne hos charteroperatørene var troen på stordriftsfordeler, Både Thomas Cook Northern Europe og TUI Nordic er organisert strategisk i hver sine store europeiske konserner, og deres flyselskaper er etablert sammen med andre selskaper fra konsernet, Apollo har ikke denne form for organisering. I15 fra TUI sa dette;

«Det er jo ikke effektivt å fly med våre 7-8 fly alene, så en sammenslåing var fornuftig. Det er også en TUI-strategi at vi er knyttet mer til gruppen, og der ligger det besparelser.» (I15)

Her fikk noen av premissgiverne uttale seg om langsiktige strategier. Men hvordan ser så de ansatte på dette? I2 (pilot i TUI) så det på denne måten;

«Personlig synes jeg flyselskapet vårt er det svakeste ledd i konsernet. Vi lever litt på nåde. Vi er jo produksjonsselskapet til TUI, men har ingen garantier for at de trenger oss på sikt. Strategien til TUI er å ta markedsandeler, men dette synes vanskelig i kampen mot LCC'ene. Det er en endring i firmaet, og det er veldig styrt fra UK. Jeg savner litt langsiktighet.» (I2)

En tidligere pilot (I9) i Apollos flyselskap Novair sa det slik;

«Strategier? Jeg tror ikke ledelsen helt skjønnte i hvilken retning de skulle gå. De signaliserte ut sin visjon flere ganger, med tanker om flere fly og mer produksjon, men det ble aldri til noe. Novair er primærkunden til Apollo, men samtidig kun en støttefunksjon. Det er nok annerledes i TCAS og TUI.» (I9)

Hvis vi ser på informantene fra lavprisselskapene, så sa en flykaptein fra Norwegian (I17) følgende om dette;

«Vi ansatte er ganske så uenige i ledelsens strategier. Vi er redd de tar feil retningsvalg, og satser for tøft. Vi burde holdt oss til de europeiske kortrutene i stedet for å gape over for mye på en gang. Det er nå fire-fem AOC'er i selskapet, og det er for mange selskaper i selskapet, om du skjønner.» (I17)

Flykapteinen fra Ryanair (I6) mente dette;

«Selskapet utvider konstant, det er en forutsetning for å gjøre det så bra. Enhetskostnadene holdes nede på grunn av størrelse og produksjonsvolumet.» (I6)

Piloten fra Easyjet (I12) var inne på noe av det samme når han snakket om behovet for volum;

«Strategien er å være Europas foretrukne flyselskap på de primære lufthavner. De sekundære lufthavner overlater de til Ryanair. Brexit kostet noe, men Easyjet synes å være sterke. Jeg tror de kikker etter oppkjøpskandidater for å styrke seg ytterligere.» (I12)

I4, en leder for den klart største fagforeningen for de luftfartsansatte i Norge, så det litt utenfra, og kommenterte det slik;

«Om charterbransjen klarer å rendyrke sin kjernekompetanse, så tror jeg de vil overleve.» (I4)

4.1.2.1. Oppsummering langsiktig strategi

Her skiller man veldig klart mellom kostnadsledelse og differensiering. Som en leder sa; «Man kan bare ikke bli stuck in the middle». Premissgiverne, som alle var ledere med beslutningsmakt, poengterte verdien av å holde seg til sine kjerneområder. Det var ofte en defensiv tilnærming til å oppsøke nye markeder, i frykt for å mislykkes, og da primært på grunn av kostnadspresset. Samtidig var det en erkjennelse at deres hovedmarked stagnerte, og at de derfor kjempet for en konsolidering. De to største skandinaviske charterselskapene hadde gått inn i en større europeisk allianse, og informantene trakk frem stordriftsfordelene. Det var en forsiktig tilnærming til et forholdsvis nytt marked – dynamic packing. Her opplevdes det som om at charterflyselskapene var usikre på om dette ville medføre at deres egne reisebyråer ville begynne å sende flere kunder med lavprisselskapene, siden de selv ikke hadde en kostnadsstruktur som tillot å ta denne type trafikk i særlig grad. Beslutningstakerne vurderte virkemidler som det å erstatte skandinaviske fastansatte med kontraktsansatte, gjerne på utenlandsk AOC. Deres long haul produksjon synes å gå en usikker fremtid i møte, spesielt på grunn av press fra Midt-Østen-selskaper.

Informantene fra lavprisselskapene fortalte om tydelige og transparente strategier, som gikk på kostnadsledelse og økt volum. Men de fortalte også om rigide eiere og ledere, med lite fleksibilitet.

4.1.3. Kortsiktig strategi

«Her i Finland, der Tjæreborg selger reisene våre, er vi svært lite synlige.» (I1)

De kortere strategier handler mer om hvilke retningsvalg man tar i et kortere perspektiv, og er oftere gjenstand for endringer underveis. Det ble tydelig gjennom dybdeintervjuene at

charterselskapene søkte etter løsninger og endringer som kunne gjøre livet lettere, men uten at det i første omgang gikk på bekostning av de langsiktige strategier. Når det gjaldt markedsføring, så gikk det litt «frem og tilbake». Lederne fra TUI (I15) sa dette;

«Samfunnet og mediebildet endrer seg hurtig, og det er et « annet bilde » nå. Nå må pengene brukes på riktig måte. Før var det kvantitet, nå er det heller kvalitet som gjelder, også på markedsføringen.» (I15)

I7, lederen av Ving, Norge sa det slik;

«Markedsføring? Her har vi « gasset og bremsset » i mange år. Dette er et vanskelig område.» (I7)

I11 hadde en litt annen holdning til dette;

«Apollo MÅ være synlige, vi selger oss ikke selv. Vi flyr på mange små destinasjoner.» (I11)

Det var tydelig at kostnadspress preget selskapene i sin dag til dag-drift, og dette kom frem i samtalen. Spesielt var det fokus på personalkostnader. Direktøren fra charterflyselskapet TCAS fremholdt at de hadde 22 % andel av totalen på personalkostnader, mens Norwegian f.eks. hadde kun 16 %. De øvrige kostnadene var ganske likt fordelt. Dette gjorde at de så på forskjellige løsninger:

«Vi snakker også jevnlig med bemanningsselskapet OSM. Som leder er det min oppgave å se på alternative produksjonsplattformer. Det er vi nødt til.» (I16)

Commercial director i TCAS (I10) kom her nok en gang inn på kostnadsreduksjoner, der han sa følgende;

«Vi er nødt til å være kostnadseffektive, og vi må være forberedt på å vende rundt på vår produksjon, f.eks. med spanske ansatte.» (I10)

Dette med å beholde skandinaviske ansatte var vet tema som mange informanter ønsket å si noe om. Dette vil bli gjennomgått i detalj under «politikk og EU/EASA» lengre ned i oppgaven. Det kom frem at det var til dels ganske markerte fronter mellom eiere/ledere på den ene siden og de berørte ansatte på den annen side. Både Samferdselsdepartementet og Luftfartstilsynet og den største fagforeningen, Parat, ble involvert i problemstillingen.

«Norwegian søkte først om å endre utlendingsforskriften, slik at man kunne benytte ansatte fra såkalte 3.land om bord. Dette fikk de ikke til. Da søkte de om å fly med irskregistrerte fly på norsk AOC, og det fikk de lov til. Alt for å omgå utlendingsforskriften.» (I4)

Saken over gjaldt Norwegians bruk av thailandske besetningsmedlemmer, bl.a. i et marked som tidligere hadde vært dominert av de skandinaviske charterselskapene tidligere, og uttalelsen er fra nestlederen i YS/Parat. Både Samferdselsdepartementet og Luftfartstilsynet kom med noe unnvikende svar i denne sammenheng;

«Vi er ikke fagdepartementet her. Hva skal vi gjøre?» (I13)

«Vi har i liten grad ansvar for utlendingsforskriften, ansvaret ligger under UDI og Justisdepartementet.» (I8)

Det er LCC'er som Ryanair og Norwegian som har gått i front med å ansette gjennom såkalte bemanningsselskaper, og nå følte altså charterselskapene at de må følge på. Også et selskap som SAS har sist sommer klargjort at de er nødt til å ansette på denne måte fremover, og åpner baser med irsk AOC, og kontraktsansatte. Flykapteinen fra Norwegian mente dette:

«Norwegian har også ansatt en rekke gjennom OSM, og vi frykter at ledelsen på den måten vil kunne sette de ansatte i de forskjellige bemanningsbyråene opp mot hverandre.» (I17)

Flere av informantene ble spurt om de kjente til om det var tegn til at LCC'ene var i ferd med å endre sin strategi i retning av å inkludere rene charteroperasjoner. I6 mente dette;

«Vi ser et oppstartsforsøk nå i Polen, der Ryanair Sun er under oppbygging.» (I6)

I17 refererte bl.a. til Norwegian Holidays, der Norwegian tilbyr pakkereiser på utvalgte flygninger. Men dette er ikke en ren turoperatørvirksomhet. Under mine observasjoner i felten kom det flere utsagn fra sentrale ledere om at Norwegian ved flere anledninger hadde banket på døren til HQ til TCNE i Stockholm, for å tilby sine tjenester, til priser under TCAS. TCAS har ca 80-85 % av produksjonen til TCNE, og fremstår derfor som svært avhengige av denne produksjonen. TUI og Apollo kjøper i større grad tjenester av selskaper som Norwegian og SAS.

«90 % av helgecharteren til SAS er for Apollo Norge.» (I11)

«Ca. 50 % av produksjonen går med vårt eget selskap, TUIFly. Det er veldig dyrt å sitte med egne fly i dårlige tider.» (I15)

Det var tydelig at både TUI, og kanskje spesielt Apollo, i stor grad kontraktforhandlet leie av fly etter behov. Som det ble sagt; for en charteroperatør er det utfordrende å sitte med sine egne fly. Derfor er det en kontinuerlig vurdering om man skal holde på sine egne flyselskaper. Igjen ser vi at Thomas Cook, TUI og Apollo drives etter litt forskjellige strategier, der førstnevnte i stor grad gjennomfører produksjonen med eget flyselskap, TCAS. Dette gjør selskapet mer sårbart. Men på den annen side eier Thomas Cook nærmest hele verdikjeden (supply chain), noe som i gode tider sikrer en god konkurransekraft, og tilsvarende god resultatmargin. TCNE har de siste årene gitt ca. 10 % margin, TUI Nordic knappe halvparten, mens Apollo ligger noe over break even (1-3%). Commercial director i TCAS forklarte det videre slik;

«Vi driver etter et begrep vi kaller «cost plus». Får vi uventede kostnader må dette legges på toppen av setepreisen / billettprisen.» (I10)

Revenue management (RM) er meget anvendt i luftfarten, for å optimalisere inntektene. Mange nevnte dette med at luftfart er ferskvare, og at et «tapt» sete ikke kan erstattes. Alle de tre store charterselskapene driver med forskjellige former for RM, primært prisbasert. De var ikke så opptatt av «yield som man er i LCC'ene og nettverksselskapene. Det var en erkjennelse av at yelden er under press nå, på samme måte som alle sliter med å få ned enhetskostnadene (CASK).

«Vi har et stort fokus på bidraget fra hver kunde. Det er det vi «yields» på. Dette er livsviktig for oss. Yelden svinger, men vi holder ikke på slik ruteflyselskapene gjør. Tjener vi lite senker vi prisen, tjener vi godt, øker vi prisen.» (I15).

Lederne ble spurt om deres virksomheter kunne gjøres mer lean enn den er i dag, og til dette kom det sammenfallende svar, der man mente at charterselskapene i liten grad kunne nedbemanne uten at det gikk ut over kvaliteten. Det var derimot flere som fremhevet at avtaler mellom partene måtte tilpasses den nye tid. Det var et spesielt fokus på at piloter og kabinansatte i charterselskapene ofte fremsto som uproduktive, sammenliknet med enkelte konkurrenter. Mer om dette under «kultur» og «ledelse».

4.1.3.1. Oppsummering kortsiktig strategi

Det var en generell oppfatning at markedet endrer seg fort, og at man i charterselskapene må være forberedt på å endre strategi underveis. Et vanskelig tema er dette med ansettelsesforhold. LCC'ene har innført en omfattende bruk av bemanningsselskaper, noe som har ført til harde fronter i disse selskapene. På grunn av kostnadspress har

charterselskapene i det siste begynt å se på tilsvarende løsninger. Myndighetene legger seg i liten grad opp i dette, og ansvaret kan synes pulverisert gjennom EASA og de politiske beslutninger som er gjort. Det er forskjellige syn på om charterselskapene er tilstrekkelig synlige i markedet, og hvilke virkemidler som bør benyttes i markedsføring. Videre er det forskjellige strategier innad i charterbransjen med hensyn til hvor stor ens egen «inhouse» flyproduksjon skal være. Yield og CASK måles også i charterselskapene, men har ikke samme verdi som i de øvrige flyselskaper. Også innen den kortsiktige strategi er kostnader et mantra.

4.1.4. Konkurransекреfter

Med begrepet konkurransekrefte er det naturlig å se i retning av Porters konkurransekrefte (rivalisering blant eksisterende konkurrenter, substitutter, nye potensielle konkurrenter, kunder og leverandører). Men man kan utvide begrepet, og jeg satte ingen føringer da jeg intervjuet omkring temaet. Den profilerte luftfartsanalytikeren fra danske Sydbank (G1) sa under gruppeintervjuet/samtalen følgende omkring dette;

«Flyselskapene tilfører ikke verdikjeden noe, men er nødvendige. Dette baserer seg bl.a. på McKinsey-rapporter, og de er stort sett alle meget presset. Det er mye entusiasme der ute, og dype lommer, men utfordringen er at det er for mange seter til salg. Kundernes konkurransekraft er stor, og de går etter pris. De søker et standardprodukt, så billig som mulig. Web'en har gjort det lettere for dem. Flyselskapene på sin side er ofte påvirket av fagforeningene, noe som kan gi lavere fleksibilitet. Og lufthavnene på sin side, de er små monopoler der prisene stiger hvert år. Men dette gjenspeiler seg ikke i flyprisene. På leverandørsiden har flyselskapene ikke mange å velge mellom, i hovedsak bare to produsenter. LCC'ene ligger her langt foran, og kontrollerer delvis markedet, spesielt på short haul.» (G1)

Han forklarte så følgende om konkurransen mellom de forskjellige aktørene i luftfarten;

«Fagforeninger gjør det vanskelig for nettverksselskaper og charterselskapene, situasjonen er ofte annerledes i LCC'ener. LCC'ene bruker kreative ansettelsesmetoder, og presser på. Oljeprisen er lav nå, og det minsker presset noe fra Midt-Østen-selskapene. Med hensyn til charterselskapene, så ligger utfordringen i at det er lett å lage sin egen reise nå. Terror er alltid en trussel. Og er det rentabelt å eie sine egne fly nå? Til slutt – hvor mye kan en differensiering koste?» (G1)

Han avsluttet med å si noe om de enkelte selskaper;

«Ekspansjonen hos LCC'ene gir et press på yield'en. Wizzair er farlige, og øker i markedet. Det gjør også Norwegian, men de gaper over veldig mye. Kan de tåle veksten og den høye gjelden? SAS må fortsette å kutte kostnader om de vil overleve. Med hensyn til Ryanair, så vil de ikke inn på long haul, og kommer neppe inn i det skandinaviske chartermarkedet. Fritidsmarkedet øker mye mer enn forretningsmarkedet nå, og LCC'ene har posisjonert seg her, og kan gjøre det vanskelig for charteroperatørene.» (G1)

De andre informantene, premissgiverne fra turoperatørene og flyselskapene, var enige om at det var blitt en endret konkurransesituasjon den senere tid, etter å ha vært i en form for beskyttet tilværelse lenge;

«Vi ser jo at kundene læres opp til et nytt prisbilde, ikke sant? Vi har fått en ekstrem hard konkurranse fra low cost. Vi har tilpasset oss noe, og grensene mellom charter og low cost er visket delvis ut.» (I15)

Alle var opptatte av at kundene i stadig større grad går etter pris, og at dette langt på vei styrte markedet. Det var enighet blant alle om at det var et press for å kutte kostnader over alt, og at yield'en var under tilsvarende press på grunn av overkapasitet i fritidsmarkedet. Flere trakk frem dette med at denne delen av markedet er veldig priselastisk og sensitiv, men at charterkundene tross alt syntes å ha en noe større betalingsvilje enn markedet for øvrig.

«Vi øker graden av differensiering, og gir en unik reiseopplevelse som mange vil betale litt ekstra for.» (I11)

«Mulighetene for chartermarkedet ligger i økende velstand, økte reisebudsjetter, nye reisemål, «den unike reise» og i innkjøpsfordeler.» (G1)

«Du må huske at charter tilbyr løsninger som mange fremdeles etterspør, kanskje spesielt de eldre. Det handler om mer enn pris dette.» (I2)

«Vi kjenner kundene, og de kjenner oss.» (I10)

«Husk vår fordel, vi flyr direkte til reisemålet, det er en verdi i seg selv.» (I7)

Det ble også snakket noe om verdien (konkurranseskraften) av å kontrollere verdikjeden, slik de to største charteroperatørene i Europa gjør langt på vei, og som de øvrige aktørene mangler langt på vei.

«Vi skulle gjerne hatt verdikjeden til Thomas Cook.» (I11)

Men også LCC'er som Ryanair har laget sin egen form for verdikjede;

«Ryanair tjener penger på hele verdikjeden, også når de utdanner sine egne piloter, og når disse må betale fullt ut for dette.» (I6)

Samferdselsdepartementet kan gjennom lovgivning og politiske føringer i noen grad påvirke konkurransekraftene, men også er sterkt bundet opp av EU og EASA. De svarte slik på spørsmål om den verdifulle taxfreehandelen, og om charterselskapene kunne opprettholde sin ordning hvis praksisen ble stoppet ellers på norske lufthavner;

«Det er i dag vanskelig å svare på om taxfreehandelen her hjemme vil avvikles, og om dermed charterselskapene på noen måte vil rammes av en slik avvikling av ordningen.» (I13)

Da det var en antakelse om at de europeiske LCC'ene sto for den største konkurransen til de skandinaviske charterselskapene, var det mest oppmerksomhet sentrert rundt disse selskapene;

«LCC'ene vinner hele tiden markedsandeler, og de øker kapasiteten mest. Mulig at det kommer det flere LCC'er. Det er neppe plass til flere seter uten prisnedgang. Europeisk økonomi er en joker her.» (G1)

«Veksten kommer i det fleksible markedet, styrt av LCC'ene. Ikke i charter.» (I15)

«Vi er ikke konkurransedyktige nok til å ta del i denne veksten.» (I16)

*«Dette er en trend vi ser mange steder, de billigste kjedene vokser raskest. Se på AirBnb!»
Pris og frekvens er viktigst nå. Dessverre er det ikke så viktig med norsktalende lengre. (I4)*

«Dersom vi i Thomas Cook gjør en direkte sammenlikning med Norwegian, som har en stage length på 1.300 km mot vår 3.700 km, så går CASK'en opp fra 51 norske øre til drøye 60 øre. Jeg understreker at dette er en gjennomsnittsberegning. Om du ser på de samlede kostnadene, så ligger den store forskjellen i personalkostnadene. For Norwegian ligger de på ca. 16 %, for vår del ligger vi på 22 %. De øvrige kostnadene er noenlunde like.» (I16)

Men jeg hadde også informanter som verdsatte de muligheter som de nye aktørene gir. Denne kontraktsansatte kabinansatte på Thomas Cook's base i HEL sa følgende;

«Jeg personlig vektlegger ikke Norwegians lavere servicenivå. De har nye fly og wifi, og faktisk synes jeg noen ganger vi har for mye «hassle» om bord hos oss selv. Jeg liker å reise med Norwegian, og de gir value for money». (I1)

Gjennom intervjuene gikk det frem at det var klare forskjeller i oppfatningen av LCC'enes overlevelsessevne og suksess. Ryanair gikk igjen i intervjuene som en økonomisk suksess, med de laveste enhetskostnadene. De ble oppgitt til å være et rendyrket short haul selskap, med svært god konkurransekraft. For Norwegian var meningene mer delte;

«Ryanair er en økonomisk suksess, og de fortsetter å kutte kostnader. Det ligger i ryggraden deres. Enhetskostnadene ligger nede på 29 øre nå, Norwegian ligger på vel 40 øre.» (I6)

«På en måte er Norwegian på vei ned nå, kall det gjerne en burning platform. Forretningsmodellen fungerer ikke finansielt, og selskapet må endre strategi. Den siste kvartalsrapporten var svak og skuffende. (I17)

Like etter intervjuet med informanten fra Norwegian inngikk selskapet en omfattende feeder-avtale med Easyjet, og det knytter seg stor interesse til resultatene av dette. Det er også spekulasjoner om oppkjøp av andre selskaper. Britiske og konkursrammede Monarch, er nevnt blant flere andre oppkjøpskandidater.

Midt-Østen-selskapene ble også trukket frem som rivaler i det hjemlige long haul-markedet;

«Det er en knallhard konkurranse fra disse selskapene østover. Vi har priset oss ut. Men vi ser en liten lysning nå som oljeprisen har falt, dette gjør Midt-Østen-selskapene noe mindre dominerende på pris. Dessuten har et selskap som Qatar Airways store politiske problemer nå. Dette kan gi et lite pusterom.» (I14)

4.1.4.1. Oppsummering konkurransekrefter

Rivaler i markedet og kundene ble viet mest oppmerksomhet hos informantene. Leverandører og nye, potensielle aktører ble viet lite oppmerksomhet. Substitutter ble knapt nevnt, da det er en lite tenkbar løsning i dette markedet. Hos informantene i de hjemlige charterselskapene, pekte de fleste i retning av Ryanair og Norwegian som de tøffeste rivalene. De fleste så på Thomas Cook og TUI som ganske like, der de begge satt på en betydelig verdikjede. Apollos verdikjede er mye mindre, men de er også lite belånt. De tradisjonelle nettverksselskapene, som SAS og Finnair, ble i liten grad nevnt, da de har en kostnadsstruktur som ligger noe over charterflyselskapene, og heller ikke har vært så aggressiv. Konkurransen på charterselskapenes long haul er ifølge informantene nå så hard,

spesielt fra Midt-Østen-selskapene, at dette kan true denne type charteroperasjoner fremover.

4.1.5. Innovasjon

Alle informantene så verdien i å være innovative. Representanter for charterbransjen innrømmet imidlertid at de var kommet «litt bakpå» her, i flere sammenhenger. Spesielt gjaldt dette charterflyselskapene. Direktøren for TCAS sa dette;

«Onlinesalget til våre reisebyråer er på ca. 80 % nå. Våre reisebyråer har endret seg, og fulgt med i timen. De har markedstilpasset seg. Men se på oss i flyselskapet! Nesten ikke noe har endret seg på 20 år, og vi har ikke flyttet oss fremover. Våre teknikere går enda rundt med papirmanualer.» (I16)

Lederen for Norges største turoperatør, Ving, sa dette;

«Litt av problemet er at Thomas Cook, som konsern, er bygget på en gammel grunnmur. Vi har overlappende IT-systemer, og gamle avtaler. Dette er annerledes i f.eks. Norwegian. Men vi som turoperatør er i gang med å se på nye løsninger. Virtuell reiseopplevelse, der reisemålet kan sees tredimensjonalt i planleggingsfasen, er bl.a. noe vi ser på.» (I7)

Men både TUI og Apollo var enige om at også de i stadig større grad hadde begynt å implementere nye teknologiske løsninger, for å markedstilpasse seg. Flere av informantene oppga at deres virksomhet ved observasjon av IP-adresser o.l. kunne fastslå hvordan reisene var bestilt.

«Vi ser en voldsom endring i måten å bestille reiser på. Unge mennesker bestiller reiser online fra sin smartphone på bussen. Dette er ting vi følger med på. Og vi ser nye reisetrender der man etterspør økologisk mat etc. Vi arbeider videre med nye apper som kan gi kundene reiseopplevelser og økt informasjon før og under reisen. På denne måten øker vi differensieringen, og gir en unik opplevelse.» (I11)

«Ja, vi er innovative. Vi har f.eks. dette ekstremt gode yield-systemet. Vi tester nå ut vår bærekraft, og har mange prosjekter gående. Tidligere hadde vi for øvrig 220 merkenavn, nå ser du bare TUI. Vi lever i en globaliseringstid, og må tilpasse oss.» (I15)

Men man ante en viss konservatisme og forsiktig tilnærming hos enkelte i charterbransjen;

«We are happy as small, dynamisk prising er ikke noe for oss, vi forblir full charter.» (I10)

«Jeg vet ikke om vi skal forandre på alt for mye.» (I14)

4.1.5.1. Oppsummering innovasjon

Det var tydelig at turoperatørene forsto verdien av å markedstilpasse seg, selv om man også så en viss konservatisme. Begrepet differensiering gikk igjen, og Thomas Cook har nå innført såkalte konsepthoteller, bl.a. CASA COOK, som henvender seg til unge og trendy reisende. Skreddersydde apper til smartphone er under introduksjon hos flere, og bruk av internet om bord i flyene rulles ut. På denne måten ønsker charterbransjen å konsolidere markedet, og kanskje få de unge tilbake. TCAS bruker begrepet «trendsettende» om seg selv, og signaliserer dermed et ønske om å være attraktiv hos alle grupper reisende. Men oppfattes bransjen utad de slik de selv ønsker å fremstå?

4.1.6. Oppsummering strategi

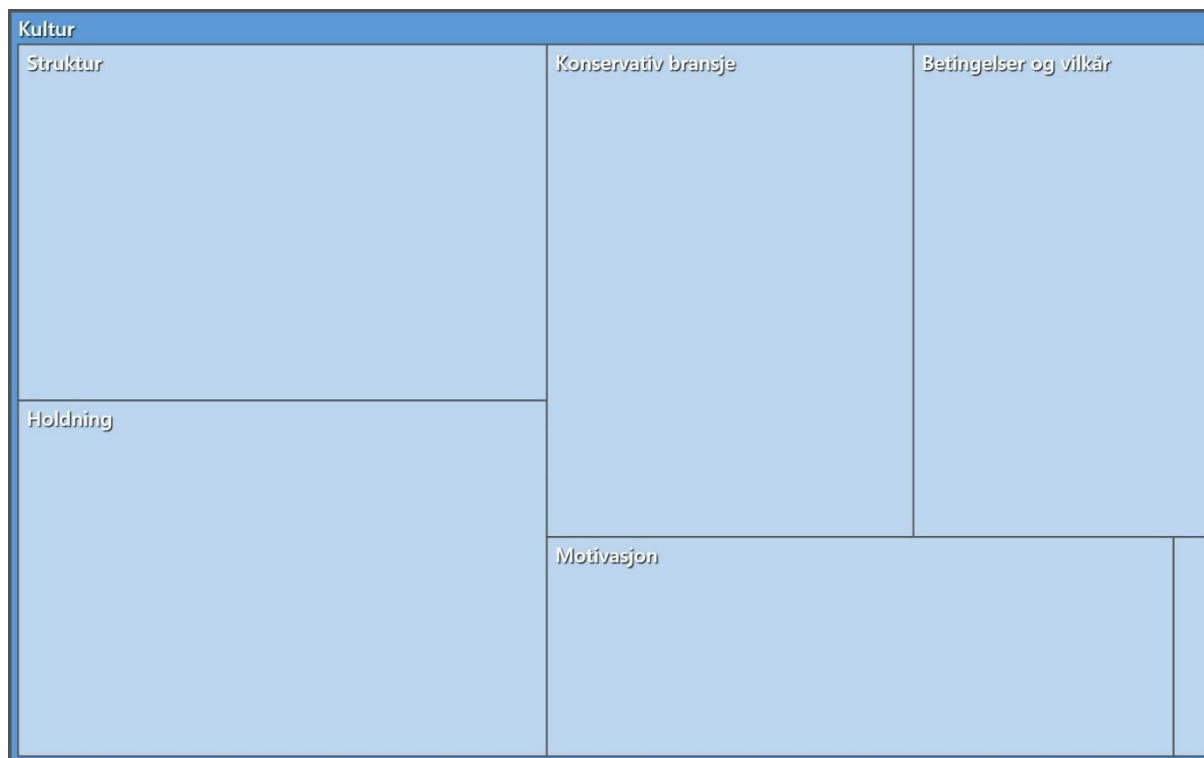
I en tid der charterselskapene, herunder både turoperatørene og dens flyselskaper, leter etter videre veivalg for å møte den økende konkurransen i fritidsmarkedet, er det naturlig at forskjellige strategiløsninger belyses. Både strategi og dens underliggende kategorier innvirker på ledelse og beslutningsgrunnlag for videre drift fremover, i et meget utfordrende marked, med overkapasitet, der det er prispress og dermed et kostnadspress. Men som vi har sett her er ingen forskånet for konkurransen, og høy gjeldsgrad og sterkt varierende oljepris kan raskt snu opp ned på konkurranseforholdet. Den stadig økende bruken av bemanningsselskaper, som på kort sikt er ment å skape arbeidsgiversiden forutsigbarhet og fleksibilitet, og som dermed er kostnadsbesparende, ser ut til å øke konfliktnivået i en rekke selskaper. Flyselskapene har generelt ikke økonomi til å tåle langvarige konflikter med de ansatte, og også dette kan raskt endre konkurransebildet.

Charterbransjen mener at de ikke er i stand til å konkurrere på kostnadsledelse, og hovedstrategien deres går fortsatt i retning av å være et differensiert og annerledes produkt, med unike opplevelser, i et fokusert marked.

4.2. Kultur

Gjennom kodingen endte jeg opp med følgende underkategorier:

- Struktur
- Motivasjon
- Modenhet
- Konservativ bransje
- Holdning
- Betingelser og vilkår



Figur 4.2 – Oversikt underkategorier i hovedkategori kultur

4.2.1. Struktur

Her søkte jeg etter «DNA'et» i organisasjonskulturen. Hva skjuler seg innad i bransjen? Kan man finne noen fellestrekk og en gjenkjennbar struktur? En del ulikheter fant man etter hvert, men en ting var felles over alt;

«Det er en ganske flat struktur, vil jeg si.» (I5)

Påstanden over kom fra en av de unge, kontraktsansatte på HEL-basen til TCAS. Hennes uttalelse stemmer med all annen informasjon jeg mottok om temaet. Charterbransjen er først og fremst et teamwork, med mange unge mennesker i forskjellige posisjoner. Jeg merket at mange i virksomhetene hadde funnet sin egen identitet og stolthet gjennom sitt arbeide. Man trakk i samme retning. I alle fall så lenge man snakker om de operative ledd. En av lederne sa dette;

«Organisasjonen er flat, i hele konsernet – meget flat. Vi er en samling engasjerte folk.» (I7)

«Vi har en flat organisering, noe annet går ikke i denne bransjen.» (I11)

Som kontrast legger jeg med dette fra Easyjet, Ryanair og Norwegian, i den rekkefølge;

«Management var veldig britisk, og da mener jeg negativt, med sin top-down holdning.»
(I12)

«Ledelsen kjører knallhardt, og er veldig autoritær. Man skal ikke komme på kant med dem. De har en organisasjonskultur som skiller seg veldig ut fra andre flyselskaper jeg kjenner.»
(I3)

Vi hadde en god organisasjonskultur i selskapet frem til for fem-seks år siden. Kall det gjerne en dugnadsånd. Nå har vi mistet tiltroen til ledelsen...noe som rammer spirit'en.»
(I17)

I forbindelse med en viss uro i forholdet mellom pilotene og ledelsen sa direktøren i TCAS;
«Vi er kanskje for mange som har meninger om ting de ikke skal ha noen mening om, på den måten er vi kanskje blitt vel flate nå...» (I16)

Ellers var det tydelig blant alle jeg snakket med i bransjen at de hadde en form for «just culture-tilnærming». Det var mere innslag av gulrot enn pisk overalt. Systemet innbyr til å rapportere feil og svikt, uten at det får konsekvenser for den enkelte. Dette syntes å frembringe en jovial stemning, med stor grad av frihet under ansvar. Dette var noe av det mest karakteristiske under min forskning, og her opplevde jeg en stor kontrast til et selskap som Ryanair;

«Ledelsen hadde klart definerte virkemidler dersom ansatte ikke fulgte opp. Det var jo bare å terminere kontraktene. Det ble hengt opp lister over de kapteiner som tok med mer fuel enn gjennomsnittet, og det var en pekefinger til de det gjaldt. Det var en særegen kultur.»
(I3)

Men han tilføyde;

«Skoleavdelingen og treningen holder et svært høyt nivå, og det er forankret i kulturen.»
(I3)

Flere av informantene i charterbransjen, spesielt i ledelsen, snakket om behovet for å påvirke kulturen og organisasjonene de representerte. De snakket om endring som en nødvendig normaltilstand fremover.

Under arbeidet ble det påvist sterke fagmiljøer. Hele luftfarten er basert på ekspertkompetanse, enten det er operativt, teknisk eller administrativt – og det var noen skott mellom miljøene. Jeg opplevde pilotene som en svært sammensveiset og godt

organisert gruppe, i alle selskapene. Ikke minst i TCAS og TUI, og de kan sammenliknes med tilsvarende miljø i SAS. Nettopp de tre nevnte selskapene har noen av de beste avtalene i markedet for sine ansatte, og de bygger alle på «gamle grunnmurer», selv om både SAS og TUI har reforhandlet disse noe. Det er en stor grad av proteksjonisme i disse miljøene.

4.2.1.1. Oppsummering struktur

Jeg så at kulturen i charterselskapene var preget av få endringer, selv om truslene banker på. Det var en jovial og laid back holdning alle steder jeg oppsøkte, som umiddelbart virker positivt. Organisasjonskulturen er oppsiktsvekkende flat, og det er en form for «just culture» som gjennomsyrer alt. Men midt i det unge og kreative finnes også en form for konservatisme, mot det å endre for mye på konseptet.

4.2.2. Motivasjon

Motivasjon er en slags samlebetegnelse, for de faktorer som setter i gang og styrer atferden hos oss, uten at dette er en eksakt definisjon. De fleste jeg traff i forbindelse med min forskningsoppgave fremsto som høyt motiverte medarbeidere, og mange av de også med en viss lidenskap til sitt arbeide. I tillegg til den tekniske utførelse hver enkelt har under arbeidet, snakker vi her først og fremst en servicebransje, der man er avhengig av at kundene kommer tilbake. Dette i seg selv påkaller for mange en motivasjon. Jeg opplevde det slik at motivasjonen jeg observerte, og hørte om, kom gjennom verdier og arbeids glede, og ikke gjennom et ønske om en form for ekstern belønning. Det er noe oppsiktsvekkende at de få kommentarene jeg mottok fra informanter, og i feltarbeidet, som gikk på å være umotivert, oftest kom fra de forholdsvis høytlønnede pilotene. Fra de yngre i kabinbesetningene, ute på reisebyråene og i ledelsen hørte jeg aldri noe om lav motivasjon. Men dette kan jo henge sammen med at man i noen yrker har helt spesielle forventninger, og at man er spesielt utdannet og dedikert til denne type arbeid, eller selv mener man er det. Det var interessant å se noen felles trekk hos mange av pilotene her, på tvers av hvilke selskaper de arbeidet for: Som uttalelsene fra denne SAS-piloten, tidligere ansatt i Novair (Apollo), og videre uttalelser fra en TUI pilot, fra en flykaptein i Norwegian, og til slutt fra en flykaptein i Ryanair;

«Min trivsel, og for så vidt motivasjon, var dalende den tiden jeg var der. Jeg oppdaget at det ikke var noen utvikling og vekst i firmaet. Man ville bare posisjonere seg selv, redde seg selv, på en måte.» (I9)

«Jeg er sånn passe motivert, kan du si. Vi etterlyser mer oppfølging og informasjon fra ledelsen. Vi vil gjerne vite litt mer om deres strategier og tanker.» (I2)

«Denne frustrasjonen hos våre kontraktsansatte kolleger skaper dårlig stemning. Misnøyen sprer seg til core. Vi er ikke stolte over hva de gjør med våre kolleger.» (I17)

«Det blir ikke bedre. Det gjør at mange av oss ikke er motiverte.» (I6)

Som kontrast sa den unge, kabinansatte på kontrakt i TCAS dette;

«Jeg er motivert i mitt arbeide på Helsinkibasen til TCAS, og synes vi har et veldig godt felleskap og organisasjonskultur. Jeg er i grunnen veldig happy.» (I5)

Jeg gjenkjente den samme motivasjonen rundt om på ledelsesnivå i charterselskapene;

«Jeg synes vi har en god stemning her på huset.» (I14)

«Vi er en samling engasjerte mennesker, og vi liker det vi driver med.» (I7)

Jeg opplevde en viss usikkerhet også i ledelsen i charterselskapene her i Skandinavia, i forhold til konsernledelsen i utlandet, men uten at det gikk på motivasjonen i seg selv. Det var mer en form for usikkerhet om man her i Skandinavia fikk være med i de store beslutningsprosessene, og omkring de videre veivalg. I blant virket ikke den lokale ledelsen her hjemme helt komfortabel med dette;

«Om vi overstyres fra England? Det er vel både og...» (I15)

Jeg lar følgende uttalelse fra I15 stå til slutt her, da den gir en ganske riktig ramme omkring motivasjonsbegrepet i denne bransjen;

«Men det ser jeg, som kommer fra en helt annen bransje (kommunikasjon) – den nærheten folk har til jobben sin, en slags passion... Man legger mye følelse i jobben sin. Alt er veldig nært. Mange har en veldig forankring i selskapet.» (I15)

4.2.2.1. Oppsummering motivasjon

Som ledelseskvinnen i TUI forklarte ovenfor, så er det hos mange en form for lidenskap og nærhet til denne bransjen, som muligens er noe uvanlig ellers. Det synes å være en form for kombinasjon av jobb og livsstil hos flere av informantene. Denne goodwill må anses for å være et stort pluss for bransjen, i en ellers utfordrende tid der.

4.2.3. Modenhet

Denne underkategorien fikk for få referanser og kilder til å få stå alene.

4.2.4. Konservativ bransje

«Det er vanskelig, vi vet ikke om vi klarer helt å separere de to markedene, slik at dynamisk pakking ikke kanabalisierer kjernevirksomheten vår, Vi har nettopp begynt, startet i fjor.»

(I15)

«Man er vant til lokal kontroll, så kommer det store endringer, en stor utfordring for oss, det merker vi på alle nivåer.» (I15)

Det var tydelig at charterbransjen er en på mange måter svært konservativ bransje. Man dyrker sin egenart, det trygge og det kjente. I15 forteller her at de startet sent med å tenke nytt, og at det var utfordrende å gjøre dette. Problemet er rammevilkårene for en pakkereise. Den styres i Norge av Lov om pakkereiser (1995), og gir konsumenten trygghet og noen fordeler, men har medført liten fleksibilitet. Charterbransjen kjernevirksomhet har alltid vært pakkereisen. Nettverkselskapene tilbød tidligere i liten grad fleksible reiser til de typiske charterreisemålene, og først etter at LCC'ene kom på markedet har det blitt en alvorlig konkurranse her. Nå har også et selskap som SAS kastet seg inn i dette markedet, og siden forretningsmarkedet ikke vokser særlig, har de øket sitt volum kraftig på disse fritidsdestinasjonene. Det har blitt en overkapasitet som har presset prisene nedover. Og i mellomtiden har charterselskapene måttet se på at deres kjernemarkeder angripes fra flere hold. Hva har så charterselskapene gjort for å møte dette?

Bransjen har blitt liggende i et «Red Ocean». Det er konsensus blant informantene om dette, og mange snakker om behovet for å komme seg ut av dette blodrøde markedet. Men de aktuelle selskapene synes å ha vært redd for å gå i front her. Et eksempel her er da det første charterselskapet omsider begynte med fleksible reiser. Først da kastet de andre seg etter. Men det ble en mellomløsning, der charterflyselskapene i liten grad får fly disse gjestene. De sendes oftest med rutefly.

«Det er veldig rødt, og det vil fortsette å være det. Spørsmålet er hvordan bransjen skal få de tapte kunder tilbake. Og hvor mye kan en differensiering koste.» (G1)

Finansanalytikerer satte fingeren på problemstillingen her. Charterbransjen er i en vanskelig posisjon, og må tenke nytt. Men hva som bør gjøres er ikke så enkelt å svare på. Han konkluderer bare med at en differensiering ikke må koste for mye.

Konservatismen gir seg forskjellige utslag. Det er nevnt at selskapene i bransjen oftest er bygd på gamle og kostbare avtaler («gammel grunnmur»).

«Vi har arvet en rekke avtaler og ordninger fra tidligere. Vi er en hel masse ting... Dessuten begynner flyene å trekke på årene, de eldste er 17 år...» (I10)

Commercial director i TCAS snakket her om at man har arvet et avtaleverk fra den gang det SAS-eide Scanair slo seg samme med danske Conair. Dette avtaleverket er siden ikke justert, i motsetning til hva de fleste andre selskaper har gjort. Det ble videre klart for meg under intervjuene og under arbeidet i felten at charterselskapene ikke i samme grad som LCC'ene har optimalisert sine egne avtaler med handlingselskapene og andre kontraktører. Om dette skyldes manglende vilje eller evne til å endre på dette, lot seg ikke avdekke;

«Jeg vet ikke om vi kan klare å fremforhandle samme avtaler som lavprisselskapene har klart. Det er ingen tvil om at de LCC'er du nevner har finetuned deres operasjoner, slik at de kan gi en penalty til de handlingselskaper som forsinker dem i forhold til inngåtte avtaler. Jeg tror ikke vi har en penalty som trussel i våre kontrakter, men vi har begynt å kikke på det.» (I16)

I14, på HQ til Thomas Cook i Stockholm hadde også en konservativ tilnærming;

«Vi pålegges mange nye krav fra Group, og vi forsøker å stå imot der vi er uenige, jeg mener... vi prøver å påvirke der vi kan, til vår fordel. Vi driver med vårt her i Skandinavia. Vi står ganske godt imot, og da bør vi ikke forandre for mye. Jeg tror ikke på store endringer. Og dette begrepet; «The lowest cost always wins» tror jeg ikke noe på.» (I14)

Nå skal det i denne sammenheng påpekes at I14 samtidig henviste til de relativt gode resultatmarginer som TCNE har hatt de senere år, og motiverte sannsynligvis uttalelsen over ut fra dette.

4.2.4.1. Oppsummering konservativ bransje

Luftfarten i seg selv er en konservativ bransje. Sikkerhet er viktig, og derfor må prosesser rundt endringer nødvendigvis ta noe tid. Men charterselskapene fremstår som konservative i et allerede konservativt miljø, og man har posisjonert seg slik at man langt på vei må sies å være i et «Red Ocean». Kodak er det klassiske eksemplet på et produkt som ikke fornyet seg, og resultatet er velkjent. Konservatismen synes i denne problemstillingen delvis å være begrunnet av holdningene til det nøkkelpersonell som arbeider der. Deres holdninger omkring dette ble gjerne omtalt slik; «Slik har vi gjort det i alle år». De kan motivere sine uttalelser og holdninger med at de fortsatt tjener penger på det volumet de fremdeles har med seg. Men viljen til å tenke helt nytt virker som en stor terskel hos mange.

4.2.5. Holdning

Denne underkategorien hadde få referanser fra få informanter, og flere av sitatene er allerede plassert i andre underklasser. Underkategorien utgår.

4.2.6. Betingelser og vilkår

Selskapenes betingelser og vilkår handler ikke bare om lønn og ferieuker. Det handler i denne sammenheng også om temaer som «hard eller myk HR», reell forhandlingsrett for de ansatte, trygghet eller utrygghet osv. Det er konsensus om at det ikke er til fordel for sikkerheten i luftfarten om man har en fryktkultur, der de ansatte ikke tør sykemelde seg i frykt for å ikke få fornyet kontrakten sin, eller kanskje de ikke tør innrapportere mangler eller feil i systemet, av samme årsak.

Det er «dyrt» for arbeidsgiverne å «ivareta» arbeidstakerne sine, men det motsatte kan også ha en pris. Vi skal se her at det er store og fundamentale forskjeller fra selskap til selskap her. La det også være sagt; dette er til dels meget sensitiv informasjon. I mitt arbeide i felten fikk jeg tilgang til kollektivavtalene til alle relevante selskaper. Og der man ikke hadde forhandlet frem en slik avtale, som f.eks. i Ryanair, så fikk jeg tilgang til alle adekvate nøkkeldata. Felles for alle informantene er at man ønsket anonymitet omkring utgivelsen av dette. Hos noen av selskapene var det forbundet med sanksjonsmuligheter fra ledelsens side om slik informasjon ble gitt ut. Spesielt gjaldt dette for pilotavtalene. De er derfor ikke gjengitt i detalj her.

Pilotavtalene i de tradisjonelle flyselskapene er konstruert slik at det lønner seg for pilotene å bli karrieren ut i et selskap. Startlønnen er ofte ikke så høy, men det er derimot sluttlønnen, som flykaptein. I et selskap som Ryanair starter man allerede som first officer (styrermann) på en relativ høy lønn, om man arbeider mye. Lønnen utbetales på den annen side kun for utført og «schedulert» arbeidstid. Har man en forsinkelse utover oppsatt arbeidstid, mottar man ikke lønn for dette. Man mottar heller ikke lønn om man er syk. Og man dekker alle utgifter til trening, reiser, uniform etc.

Med bakgrunn at jeg ikke kan frigi all informasjonen om de aktuelle selskapene, på grunn av pålagt taushetsplikt, samt at det heller ikke er plass til all denne overveldende informasjonen her i en oppgave som dette, så har jeg her laget en nedkortet versjon av informasjonsmengden:

Thomas Cook Airlines Scandinavia: Kollektivavtale. Alle piloter er fastansatte, men de sist ansatte er på en såkalt B-skala, som gir en lavere livslønn. Har en sterk fagforening.

Avtaleverket bygger på gamle avtaler. Lønnsledende i Skandinavia, og høyest antall uker ferie av alle, samt høye kostpenger. Loss of licence-forsikring og en pensjon som ligger noe over midten her. Kabinansatte med lang ansiennitet har tilsvarende gode betingelser, men i dag ansettes de kabinansatte på korte kontrakter, med mulighet for forlengelse. Basen med kabinansatte i Helsinki er bemannet gjennom Airpro, og de ansatte her har vesentlig dårligere lønn og vilkår enn kollegene ellers. Lønnen ligger på 1300 euros per måned, samt 60 euro i kost per døgn, noe som er så vidt halvparten av kollegene. I tillegg kommer overskudd av salg om bord. Ca. 5-600 blokk-timer per år.

TUIfly Nordic: Kollektivavtale. Alle piloter er fastansatte, uten B-skala. En relativ sterk fagforening. Avtaleverket er reforhandlet, slik at de ligger noe under TCAS i lønn og ferie, men med egne produksjonstillegg. En meget god pensjonsordning. Vilkårene for de kabinansatte er omtrent som i TCAS. Ca. 5-600 blokk-timer per år.

Novair (Apollo): Kollektivavtale. Alle piloter her er også fastansatte, og vilkårene er gode, nesten på nivå med TCAS. Tilsvarende avtaler for de kabinansatte. Den sosiale sikringen har skapt usikkerhet hos flere ansatte. Ca. 5-600 blokk-timer per år.

SAS: Kollektivavtale. Alle piloter er fastansatte, og de fjernet nettopp B-skalaen for nye piloter. Startlønnen ligger på ca. NOK 37.000, og topplønnen ligger på knappe DKK. 100.000. SAS har nasjonale lønninger, som skiller de tre landene noe. Høye kostpenger på dyre destinasjoner, mindre på de rimeligere. Har startet med planlegging av nye baser i utlandet, på irsk AOC, bemannet gjennom bemanningsbyrå. Oppsiktsvekkende dårlige vilkår er sluppet ut. Foreningen er sterk, og de har angrepet den nye AOC-ordningen. Forholdet er uavklart. Ca. 7-800 blokk timer pr år

Norwegian: Forskjellige avtaler. Det er ca. 600 piloter som tilhører «Norwegian-core», og de er primært skandinaviske piloter basert her hjemme. Det er konflikt om hvem som er deres reelle arbeidsgiver, og flere arbeidsrettssaker pågår nå. Lønn og øvrige vilkår er omtrent som i SAS. En stor andel av selskapet er nå overført til irsk AOC, med baser flere steder. Disse er ansatt gjennom flere bemanningsselskaper, hvorav OSM er størst. Dette gjør at det er en rekke forskjellige avtaler i Norwegian nå, hvor de core-ansatte ligger på topp. De kabinansatte hadde en periode meget gode avtaler, men disse er erstattet med nye som ligger noe lavere. Avtalene er svært forskjellige. I Helsinki har Norwegians kabinansatte bedre vilkår enn TCAS' sine, mens en spansk kabinansatt oppga å ha vel 1000 euros i fastlønn, pluss tillegg. Også de ca. 500 kabinansatte fra Thailand har svært lave

lønninger etter norsk standard, men en ganske høy lønn etter thailandsk nivå. Flere konflikter pågår her omkring rettighetene til å bruke denne type ansatte på flygninger i EU og inn og ut av USA. Forholdet er uavklart. Ca. 7-800 blokk-timer per år.

Ryanair: Ingen kollektivavtale, ingen fagforening. Etter irsk lov skal 25 % av de ansatte i et irsk firma være fastansatte. Dvs. at de øvrige 75 % er ansatte på forskjellige kontrakter, gjennom ulike bemanningsbyråer. Lønnen for pilotene ser god ut på papiret. Den avhenger av at man ikke blir syk, eller at selskapet ikke velger å ikke disponere den ansatte i en periode – uten lønn. Man får betalt per. blokk-time man har produsert. Man dekker alle utgifter selv, så lønnen er en bruttoordning. De kabinansatte tjener meget dårlig, og lønnen på den nedlagte Rygge-basen lå noe over NOK 10.000 pr måned. Ca. 7-900 blokk-timer per år. Det er for tiden uavklarte arbeidskonflikter omkring dette i selskapet.

Easyjet: Kollektivavtale. Gode lønnsforhold for pilotene, de kabinansatte har betingelser som ligger over Ryanair. Ca. 800 blokk-timer per år.

Andre aktører: Her finner vi bl.a. små charteroperatører som Jet Time og Primera. Minst et av de to selskapene fløy lenge uten en fagforening, men dette er nå på plass. Vilårene for de ansatte ligger på ca. 50 % av de store charterflyselskapene.

Det skal her legges til at kun få av disse, deriblant TCAS, frem til nå har dekket TR for nye piloter, en utdanning som beløper seg til rundt NOK 250.000. Det er også blitt mer vanlig at man differensierer lønnsvilkårene for de som har denne utsjekken på forhand, og de som må få en slik av firmaet før oppstart.

Man skal ikke stille seg blind på tallene ovenfor, men de gir en indikasjon på produktivitet og kostnadsnivå. Her følger noen av uttalelsene fra informantene i denne sammenheng. Og vi ser at ledelsen i TCAS ikke er fremmed for å følge etter de andre selskapene i utviklingen;

«Vi snakker jevnlig med OSM. Det vil ikke være noe problem å mixe TCAS-ansatte med ansatte på kontrakter der.» (I16)

«Jeg har 1.300 euros pr måned, pluss 60 euros i per diem, samt «Commission of Sale».» (I1)

«Jeg hadde ikke sosial sikring i det hele tatt, og vi fikk kun lønn for den perioden vi jobbet. Startlønnen var 60 euros per time, stigende til 80 euros etter 500 timer, minus 4.5 euros til dekning av trening, uniform etc. Vi fikk ingen lønn under sykdom, eller når det var for lite produksjon for oss. Dette skapte lite forutsigbarhet.» (I3)

«Min lønn kunne absolutt vært bedre, kun 1.300 euros per måned.» (I5)

«Min lønn er på 165 euros per time, inkludert et flytende base-tillegg på 20 euros, minus de 4,5 euros. Som kontraktsansatte er jeg ikke sosialt sikret noe sted, og jeg betaler ikke norsk trygdeavgift. Jeg mottar ikke pensjonsinnbetalinger, og har ingen fagforening i ryggen.» (I6)

«Jeg tror det er kun Thomas Cook, og muligens TUI, som kunne matche den lønnen min. Da jeg ble oppsagt i Novair, og begynte i SAS hadde jeg omtrent NOK 60.000 i månedslønn, pluss tillegg. Nå begynte jeg på 39.000, fordi jeg hadde mer enn 1500 timer, og har jobbet 550 blokk-timer på seks måneder. Jeg har kun en frihelg i måneden.» (I9)

«Min basic salary som nystartet var 43.000 pund per år, men vi hadde ingen sector pay eller per diem. Etter et år ble jeg fast ansatt.» (I12)

Det er et påvist faktum at charterflyselskapene nesten ikke har hatt streiker eller synlige arbeidskonflikter. Kommer dette av de relativt gode vilkårene, eller er det andre momenter som slår inn her? Selskaper som SAS og Norwegian, spesielt det sistnevnte, har hatt mye uro og støy mellom de ansatte og ledelsen de siste årene. Jeg hadde en rekke samtaler med flere Norwegian-ansatte, og jeg oppfattet stemningen til å være til dels svært dårlig, med et høyt konfliktnivå. Lønnen er ikke hovedstridstemaet, men heller mangel på dialog mellom partene, og mistro til ledelsen. Uro og konflikter i selskapet sees i lys av at de core-ansatte oppga en tydelig redsel for ytterligere outsourcing og mer bruk av bemanningsbyråer.

De hotellansatte, guidene på destinasjonene samt andre servicemedarbeidere i bransjen holdes i denne sammenheng utenfor oppgaven. Mange av de er utenlandske, bosatt på destinasjonene, eller unge mennesker i kortvarige jobber. Det er ikke observert noe konfliktnivå her, og jeg har heller ikke oppsøkt deres vilkår. Men det var åpenbart gjennom arbeidet i felten at de var lavtlønnede.

Teknisk og administrativt personell holdes også utenfor. Administrasjonen fordi de i denne sammenheng knyttes til management- og ledelsesapparatet. Det tekniske personellet har også ulike vilkår, etter hvilket selskap de arbeider for. Men de er langt færre i antall, og forskjellene er ikke så store mellom de ulike selskapene.

4.2.6.1. Oppsummering betingelser og vilkår

Betingelsene i charterflyselskapene ligger helt klart i det høye sjikt, og nesten alltid over konkurrentene i markedet. I andre deler av verdikjeden til turoperatørene finner vi medarbeidere med til dels lave ytelser.

Den gode oppskrift for å lykkes, gjerne med reduserte vilkår for mange av de ansatte, synes å være basert på en ærlig og god dialog mellom ledelse og de ansatte. Pilotene tilhører et spesielt fagmiljø, og er en profesjon med særlig tilknytning til arbeidet sitt. I samtlige selskaper jeg undersøkte var det en karakteristisk skepsis mot ledelsen, fra pilotenes side. Både piloter og kabinansatte graderte vernet fritid over lønnsforhøyelse. I LCC'ene gikk frustrasjonen primært på dette med at de var ansatt gjennom et bemanningsbyrå, mens de ønsket direkte ansettelse i flyselskapet. I charterflyselskapene var det en del usikkerhet omkring dette med at man nesten ikke kan få fast ansettelse lengre, som kabinansatt, men må gå på usikre kontrakter i mange år først. Dette gjør at mange velger å forlate denne bransjen i ung alder. Blant pilotene der var det en frykt for å at selskapene deres skulle adoptere LCC-modeller ved ansettelse, med bruk av bemanningsselskaper.

4.2.7. Oppsummering kultur

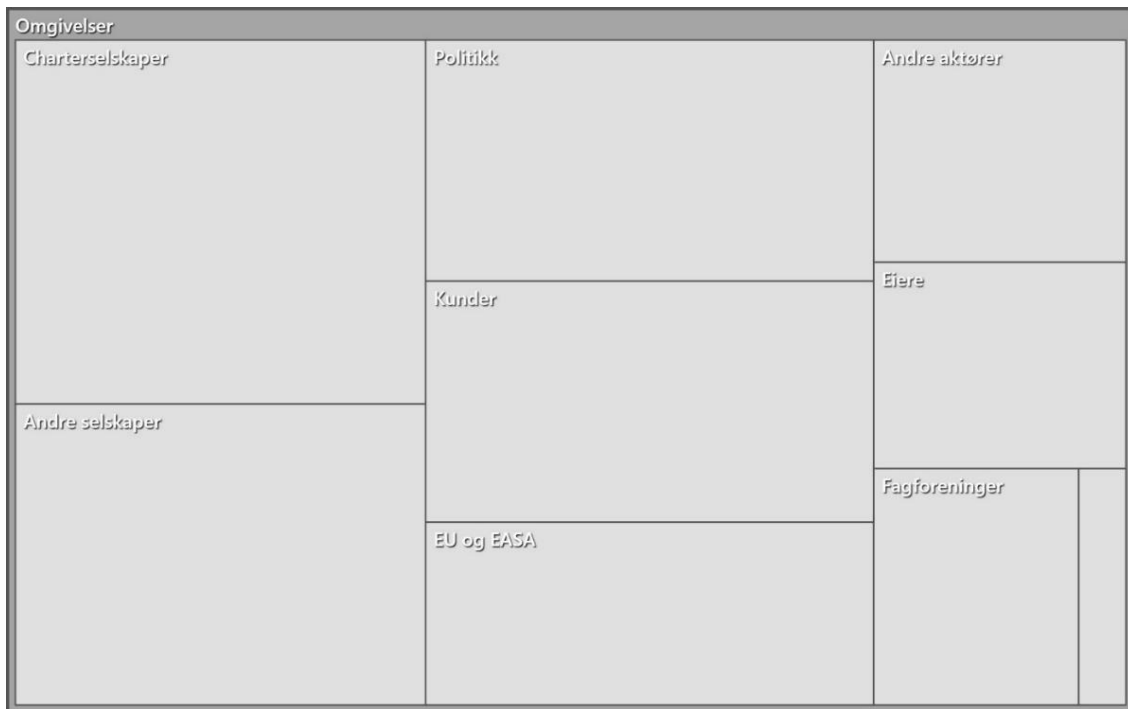
Charterselskapene har en svært flat struktur, som preges av «Just Culture». Dette i motsetning til hva mange rapporterte om fra LCC'ene, der det oftest var en top-down holdning. Charterbransjen har en rekke spesielt motiverte ansatte, som oppga at de følte en sterk nærhet til arbeidet. Men bransjen er konservativ, og preges ofte av; «slik har vi alltid gjort det.» Denne konservative tilnærmingen opplevde jeg også i deler av ledelsen i bransjen. Betingelsene for de ansatte varierer veldig etter hvor de er i verdikjeden. Hos charterflyselskapene fant jeg de beste betingelsene for de luftfartsansatte i Skandinavia. Samtidig viste mine funn at de var blant de mest ineffektive og uproduktive.

4.3. Omgivelser

Gjennom kodingen endte jeg opp med følgende underkategorier:

- Politikk
- Leverandører
- Kunder
- Fagforeninger
- EU/EASA
- Eiere
- Charterselskaper

- Andre selskaper
- Andre aktører



Figur 4.3 – Oversikt underkategorier i hovedkategori omgivelser

4.3.1. Politikk

Politikk er i denne sammenheng ment som beslutningstakerne for problemstillingen, samt de forhold som påvirker beslutningene. Luftfarten er sterkt globalisert og regulert. I EU styres mye av lovgivning og reguleringer gjennom forordninger. EASA og luftfartspakke nr. 3 er sentral her. EU har hatt et mandat som gikk ut på å avregulere flytrafikken mellom medlemslandene. I noen tilfeller har man fått effektiviseringer, som gjennom SES-arbeidet (Single European Sky), i andre tilfeller var tilbakemeldingene fra informantene at man har opplevd byråkrati og ansvarspulverisering, samt også direkte konkurransevridende forhold, som nok ikke var tilsiktet. De skandinaviske landene er alle EASA-medlemmer, og dermed underlagt avtaleverket. Fagforeningen Parat, som kjemper for de norske ansattes rettigheter, uttrykte kritikk mot norske myndigheters manglende innsats på området;

«Når vi stilte spørsmål om dette til Samferdselsdepartementet og Luftfartstilsynet, var de både unnvikende og bortforklarende. Og politikerne ser ikke at de vil miste norske skatteinntekter, og at de vil miste dagens standard med stadig mer bruk av sosialt dumpede avtaler.» (I4)

I denne sammenheng var Parats utspill rettet mot ujevn konkurranse i EU, og lot sin fortvilelse gå ut over myndighetene her hjemme. Svaret kom på bakgrunn av spørsmål omkring verdien av å opprettholde norske og skandinaviske fastansatte, herunder også i charterselskapene, samt hvorfor myndighetene her hjemme ikke er mer aktive for «sine» arbeidstakere. Men samferdselsdepartementets svar var at dette var gjennomregulert, og dermed ikke mulig å gjøre noe med. Departementets ansvar kan sees på som en pulverisering av ansvarsforholdet, men sier også noe om kompleksiteten;

«Vi er ikke fagdepartementet her. Arbeids- og Sosialdepartementet er de rette til å svare på dette. Videre svarer Justisdepartementet på dette med Schengen-problematikk. Security er politisk sensitivt, og ligger i EU-kommisjonen til vurdering.» (I13)

Dette siste svaret kom på spørsmål omkring det forhold at norske myndigheter har tillatt Norwegian å operere med thailandske besetninger på fly inn og ut fra Skandinavia, noe som anses konkurransevridende av flere aktører. De thailandske besetningene var også unntatt fra bakgrunnssjekk, noe som ble ansett som oppsiktsvekkende hos flere, ikke minst hos nestlederen i Parat. Luftfartstilsynets informant støttet langt på vei opp departementets syn;

«Vi har begrensede virkemidler mot såkalt sosial dumping. Dette er veldig komplekst. Samtidig som vi har et felles europeisk regelverk, så er andre forhold dekket av Luftfartsloven, og andre igjen av Arbeidsmiljøloven. Når det gjelder HMS er det ikke noe samarbeid over grensene. Men problemstillingen du tar opp er kjent, og EU vurderer dette, bl.a. gjennom forordning 1008/2008.» (I8)

Med hensyn til trusselen fra Midt-Østen-selskapene så henviste I13 til forordning 868/2004, som tar for seg såkalte «3. land». Videre sa fagdirektøren i departementet dette;

«Denne ordningen fungerer ikke særlig godt, og er konkurransevridende. Vi må få en ny lovgivning, med sanksjonsmuligheter på plass. Men vi frykter en motreaksjon om vi klemmer for hardt på her.» Videre sa han: «Vi savner en motvektslovgivning, som regulerer ubalansen som har oppstått på noen områder. Han avsluttet slik: «Hvis dere, også i charterbransjen, vil oppnå noe mer enn dette, må det krisemaksimeres opp mot Finansdepartementet. Det er jo ikke noe dramatisk i at noe av det skandinaviske luftfartsmiljøet blir borte. Passasjerenes behov er formålet for alt. Luftfarten er ikke til for de ansatte. Og man må kunne stå bedriftsøkonomisk på egne ben. Dette kan vi ikke gå inn og overstyre.» (I13)

Informanten ble spurt om sitt syn på den relativt ferske 300 siders «Gent-rapporten» som tar opp atypiske ansettelsesforhold o.l. i europeisk luftfart, og han svarte da at den ikke nødvendigvis var særlig representativ, og at man ikke fant noe lovstridig i den. Til slutt ble både I10 og I15 spurt om den nyinnførte flyseteavgiften rammet charterbransjen hardt;

«De 80 kronene rammer nok LCC'ene hardere enn oss. Det har med priselastisitet å gjøre.»

4.3.1.1. Oppsummering politikk

Med bakgrunn i informasjonen fra Samferdselsdepartementet og Luftfartstilsynet, er det åpenbart at tematikken er meget kompleks. Man er bundet opp av EU-forordninger, luftfartspakkene og EASA. Ved dermed å la lavkostmedlemmene i EASA få operere i høykostlandene til organisasjonen, setter de press på de sistnevnte, og de etablerte flyselskapene der. Dette skaper spenninger, og informanten fra Samferdselsdepartementet etterlyste en motvektslovgivning.

4.3.2. Leverandører

Denne underkategorien fikk for få referanser og kilder til å få stå alene.

4.3.3. Kunder

Hvem er primærkundene til charterbransjen, og hvilke kundegrupper søker andre reiser?

«30-35-åringene faller utenfor hos oss. Voksne med solid økonomi har vi mange av.» (I7)

«Unge par er vel de vi ofte mister. Men det kommer an på tiden på året.» (I15)

Charterselskapene, og spesielt TCAS, måler kundelojalitet mer enn de andre flyselskapene. I følge informantene fra Thomas Cook er TCAS det foretrukne selskap av deres gjester, men det gjenspeiler vel det faktum at 80-85 % av gjestene allerede flyr med dette selskapet. Mens charterselskapene legger mye i såkalte kundebarometerundersøkelser, tyder mange ting på at LCC'ene selger mer på pris alene;

«Du som kunde får det du betaler for, Ryanair er ekstremt priselastiske. Men de fyller flyene til 95 % kabinfaktor, og de tjener penger.» (I6)

Charterselskapene synes å bruke tid og ressurser på å lete opp den kunden som er villig til å betale for differensieringen;

«Unge mennesker bestiller online, dette følger vi nøye med på. Vi vet hva kundene vil ha, og det er forresten forskjell på norske, svenske og danske kunder.» (I15)

«Vi ønsker å være på big data. Vi må lese utvikling og trender, og vi samler på bruker- og kjøpshistorikk. Vi må finne ut når kunden er i modus for å handle.» (I7)

En viss konservatisme hos et av charterflyselskapene kan leses her;

«Vi har 97 % kabinfaktor, og kjenner våre kunder, og gjør ikke mer enn vi kan holde.» (I10)

4.3.3.1. Oppsummering kunder

Det synes igjen å være en erkjennelse av at mange av kundene i fritidsmarkedet er svært priselastiske, og at man forsøker å få en andel av de over til charterselskapene gjennom differensieringen. Da henvender denne bransjen seg til de mest betalingsvillige, og de bruker bl.a. kjøpshistorikk for å finne kundene. Kundebarometerundersøkelser er utbredt. Det forekommer å være en noe konservativ tilnærming hos charterselskapene til dette med å søke etter nye kundegrupper, og begrunnelsen er igjen at man ikke kan konkurrere på kostnadsledelse alene.

4.3.4. Fagforeninger

Få bransjer er så utsatte for arbeidskonflikter som luftfarten. Piloter og flygeledere (ATC) er grupper med mye makt og innflytelse. Men også andre grupper kan lamme trafikken. I henhold til Lov om arbeidstvister, er fagforeninger sammenslutninger av arbeidstakere eller deres foreninger, som har til formål å ivareta interessene overfor deres arbeidsgivere (2012). I Norden har man gjennom mange år hatt et arbeidsliv som inkluderte fagforeninger og arbeidsmiljølovgivning. Dette synes nå å stå under press i luftfarten, også her hjemme;

«Det er en tendens til at flyselskapene, og da spesielt de tradisjonelle nettverksselskapene og charterselskapene, er veldig påvirket av fagforeningene. Situasjonen er annerledes hos LCC'ene. De førstnevnte kan neppe fortsette med dagens betingelser. Det er 15-18 % lavere omkostninger med de nye avtalegrunnlag.» (G1)

Hva sier så fagforeningene selv til dette?

«Parat vil motsette seg alle forsøk på å erstatte norske medlemmer med utenlandsk arbeidskraft. Men vi erkjenner at det er lite vi kan gjøre om flyselskapet snur trafikken, og opererer ut fra utenlandske baser, og flyr fra destinasjonsplassene med utenlandsk arbeidskraft, gjerne på utenlandsk AOC.» (I4)

Direktøren i TCAS sa dette om temaet;

«Det kan hurtig komme endringer på ansettelsesforholdene. Vi har allerede økt fleksibilitet og en økonomisk gevinst på basen vår i HEL, med kontraktsansatte gjennom Airpro.» (I16)

Med unntak av Ryanair, har alle flyselskaper som opererer fra Skandinavia fagforeninger.

«Vi i Ryanair har ikke fagforening. Det er forbudt.» (I6)

De intervjuede piloter i TUI, Norwegian, Easyjet og Novair hadde alle fagforeninger. Det har man også i SAS og Thomas Cook. Når det gjelder Midt-Østen-selskapene som opererer til Skandinavia, så sa I4 dette;

«Med hensyn til f.eks. Qatar Airways, som også flyr til og fra Oslo, så har ikke de ansatte der fagforeningsrettigheter. Det er forbudt der. Kabinbesetningene blir innelåst i en leir når de ikke er i tjeneste, og vi kjenner til minst et dødsfall i en slik sammenheng.» (I4)

4.3.4.1. Oppsummering fagforeninger

Det er åpenbare fordeler og ulemper med fagforeningene. De beskytter arbeidstakerne, setter et press på arbeidsgiverne, og er til ulempe for kundene ved arbeidskonflikter. Det var intet i intervjuene som tydet på at arbeidsgiversiden ønsket å avvikle fagforeningene, det ville nok være for dramatisk i nordisk sammenheng. Unntaket her er som nevnt Ryanair. Informanten fra Norwegian fryktet at ledelsen skulle pulverisere fagforeningsmakten ved at ledelsen stiller de ulike bemanningsselskapene opp mot hverandre. Det var en viss frustrasjon hos ledelsen i charterbransjen over den konservatismen som fagforeningene der har, og som dermed sees på som en bremsekloss for øket fleksibilitet og effektivitet.

4.3.5. EU og EASA

EASA utfører EU's regulerende og utøvende oppgaver i luftfartssammenheng. Det overtok oppgavene til tidligere JAA (Joint Aviation Authorities) i 2008. EASA har 32 medlemsland, deriblant de skandinaviske land. EASA's oppgaver inkluderer bl.a. analyse og forskning, autorisasjon av utenlandske operatører, gi råd til EU, implementere regler og overvåke sikkerheten i europeisk luftfart, samt gi forskjellige sertifiseringer og tilsynskrav. Gjennom dette regelverket har man flyttet nasjonal myndighet til europeisk myndighet, og dette har åpenbart hatt både fordeler og ulemper. Ikke minst med hensyn til konkurranseforholdet mellom medlemslandene, og de forskjellige bransjer og selskaper innad i EASA.

«Norske politikere har satt seg på sidelinjen. EASA og EU-kommisjonen har makten. Samferdselsdepartementet og Luftfartstilsynet kan i liten grad påvirke prosessen. De har ikke engang stemmerett der, og kan kun tas med i høringsrunder. EU har til hensikt å liberalisere luftfarten, alle bivirkningene har de ikke gjort noe med. Og disse selskapene nede i Gulfen, de er jo ikke underlagt EU's konkurranselovgivning, og det hele blir mindre transparent. Det er store utfordringer her.» (I4)

Denne informanten fra TUI så det slik;

«Men konkurransen er hard, og spillereglene som EASA har satt opp gjør det vanskelig å konkurrere på like vilkår, på grunn av kostnadspresset her oppe i Skandinavia.» (I2)

Flere av informantene kom inn på det forhold at Norwegian ofte leaser inn fly og besetninger fra andre EASA-land, med rimeligere kostnadsbase, som igjen brukes i direkte konkurranse med de skandinaviske charterselskapene i fritidsmarkedet. Men også ansatte i f.eks. Norwegian mener dette er konkurransevidende: Flykapteinen i Norwegian sa dette;

«Ellers er vi enige om at vi må stå opp mot vår felles fiende, beslutningstakerne i EASA. Dagens vilkår muliggjør å utnytte forskjellige smutthull.» (I17)

Dette ønsket kom fra en flykaptein i Ryanair;

«Vi klarte ikke å organisere oss, EU må gjennomgå regelverket, og hjelpe oss.» (I6)

En annen informant, med bakgrunn fra Ryanair sa dette, og pekte på problematikken som har oppstått med hensyn til beskatning for flygende personell i Europa, ansatt gjennom bemanningsbyråer;

«Dette med beskatning ble jo et problem. Jeg er norsk, fløy for irske Ryanair på en base i Tyskland, og ansatt gjennom et bemanningsselskap fra et fjerde land. Hvor skulle jeg betale skatt? Det ble selvfølgelig ikke betalt noe sted. Jeg var heller ikke sosialt sikret i noe land, utover de generelle rettighetene man har etter EU's system. (I3)

Fagforeningslederen fra Parat pekte på de utfordringer dette gir for de skandinaviske selskaper, med fastansatte, men var ikke veldig optimistisk;

«Jeg tror det er vanskelig å stoppe dette, før det skjer ulykker. Myndighetene og EU fortsetter å tøyne strikken. Gent-rapporten bekrefter det vi trodde; EASA sier her at de erkjenner at atypiske ansettelsesforhold påvirker sikkerheten, men vi kan ikke se noe i deres strategiarbeid som viser at de tar tak i dette. Vi ser at alle flyselskaper prøver å markedstilpasse seg. Dermed kan selskapene velge hvilke av EASA-medlemslandene de vil tilhøre. Og med ulike kostnadsbaser i landene blir konkurransen ujevn. I dag ser vi at Norwegian har valgt en irsk AOC-løsning, og SAS følger bak. Man velger bort de sosiale rettighetene for arbeidstakerne, og velger en meny som er best for arbeidsgiverne.» (I4)

Samferdselsdepartementets informant så det på en annen måte, og imøtegikk Parat;

«Luftfarten måtte liberaliseres på et tidspunkt, og det er feil å si at EASA driver utviklingen alene. Norge er med på linje med de andre. Vi har et avslappet forhold til EU, og ser stort sett bare fordeler. Men når man liberaliserer et marked, så vil ikke nødvendigvis regler om skatt og trygd henge med. EU har ikke mandat til å gi regler her, og vi mangler altså en motvektslovgivning. Når du så spør om de andre EASA-landene, så kan vi ikke arbeide ut fra hypotesen om at de ikke er på høyden standardmessig. Så vil jeg til slutt si; vi kan altså ikke harmonisere skattelovgivningen i EU. Det blir på en måte det indre markedets logikk at man konkurrerer der også. Så med hensyn til de næringspolitiske spørsmål, så tror jeg ikke det er noen politisk erkjennelse for å gå videre med dette.» (I13)

4.3.5.1. Oppsummering EU og EASA

Dette er et tema som åpenbart splittet informantenes syn. Ledelse og operativt personell i charterbransjen er langt på vei enige om utfordringene fra EU. Man erfarte også at personell fra europeiske LCC'er påpekte problematikken, der man får en konkurransevridning på grunn av rammevilkårene. Fra fagforeningshold er det sterk motstand mot ordningen, og en fortvilelse over at ikke EU og de nasjonale myndigheter ordner opp i dette. Når man så intervjuet myndighetene (Samferdselsdepartementet og Luftfartstilsynet var helt på linje her) så fikk man klare svar om at denne overnasjonale politikken var ønsket en politikk, og ikke noe man ville eller kunne endre i særlig grad. Det ble gitt uttrykk for forståelse for de «ulemper» dette ga de skandinaviske aktører med fastansatte, men at man manglet en motvektslovgivning for å komme næringen her hjemme i møte.

4.3.6. Eiere

De tre store skandinaviske charteroperatørene er alle eid og kontrollert av utenlandske konserner. Men reisene selges gjennom norske / skandinaviske turoperatører. Dette er delvis for å holde på innarbeidede merkenavn, og delvis for å gi kundene følelsen av nærhet til operatøren. For charterbransjen her hjemme gir det stordriftsfordeler, synergieffekter og en mer lønnsom drift. Men det er også reist kritiske røster om «overstyring»;

«Man må ikke være økonom for å se stordriftsfordelene, men om vi i TUI overstyres fra UK? Både og må jeg vel si. Jeg rapporterer til HQ i Sverige, og makten ligger i England.» (I15)

«Apollo eier ikke noe lengre. Tyske Rewe eier alt, og alt er basert på langsiktige kontrakter.» (I11)

Blant de ansatte var det delte meninger om eiernes retningsvalg;

«Jeg tror ikke noe på vekst i Apollos Novair, til det er ambisjonene for små». (I9)

«Eierne, og da tenker jeg spesielt på Bjørn Kjos, har en top-down holdning til alt.» (I17)

Forholde mellom eierskap og inntjeningspress var tydelig her;

«Hvordan skal vi kunne vokse, og skape en merverdi for våre aksjonærer? Da blir kostnader meget hurtig et issue. Og vi trenger å prestere om vi skal få nye fly.» (I16)

4.3.6.1. Oppsummering eiere

Det har de siste tiårene vært en kraftig fusjonering i charterbransjen og i luftfarten ellers. Reisebyråene har slått seg sammen, og i dag domineres Skandinavia av de tre nevnte, store turoperatørene, som igjen er eid av utenlandske konserner. Deres flyselskaper er også eid av de samme konserner. På denne måten kontrollerer disse store deler av det europeiske chartermarkedet. På samme måter søker LCC'ene strategiske allianser, og kan holde en kostnadsledelse gjennom stort volum. Et nettverksselskap som SAS er av mange vurdert som en oppkjøpskandidat.

4.3.7. Charterselskaper

Charterbransjen er den primære målgruppen for denne forskningsoppgaven, og det meste sentreres rundt dem. De er likevel tatt med som en underkategori under «omgivelser» av flere årsaker. Det finnes bl.a. en underskog av små charterselskaper, men disse er av så liten betydning volummessig, at de ikke er tatt med her, i særlig grad. Charterselskapene er for øvrig ikke alltid identiske og har noen ulikheter innbyrdes.

«Jeg vil anslå at Thomas Cook har ca. 400.000 gjester pr år, mens TUI og Apollo er jevnstore med knappe 300.000 gjester. Dermed har man et oligopol hvor disse kontrollerer ca. 95 % av chartermarkedet.» (I11)

Charterselskapene synes å ha visse utfordringer med å finne sin plass i et landskap med aggressive LCC'er med lavere kostnadsstruktur, og med nettverksselskaper som kan tilby fordeler de andre ikke kan gi. Innad i bransjen er det diskusjoner om hvor man skal plassere seg strategisk. Man kan ikke være «stuck in the middle», som lederen for Ving Norge sa det. (I7)

«Man har tilpasset seg markedet noe, vi leverer jo alle i bransjen fleksible produkter nå. Og vi nærmer oss LCC'ene noe. Vi har et veldig fokus på våre kostnader nå.» (I15)

Men lederen for Apollo Norge spør om ikke hele bransjen er låst fast i gammel struktur;

«Det er som å kjøre en Volvo fra 1970 på en motorvei laget for 110 km/t. Mulighetene er der, men får vi utnyttet de? Vi skulle gjerne hatt mer fleksibilitet og nye «brands».» (I11)

Men ellers kjennetegnes bransjen av velfylte fly, med en kabinfaktor på rundt 97 %. Ryanair ligger nærmest med knappe 95 %, og et LCC som Norwegian har drøyt 80 % fyllingsgrad. SAS ligger noe under dette.

«Jeg vil anslå vår kabinfaktor til å ligge omtrent lik de andre to, rundt 97 %. Vår margin er 1-3 %, TUI anslår jeg til rundt 5 % og Thomas Cook til det dobbelte. Men til forskjell fra Thomas Cook, som er veldig belånt har vi ingen gjeld. På den annen side har vi heller ikke deres verdikjede.» (I11)

Direktøren i TCAS oppsummerte bransjens utfordringer slik;

«Stagnasjon og konsolidering i pakkereisemarkedet..., vi kan aldri bli kostnadsleder..., vi må gå for en differensiert løsning..., vi skiller oss markant ut på personalkostnader..., vår long haul-produksjon er for tiden ulønnsom...» (I16)

Sitt eget selskaps fordeler omtalte han slik;

«Jeg anslår at salget av ancillaries ligger på ca 20 %, på topp av setepreisen..., og så eier vi en stor del av verdikjeden.» (I16)

En finsk kabinansatt på HEL-basen til TCAS mente dette om sin egen virksomhet;

«Jeg synes salgspresset er alt for stort om bord. Det er mye hassle...» (I5)

Denne informanten fra Helsinki tilhører den eneste basen til TCAS der man utelukkende har ansatt gjennom et bemanningsbyrå, Airpro. Hittil har selskapet ellers basert seg på fastansatte og korttidsansettelser på kontrakt, og da kun skandinavere. Den senere tid har selskapet ansatt piloter på en såkalt «B-lønnskala». Det er forventninger og antakelser blant flere av informantene om at utviklingen i dette selskapet og i andre charterselskaper går i retning av stadig mer kontraktsansatte, spesielt for de kabinansatte. En TUI-informant mente at hadde ikke Brexit kommet, så hadde de skandinaviske ansatte i TUIfly Nordic blitt erstattet av britene (I2.) Noen av informantene uttrykte også usikkerhet om at selskapene de var ansatt i ville gå over til en utenlandsk AOC, med de virkninger det ville få.

4.3.7.1. Oppsummering charterselskaper

Charterbransjen prøver å finne manøvreringsplass mellom LCC'er og nettverksselskaper, i fritidsmarkedet – som vokser hele tiden. Selv om de erkjenner å ikke kunne bli kostands-

ledere, så arbeider de for å senke kostnadene. Og selv om de fortsatt vil profilere seg som differensierte, så er det tydelige krav fra både eiere og ledelse om at de gjør noen grep med kostnadsbasen. I den senere tid er det kommet signaler og tiltak som indikerer at charterselskapene vil implementere noen av de løsninger som LCC'ene allerede har innført. For øvrig var det lite fokus på den interne konkurransen mellom charterselskapene, men mest på truslene utenfra.

4.3.8. Andre selskaper

«Andre selskaper» er i denne sammenheng en beskrivelse av de virksomheter som utfordrer charterbransjen. G1 oppsummerte konkurransebildet slik;

«RYANAIR: «Always getting better» er en ny strategi, for å bedre omdømmet. De har et forsøksprosjekt på charterdrift i Polen, men kommer neppe til å prøve dette i Skandinavia.»

«EASYJET: De anses ikke å ha ambisjoner om chartervirksomhet. I motsetning til Ryanair flyr de primært fra primære lufthavner. Brexit er en utfordring for begge de to selskapene.»

«WIZZAIR: Et «farlig» og raskt voksende selskap, som ligger nærmest Ryanair i kostnadsledelse. Tar store markedsandeler, uten å ha ambisjoner om chartervirksomhet.»

«NORWEGIAN: Vokser voldsomt, må hele tiden finne nye markeder. Veldig belånt, kan de tåle veksten? Ambisiøs long haul satsing. Flyr charter for flere av turoperatørene.»

«SAS: Mye av produksjonen i direkte konkurranse med LCC'ene. Høyt kostnadsnivå. Overlevelsessevne? Noe økende produksjon for charterselskapene, mest i helgene.»

«LUFTHANSA, KLM/AIR FRANCE, BRITISH AIRWAYS: Sterke nettverksselskaper, som ikke har ambisjoner om å gå inn i LCC- eller chartervirksomhet. Oppkjøp av andre?» (G1)

Norwegian synes å være det selskap som charterselskapene har vist mest oppmerksomhet. De vokser fort, og må finne nye markeder hele tiden. Det skandinaviske fritidsmarkedet er for lengst penetrert, og de søker stadig nye ruter utenfor Skandinavia. Dermed fremstår de også som en stor utfordrer til charterselskapenes long haul til Thailand og Karibien. Men de har en etter hvert opparbeidet seg en høy gjeldsgrad, og har en samlet gjeld i 2017 på rundt 20 milliarder kroner.

«På grunn av press på yield'en, bør Norwegian ned ca. 10 % på omkostninger.» (G1)

Aksjemarkedet har i løpet av det siste året halvert kursen til selskapet fra toppnoteringen (høst 2017), og det synes å være en viss nervøsitet rundt selskapet. Skulle Norwegian

havarere, vil det åpenbart oppsto et stort hull som kan fylles av andre aktører i markedet. I17, fra Norwegian, kommenterer dette slik;

«Pengene renner ut av selskapet nå, ledelsen har bommet...» (I17)

Fagforeningen Parat påpeker noe annet som de mener favoriserer Ryanair, og Ving's norske ledelse trekker frem nye aktører som byr på stadig økende konkurranse;

«Støttemodeller og subsidier fra sekundære lufthavner hjelper et selskap som Ryanair.» (I4)

«Selskaper som Qatar, Emirates, Turkish, til tider også Finnair, er aggressive på pris.» (I7)

Flere av informantene, bl.a. I4 og I15, påpekte at «pengene går i sirkel» i Midt-Østen-selskapene, på grunn av eierforholdene og politisk maktfordeling. Fra amerikansk hold skal det ha bli satt frem påstander om ulovlig subsidiering i disse flyselskapene. Men noe synes å ha endret seg i 2017, og flere påpekte at Emirates, Etihad og Qatar Airways taper penger for første gang, i 2017. Årsaken skal ligge bl.a. i politisk blokkade av Qatar, samt forholdsvis lave drivstoffpriser, noe som ikke favoriserer Gulf-selskapene. Kan dette bidra til en liten pustepause for charterselskapenes long haul?

4.3.8.1. Oppsummering andre selskaper

Midt-Østen-selskapene og Norwegian fremstår etter dette som de hardeste konkurrentene til charterselskapene på long haul, i Skandinavia, mens Ryanair og Norwegian betegnes av informantene som hardeste konkurrenter på de kortere flygningene. Bowmans strategiske klokke (1996) ble i et par sammenhenger nevnt, og det var da en oppfatning at disse nevnte selskapene, med unntak av Ryanair, ga rimelig høy verdi til en ganske lav pris. Ryanair, mente de samme, hadde suksess primært på grunn av ekstrem kostnadsledelse.

4.3.9. Andre aktører

Denne underkategorien fikk for få referanser og kilder til å stå alene.

4.3.10. Oppsummering omgivelser

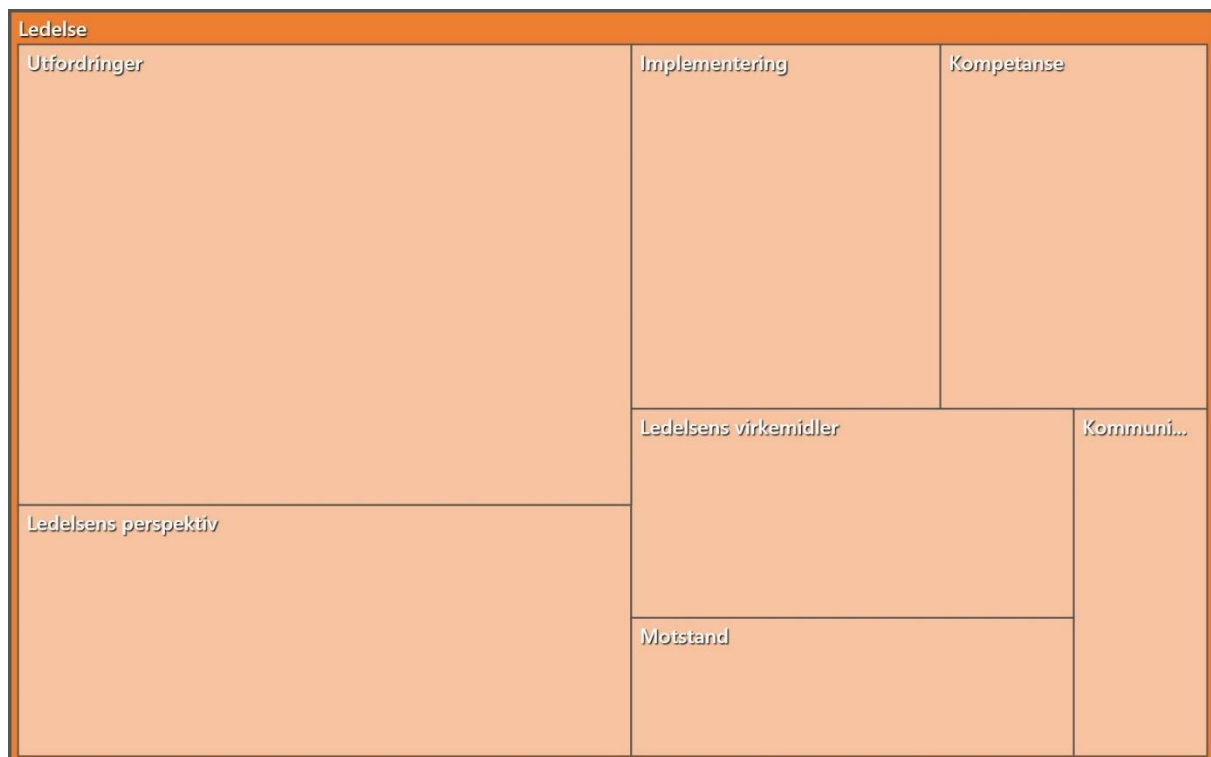
Omgivelsene er i denne sammenheng alt rundt charterbransjen. I tillegg er jo bransjen fragmentert, med ulike strategier og ikke alltid ensartede kulturer. Noen av omgivelsene kjenner vi igjen fra tidligere kapittel (konkurranseskreftene), andre her er myndigheter, eiere, politiske krefter etc. Ikke minst forekommer forholdet til beslutningstakerne i EU / EASA å være noe problematisk, og det synes åpenbart at man trenger en motvektslovgivning i en globalisert tid. Det er mye som tyder på at det er oppstått en asymmetri i markedet, ikke minst mot Midt-Østen-selskapene, men også ovenfor de flyselskaper som har startet med

atypiske ansettelses-metoder, med utenlandske driftstillatelser (AOC'er) osv. Dette er alle omgivelser som den skandinaviske charterbransjen må forholde seg til.

4.4. Ledelse

Gjennom kodingen endte jeg opp med følgende underkategorier:

- utfordringer
- Ledelsens perspektiv
- Motstand
- Ledelsens virkemidler
- Kompetanse
- Kommunikasjon
- Implementering



Figur 4.4 – Oversikt underkategorier i hovedkategori ledelse

4.4.1. Utfordringer

Begrepet «a burning platform» er noe som går igjen hos flere av informantene. Alle understreket en forståelse for at hele luftfarten er svært konkurranseutsatt, og at deler av den oppleves definitivt som en «burning platform». Kanskje er dette spesielt en følelse som gjelder charterbransjen, hvor aktørene leter etter nye konkurransefordeler og strategiske løsninger. Dette setter spesielle krav til ledelse og endringsledelse i denne bransjen. På den

ene siden virker det åpenbart at ledelsen må foreta prioriteringer og endringer, på den annen side fremgår det at bransjen er konservativ, og på den bakgrunn fremstår som vanskelig å endre. Luftfartsanalytikeren fra danske Sydbank pekte på noen utfordringer;

«Man har høye faste kostnader uansett..., hvordan kan man skape et produkt man tar mer betalt for, og hvilke utfordringer ligger her..., LCC ligger langt foran de andre og har opparbeidet seg store fordeler..., fagforeninger er en vanskelig side... osv.» (G1)

«Samtidig er det blitt meget lett å konstruere sin egen reise via web, og her ligger kanskje den største utfordringen for charterselskapene.» (G1)

Siden toppåret i 2013 har antall charterreiser gått ned i volum, med unntak av et foreløpig oppsving nå i 2017. Ledelsen i charterselskapene er åpne på at man sannsynligvis har tatt ut potensialet i kjernevirksomheten, og forsøker å konsolidere denne delen av virksomheten. På long haul er det tegn til at man gir opp konkurransen, i alle fall med egne fly. I stedet forsøker man tydeligvis å øke tilbudet med såkalt dynamisk pakking, som innebærer en øket fleksibilitet. Men dette er utfordrende for de av operatørene som opererer med kun ukesturer. Man er også åpne på at man ikke kan konkurrere på kostnader alene, mot LCC'ene.

«Vekstpotensialet på core-charter er tatt ut, og vi konsoliderer her. I stedet forsøker vi å vokse på fleksible reiser.» (I11)

Men når turoperatørene øker de fleksible reisene, så sendes gjestene primært med LCC'er eller nettverksselskapene, og dette reduserer jo trafikken til turoperatørenes egne fly. På mitt spørsmål omkring dette, svarte direktøren i TCAS;

«Jeg ser det er en form for selvmotsigelse her. Når Ving, Spies og Tjæreborg sender våre gjester på en fleksibel reise med f.eks. Norwegian, så taper vi selvfølgelig de kundene. Ja, det er riktig på en måte. Personlig skulle jeg gjerne gå inn og konkurrere på seats only, men vi har bare ikke konkurransekraft til det...» (I16)

Han pekte igjen på kostnadene som hovedutfordringen, og henviste nok engang til at personalkostnadene i TCAS er på 22 % av de totale kostnader, mens de i Norwegian er på 16 %. Kostnadene ellers er ganske likt fordelt. Dermed synes personalkostnadene å være en viktig utfordring. I bunnen synes å ligge en utfordring med for liten effektivitet og produktivitet. Normalt flyr crew i selskaper som SAS og Norwegian rundt 7-800 blokktimer i året, mens man i et selskap som TCAS ligger typisk rundt 5-600 timer. Dette oppgis å

skyldes måten trafikkprogrammet er skrudd sammen på. Mye av tiden i TCAS går med til såkalte passive transporter av flybesetninger, da charterflyene deres frekventerer de mindre lufthavnene så få ganger, at det ikke er mulig å ha egne baser der. I tillegg kommer utgifter til hoteller, lokale transporter og kostpenger. Her har Apollo en annen løsning;

«Vi kan la f.eks. SAS – som flyr mye for oss – fly et rutefly opp til Tromsø. Der tar de på charterpassasjerene, og flyr til charterdestinasjonen.» (I11)

Flere informanter påpekte den ineffektive måten som noen av charterselskapene drives på, med hensyn til crewdisponering;

«De burde definitivt spare inn penger på scheduleringsopplegget. Mange ganger sender de crew til baser og lufthavner der de lokalt ansatte kunne gjort det rimeligere. Vi kunne spare på både hoteller og transporter. Jeg synes dette er noe sløseri.» (I5)

«Jeg ville spare penger på schedulingen..., nei dette ville jeg definitivt gjort noe med..., her har ledelsen noen utfordringer som jeg synes de burde ta tak i.» (I1)

Det synes å være en enighet innad i bransjen om at utfordringene er der, og at noe må gjøres. Men jeg oppfattet det slik at aktørene så noe ulikt på veivalgene. Jeg oppfattet det slik at både TCAS og TUIfly Nordic har sterke fagforeninger, som presser på for sine medlemmer, tilsvarende som i bl.a. SAS. Kostnadskuttene blir derfor relativt forsiktige, i og med at man bygger på en «gammel grunnmur», som flere av informantene kom inn på.

Jeg opplevde at charterselskapene gjerne vil fortsette å være differensierte, med skandinaver om bord, og dermed lage en unik reiseopplevelse. Men det ligger en utfordring her: Kan charterselskapene evne å opprettholde sitt konsoliderte volum med dagens kostnadsstruktur, eller må de endringer til? Dette vil kunne sette store krav til endringsledelse.

4.4.1.1. Oppsummering utfordringer

I mange år har charterselskapene vært spådd en snarlig død. Dette har ikke skjedd. Men det er åpenbart for alle at konkurranseforholdene nå er svært krevende for alle i bransjen, og at det neppe er plass til alle aktørene over tid. Det er for mange seter ute til salgs til for lave priser, sett fra flyselskapenes side, og selvfølgelig motsatt sett fra konsumentenes side. Charterselskapene utfordres på mange fronter, både med hensyn til online-bestillinger, fleksible løsninger og ikke minst på kostnader. Charterbransjen ser utfordringene, men det er delte syn der på hvordan de skal møte dette. Endringsledelse synes å være et stikkord her.

4.4.2. Ledelsens perspektiv

«Forventningene er lavere inntjening p.g.a. den økende konkurransen, samt at man tror oljeprisen vil øke. Lavprisselskapenes vekst har etablert et press mot yield'en, og det er en overkapasitet i markedet. Ny teknologi lager utfordringer for charterselskapene. I sum betyr dette vanskeligere inntjeningsforhold.» (G1)

«Fritidsmarkedet øker mer enn forretningsmarkedet, men charterselskapene øker likevel ikke i volum.» (G1)

Det er svært nærliggende å tro at ledelsen i charterbransjen bifaller disse perspektivene fra finansmarkedets ekspert. All form for innhentet sekundærdata bekrefter fremstillingen.

Marginene til charterselskapene har de siste tiårene stort sett vært relativt gode, i motsetning til et nettverksselskap som SAS. Sannsynligvis er det derfor avtaleverket med de ansatte har fått blitt liggende urørt her. Men det kan se ut som om potensialet er tatt ut av markedet med dagens avtaleverk, og at en vekst må komme gjennom nye strategiske og taktiske løsninger, herunder mer produktivitet og effektivitet. Alternativet er kostnadskutt alene, eventuelt en kombinasjon av de to virkemidler. Denne uttalelsen tyder på at man uansett ikke kommer utenom kostnadskutt;

«Vi er nødt til å kutte våre kostnader...ellers vil kundene rømme vårt marked. Men vi kommer aldri til å konkurrere på pris (alene), med verken Norwegian eller Ryanair... Vi må fortsatt differensiere...» (I16)

Videre ser vi igjen ser vi at ledelsen forventer en konsolidering eller stagnasjon i det klassiske charter-markedet, og at en eventuell vekst kan komme innen dynamisk pakking og fleksible reiser. De lange charterturene deres står overfor de største truslene.

«Vekstpotensialet i kjernevirksomheten vår er sannsynligvis oppbrukt, og en potensiell videre vekst er mest sannsynlig innen fleksible reiser. Vi har nå svært små ambisjoner fremover på long haul. (I15)

I10 oppsummerer charterflyselskapenes perspektiver slik;

«Vi skal levere den kvalitet kundene vil ha, og til riktig pris. Vi er styrt av produksjonsbehovet til turoperatørene.» (I10)

4.4.2.1. Oppsummering ledelsens perspektiv

En kombinasjon av fortsatt differensiering og kostnadskutt går igjen i intervjuene, sammen med noe øket fokus på fleksible reiser. Charterflyselskapene inntar også her en defensiv og

avventende rolle, og har litt uklare perspektiver. Noe av forklaringen er at de langt på vei er prisgitt løsningene til turoperatørene.

4.4.3. Motstand

«Motstand» kunne ha vært kategorisert under kultur her, fordi bransjen oppfattes som konservativ, med stor grad av motvilje mot endringer. Men nettopp fordi motstanden her er så tydelig i en tid mange mener bør kalle på endringsledelse, finner underkategorien sin naturlige plass her. «Motstand» er en av de funn som går hyppigst igjen i min forskning. Ikke fordi særlig mange bruker ordet, men fordi dette er svært transparent.

«Så kommer endringene, og det kan være vanskelig. Det sitter kunnskap i disse veggene som er uvurderlige, men det kan også gjøre endringsprosessene litt tyngre.» (I15)

Hun underbygget dette videre;

Mange har et nært forhold til dette, og det er alltid motstand mot endring, det ligger naturlig i oss. Noen vil jo oppleve en form for utrygghet.» (I15)

«Man møter en del...skal vi si motstand mot nødvendige endringer her.» (I10)

Motstanden gir seg forskjellige uttrykk, og noen ganger når den også frem til myndighetene;

«Jeg har blitt ringt og skjelt ut av lederen for norsk flygerforening. Vi er vant til at det er forskjellige oppfatninger der ute.» (I13)

«Man møter selvfølgelig motstand ved endringer, men selv er jeg pragmatisk. Det er ikke alltid så viktig hvilken logo som står på skjorten.» (I4)

Denne siste uttalelsen kom faktisk fra Parat, og viser en svært pragmatisk tilnærming. Handler årsaken til motstanden her kun om redselen for tap av en økonomisk posisjon hos de ansatte, eller handler den om noe mer? Igjen synes motstanden langt på vei å bygge på kultur og konservatisme i charterbransjen. Ofte ble motstanden argumentert med forholdet til sikkerhet, altså i en form for; «vi er bedre lønnet, ergo er vi best.»

Jeg fant ingen signifikante forskjeller med hensyn til geografi (baser) eller alder. Kulturen syntes raskt å forme de nyansatte. Når det gjelder de ansatte i LCC'ene jeg intervjuet, så var de mer frustrerte enn de ansatte i tilsvarende stillinger i charterselskapene. Noen erkjente at de var kjent med forholdene i sitt selskap før de startet, og at det ofte var lite å utrette på å øve motstand. Noen av de brukte i den sammenheng uttrykket; «vi jobber uten entusiasme, og orker ikke strekke oss lengre enn vi må.»

Men da det er charterselskapene som ser ut til å endre seg i retning av LCC'ene (det motsatte er svært lite sannsynlig), er det her den økende motstanden antas å vokse fremover. Under arbeidet med denne oppgaven har noe av konfliktbildet endret seg i disse selskapene. Tidligere har altså charterselskapene nærmest vært et unntak med hensyn til arbeidskonflikter i luftfarten, men nå ser man visse endringer. Thomas Cook UK har vært i streik i høst, og i TCAS har det vært uro, etter varslede forandringer i organisasjonen. De fleste endringene har vært forholdsvis små så langt, og dreier seg bl.a. om tolkning av avtaleverket, men altså nok til at motstanden mot ledelsen øker.

4.4.3.1. Oppsummering motstand

Det var sterke meninger om denne underkategorien, og årsakene til motstanden mot endring synes å ligge både i kulturen, konservatismen og i en usikkerhet over å kunne tape sin egen posisjon, gjerne i form av et økonomisk tap. Flere informanter påpekte mangelfull informasjon og dialog som årsak til økt motstand.

4.4.4. Ledelsens virkemidler

«Vi har tilpasset oss konkurransesituasjonen, og kommer til å fortsette med dette – å tilpasse oss.» (I15)

Det er dette det handler om, å tilpasse seg. Og når man har tilpasset seg, så må man være forberedt på en ny tilpasning, og en ny...Direktøren i TCAS så slik på ledelsens muligheter;

«Bare se ut av vinduene, vi har definitivt en burning-platform-situation. Som ledelse er det vår oppgave å kikke på alternativene, det er vi nødt til. Dersom jeg ikke ser en bevegelse i retning øket produksjon og effektivitet, må jeg som leder se etter alternativer. Da snakker vi om alternative produksjonsplattformer, f.eks. bemanningsselskaper.» (I16)

Dette var klar tale fra lederen, og han illustrerte noen av sine virkemidler.

4.4.4.1. Oppsummering ledelsens virkemidler

Det var igjen en signifikant stor gruppe informanter som etterlyste en bedre dialog med ledelsen i slike saker. De aller fleste forstår at man som virksomhet må være konkurranseskraftig og offensiv, og at dette krever en endringsvillig ledelse. Men kulturen i charterselskapene er konservativ, og det kan stille spesielle krav til ledelsen. Man så at ledelsen ble veldig isolert, og man så lite engasjement fra mellomledere og andre «endringsagenter», noe som kunne gjort endringsledelsen og overgangen «mykere». Flere reagerte på at endringsforslagene fra ledelsen var formet som direktiver, i stedet for dialog og forklaring.

4.4.5. Kompetanse

I luftfarten har man et korps spesialister i forskjellige fagmiljøer. Som jeg oppdaget, så er viljen til å beskytte seg mot ytre trusler stor i disse miljøene. Og siden luftfarten er avhengig av hele kjeden med fagpersonell, så er man dermed ekstra sårbare for arbeidskonflikter. Jeg oppdaget at disse fagmiljøene noen ganger «trakk seg inn i seg selv», som et truet piggsvin. De på utsiden kom ikke inn, og proteksjonismen var tydelig. Viljen til å kjempe om felles sak er stor, og ofte sto en sterk fagforening bak med gulrot eller pisk. De medlemmene som av forskjellige grunner brøt ut av dette, kunne noen ganger rammes av interne sanksjoner.

Fagmiljøene i denne bransjen, og informantene, løftet fram både «kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger» som viktige. Der er en stor grad av yrkesstolthet, og jeg opplevde at kjernen i autonomien er tillit. Mange oppga at de hadde et stort handlingsrom med mye ansvar. Selv i det operative og strengt strukturelle miljøet til pilotene ble det gitt rom for autonomi på arbeidsplassen, selv om det meste er strengt prosedyremessig regulert. Flere snakket om en indre motivasjon gjennom kompetansemobilisering og tilgangen til autonomi. Noe annerledes, og mere styrt ovenfra, var det i LCC'ene.

Dette kompetansemiljøet og de ansattes oppfatning, er derfor viktig i denne sammenheng. En brukte også begrepet «taus kompetanse», og det er nok dekkende, da man tar denne form for kompetanse som en selvfølge. Den implisitte kompetanse bare er der, og er vanskelig å sette ord på – altså en form for ekspertkompetanse;

«Det sitter kunnskap i disse veggene som er helt uvurderlige.» (I15)

For å styrke seg i den stadig hardere konkurransen, har altså de tre store skandinaviske charterselskapene, gjennom fusjoner og oppkjøp, blitt en del av noen store europeiske grupper. I tillegg til stordriftsfordeler og synergieffekter, har dette også gitt en større kunnskapsplattform;

«Vi får jo masse kunnskap og ressurser inn i gruppen, som vi ellers ikke ville fått.» (I15)

Andre så på denne utviklingen som problematisk, med ulike kulturelle tilnærminger;

«Men selskapet er for oppstykket, og mangler samkjøringsevne på viktige områder.» (I9)

Gjennom samtaler med myndighetspersoner, herunder også Luftfartstilsynet (I8) forsto jeg at de på den ene siden ønsket en sterk grad av egenkontroll i flyselskapene, men at de også hadde en proaktiv tilnærming selv til dette;

«Just Culture» er et viktig konsept for oss, og vi har levd etter dette i mange år.» (I8)

Jeg tolker dette som at myndighetene anerkjenner det høye kompetansenivået i fagmiljøet her hjemme, som da langt på vei styrer seg selv, dog med innrapportering der det behøves. Verken Samferdselsdepartementet eller Luftfartstilsynet hadde noen negative kommentarer til driften av de skandinaviske charterflyselskapene. Fra begge steder ble det tvert imot påpekt at disse selskapene var det få eller ingen problemer med, og at man i grunnen hadde lite med de å gjøre.

4.4.5.1. Oppsummering kompetanse

Når «kompetanse» er ført opp som en underkategori under ledelse, så er min ambisjon å peke på mulighetene og potensialet til ledelsen i en slik kompetansenæring. Fagmiljøene i denne bransjen inneholder så vidt forskjellige grupperinger som; piloter, kabinansatte, teknikere, administrativt ansatte, salgs- og marketingsansatte, reisebyrå- og hotellansatte etc., og det gjelder for ledelsen å få all den samlede kompetansen til å dra i samme retning. Min opplevelse, etter forskningen, er at charterbransjen har denne egenskapen. Jeg opplevde at de ansatte har en veldig nærhet til bransjen, med en forankring og stolthet som er tydelig.

4.4.6. Kommunikasjon

Denne underkategorien fikk for få referanser og kilder til å stå alene.

4.4.7. Implementering

Implementering som underkategori fant sin naturlige plass til slutt i oppgaven. Det handler om å se hele linjen, fra misjon, visjon og strategier – og helt frem til ledelsens iverksettelse. Jeg opplevde at intet er statisk lengre i charterbransjen, og man nå fortløpende må tilpasse seg omgivelsene, samtidig som man ivaretar kjernevirksomheten. Dette er utfordrende, men åpner samtidig mulighetene for nye strategiske løsninger. TCAS har nå introdusert den siste hovedstrategi, «The Big Leap», og den setter helt nye krav til organisasjonen;

«Derfor har vi også innført en rekke strategier på området, bl.a. «The Big Leap»...vi må forsvare vår posisjon.» (I16)

Lederne i TUI påpekte at man var kommet langt i å endre organisasjonen, og tilpasse den til dagens markedssituasjon. Dette inkluderte bl.a. pilotavtalene i TUIfly Nordic;

«Vi hadde mange gamle avtaler, bl.a. dyre avtaler med pilotene. Dette har vi nå ryddet opp i. Avtalene er nå mer tilpasset tiden vi lever i.» (I15)

Jeg opplevde at de små merkevarenavnene har forsvunnet stegvis i bransjen, gjennom fusjoner, oppkjøp og sammenslåinger. Den skandinaviske charterbransjen styres nå fra England og Tyskland. Og det er der beslutningstakerne er;

«Tidligere hadde vi 220 merkevarer, nå har vi bare ett. Det var en nødvendig tilpasning. Sentraliseringen startet for to år siden. Vi har egentlig ikke en norsk avdeling lengre, d.v.s., vi har beholdt en del salgfunksjoner her. Det er effektivisert over alt.» (I15)

Vi ser altså at effektiviseringen har hatt en pris. Lokale reisebyråer og lokale merkenavn er borte, og alt er blitt standardisert og internasjonalisert. Dette er en utvikling som møter forståelse, også hos ansatte og i fagforeninger;

«Det er opp til ledelsen å lede i riktig retning slik at man har et eksistensgrunnlag.» (I4)

«Det handler vel om å endre seg hele tiden, etter endrede forutsetninger.» (I9)

Hvorfor opplever da likevel ledelsen støy, frustrasjon og arbeidskonflikter – også i charterselskapene – når de de aller fleste jo ser behovet for å implementere endringer, for å møte konkurransen? Igjen er det mitt inntrykk at dette henger sammen med kultur og konservatisme, samt en frykt for det ukjente. Samtidig var det en signifikant mengde informanter som har etterlyst bedre informasjon og en reell dialog, omkring slike saker, noe de ikke alltid har opplevd. Her er det mange fagmiljøer som må trekkes inn, og «endringsagenter» synes å være et stikkord her.

4.4.7.1. Oppsummering implementering

Min empiri viser at all implementering av endringer bør planlegges og ledes slik at man har kontroll på konsekvensene. En god dialog med partene fremstår som svært viktig, og det etterlyses større bruk av mellomledere og «endringsagenter» i denne sammenheng. Fagmiljøene har til nå sett med mistenksomhet og uro på det de oppfatter som direktiver, uten en effektiviserings- eller produksjonseffekt. Flere informanter påpekte også behovet av at ledelsen selv gikk foran her. Mange snakket om «ledelsens bonuser» o.l., og man snakket om at andre ansattegrupper hadde blitt unntatt fra endringer. Dette stiller store krav til endringsledelse.

4.4.8. Oppsummering ledelse

Jeg mener det er avdekket flere funn som er relevante for problemstillingen. Charterbransjen er inne i en endringstid, med endringer som sannsynligvis er nødvendige. Dette setter særegne krav til ledelsen med hensyn til endringsledelse. Bransjen har et

fragmentert fagmiljø, og det er nødvendig å dra i samme retning. De ansatte bør tidlig kjenne eierskap til prosessen, og «endringsagenter» bør benyttes. Tilbakemeldingene er at ledelsen ofte ikke er gode nok på dialog i prosessen. En utfordring for den lokale ledelsen er at de styres fra sine internasjonale grupper utenfra, og gir dermed ikke alltid førstnevnte særlig handlingsrom. Dette må kommuniseres ut. Empiri viser at en stegvis endring ofte er like vanskelig å gjennomføre som en radikal endring. Den stegvise innebærer jo en rekke små «slag» underveis. Men endringen må ikke være så radikal at organisasjonen kollapser, og at nøkkelpersonell rømmer fra sin posisjon.

5. Drøfting og konklusjon

Her vil mine funn koples opp mot relevant teori. Er det sammenhenger eller avvik mellom empiri og teori? Empirien begrunnes i kapittel 4 og teori i kapittel 2. I tillegg til teori-kapittelet er det søkt støtte i innsamlet sekundærdata, og i noen få tilfeller fra andre forfattere, som ikke inngår i litteraturlisten. Som en avslutning presenteres de praktiske og teoretiske implikasjoner.

5.1. Strategi

Hvordan er de videre veivalg for charterbransjen? Hvilke strategiske løsninger legges til grunn framover, og hvordan ser konkurransekraftene ut? Strategi, innovasjon, konkurransekrefter og omdømme griper jo inn i hverandre, og alt dette er sier noe om virksomhetens posisjonering i dag, og om veien videre – og de trusler og muligheter som finnes.

Min empiri her skal ikke sees på som isolerte funn. Strategi alene har liten verdi. Derimot er det viktig å finne potensialet, slik at ledelsen ut fra sin misjon og visjon kan finne den beste vei for virksomheten, og implementere ny strategi der det anses nødvendig.

Bakteppet her er en bransje med en spesiell kjernevirksomhet. Da LCC'ene startet opp, var det primært i konkurranse med nettverksselskapene, og charter som nisjeprodukt fikk i flere år arbeide i fred. Men etter hvert søkte LCC'ene seg inn på nye markeder, de typiske charterdestinasjonene. Også de pressede nettverksselskapene, som SAS, har kommet sterkere etter inn i dette markedet. Charterselskapenes strategi har inntil nylig vært ganske defensiv, og oppleves for så vidt slik enda. Man kan ane at bransjen er på vei inn i en periode med prøving og feiling. Man kan sammenlikne deres prosesser med pottemakerens prosesser hos Mintzberg (1987) og hans Crafting Strategy, der produktet blir til underveis, uten en tydelig plan på forhand. Dette er en dynamisk strategi, der man bygger erfaring. Men mye tider på at bransjen er kommet til et veiskille, der helt nye retningsvalg må vurderes.

Miles og Snow (1978) delte, som nevnt i teorikapittelet, virksomheter inn i fire grupper, etter hvilke strategiske valg de har tatt; «*oppfinnere, analytikere, forsvarere og etternølere*». Charterbransjen VAR en oppfinner, men er i dag en forsvarer, og muligens også en etternøler – i dagens marked. Joseph Schumpeter (1934) sier at en innovasjon innebærer en transformasjon som gir bedriften konkurransefortrinn gjennom midlertidige monopolsituasjoner. Charterbransjen VAR i sin tid innovativ, og bygde opp en kjernevirksomhet som lenge ga en midlertidig og tilnærmet monopolsituasjon. Et nisjeprodukt de fikk ha i fred. I dag er alt endret, og mine funn indikerer en voldsom konkurranse. Min empiri peker med tydelighet på en bransje som har konsolidert under konkurransetrykket, og som leter etter nye muligheter for vekst, eller i det minste overlevelse, og da fortsatt primært gjennom en kombinert differensiering og fokusering, i henhold til Porters generiske strategier (1980).

Tidd og Bessant (2009) peker på flere innovasjonstyper; Produkt- og tjenesteinnovasjonen fremstår som meget relevant for charterbransjen. Det handler om å tilby nye produkter og/eller tjenester, eller f.eks. en utvidelse og forbedring av det bransjen tilbyr i dag. I dag har bransjen bl.a. startet med dynamic packing, som må ansees som en produktinnovasjon.

Prosessinnovasjon innebærer å endre måten man produserer på. Det handler om nye metoder for distribusjon, markedsføring, leveranser etc. Vi har sett at bransjen langt på vei har tilpasset seg online-markedet, og at reisebyråene nærmest er vekk. Men det kan også handle om endringer i ledelse, organisasjon og arbeidsforhold. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) mener at lønnsomhetspotensialet av innovasjon i prosessområdet er betydelig, samtidig som risiko og kostnader gjerne er lave. En utfordring for bransjen her er, som i resten av luftfarten, å holde på kompetent arbeidskraft, samtidig som man har en prosessinnovasjon. Mine funn viser også at det er et stort forbedringspotensiale for å jobbe smartere og mer effektivt i charterflyselskapene. De ansatte her fremstår som lite produktive sammenliknet med LCC'ene, noe som i høy grad skyldes et annerledes trafikkprogram, scheduleringssystemet og rutiner.

Posisjoneringsinnovasjon innebærer bl.a. å starte med helt nye produkter. Dersom charterbransjen helt eller delvis gir opp den klassiske charteroperasjonen, og flytter over til å konkurrere i lavprismarkedet, så er det en posisjoneringsinnovasjon. Gjennom mine undersøkelser er det lite som indikerer at dette er en ønskelig løsning for bransjen. Tvert imot indikerer mine funn en tilnærmet unison holdning mot å gå inn på dette markedet alene. Lavprismarkedet har gått fra å være et Blue Ocean til å bli blodrødt, på linje med de

andre luftfartsmarkedene, og charterselskapene ser ikke ut til å ha en kostnadsstruktur som tilsier at de ikke kan klare konkurransen her. Et konkret eksempel her er det britiske Monarch Airlines, som lenge fløy chartertrafikk, og som gikk med overskudd, men som av ulike grunner flyttet over til LCC-markedet. Fire av de seks siste årene har selskapet tapt penger, og hovedårsaken relateres til enhetskostnader som ligger godt over konkurrentene i markedet. Selskapet adopterte en modifisert LCC-modell, som ble en hybrid, og som ikke slo heldig ut, og har innstilt virksomheten under arbeidet med denne forskningsoppgaven.

Det er intet i mine funn som tilsier at bransjen vil inn i en paradigmeinnovasjon, som i realiteten innebærer en avvikling av dagens forretningsdrift. Det som derimot kan synes som en fremtidig løsning, er at charterselskapene vil løsrive seg fra sine egne charterflyselskaper. Dette er til kontinuerlig vurdering.

Mine funn viser en konservatisme som er påfallende stor. Med hensyn til ledernes kognitive orientering, så opplevde jeg en «dominant logikk», jfr. Prahalad og Bettis (1986), som ble en sperre for evnen til å tenke nytt. Bransjen har vanskelig for å rekonstruere markedsgrenser, og holder hardt på «differensiering» alene. Dermed ønsker man å sikre dagens volum, men når dermed ikke ut over eksisterende etterspørsel. Om bransjen skulle endre dette, vil det kreve at man overvinnes organisatoriske hindringer, og bygger gjennomføringen inn i strategien.

Bransjen har klare visjoner, og mine funn viser at lederne ofte bruker visjonene for å skape energi til ekstra innsats, men uten at ambisjonene alltid blir fulgt opp. Som i mange andre bransjer er de overordnede mål definerte og på plass, men ender ofte kun opp i en slogan. Både de langsiktige- og de kortsiktige strategier viser en tendens til å stoppe på veien mot handling. Det kan være mange årsaker til dette, og flere av mine funn er her kategorisert under «kultur» og «ledelse».

Porters fem konkurransekrefter er et av de viktigste strategiske analyseverktøyer, som også er gitt en vesentlig betydning i denne oppgaven. Empirien ga en bekreftelse på at rivaliseringen blant eksisterende konkurrenter er voldsom hard, og at kundenes forhandlingssituasjon er god, ikke minst gjennom prissettingen, overkapasiteten i markedet og fleksibiliteten til LCC'ene. Leverandørene er av mindre betydning her, og det samme gjelder for potensielt nye aktører i bransjen. Substitutter er ikke relevant her.

Porters generiske strategier (1980) sier noe om hvilket strategisk grunnlag virksomheten skal basere sin posisjon på. Mine funn forteller oss med tydelighet at det ikke er ambisjoner

i bransjen om å konkurrere på kostnadsledelse, men at man ønsker å fortsette å ta deler av markedet (fokusstrategi) gjennom en differensieringsstrategi. Man ønsker med andre ord å tilby en merverdi som konkurrentene ikke tilbyr, f.eks. konsepthoteller som kun kan fås ved kjøp av en totalpakke med fly og hotell. Porters generiske strategier er nå satt under angrep av LCC'ene, og de støttes da opp av strategiklokken til Johnsen et al. (2011), der man argumenterer for at et funksjonelt design og relativt høy kvalitet kan støttes av lav pris. Eksempler her er Easyjet og Norwegian, som dermed blir gode «hybridløsninger». Ryanair er av mange informanter vurdert til å tilby en lav opplevd verdi, men til minimal pris. Pris blir da så viktig for kunden at den oppveier opplevd verdi av produktet. Omdømmemålinger fra sekundærdata støtter opp om et dårlig omdømme for et selskap som Ryanair, men likevel leverer de gode økonomiske tall. Min sonderende kartleggingsundersøkelse, med 30 respondenter, støtter opp om dette, og bekrefter verdien av prissettingen.

Forskningen identifiserte noen problematiske forhold på leveringssiden i verdikjeden, og de svake støtteaktivitetene var oftest relatert til flyproduksjonen til charterselskapene. Her ligger et stort potensiale til å tape penger for virksomheten. Er flyene f.eks. mer enn tre timer forsinket, utløses en omfattende EU-kompensasjon til gjestene. Dette setter press på hele organisasjonen. I flere tilfeller ble gjort funn som indikerte at LCC'ene gjennom tøffere avtalevilkår med bl.a. handlingsselskaper minimaliserte forsinkelsene i større grad. På den annen side opplevde jeg en større motivasjon hos de ansatte i charterselskapene, noe som påvirket «leveransene» i positiv retning i verdikjeden.

Det er åpenbart for meg at charterbransjen ikke innfrir kravene til varige konkurransefortrinn, gjennom Barneys (1991) VRIO-modell.

Med hensyn til PESTEL-modellen, så nøyer jeg meg med å vise til funn omkring «politikk». Forskningen dokumenterte at myndighetene ikke har noen ambisjoner om å påvirke konkurransen innen EASA-samarbeidet, og charterselskapene kan ikke regne med noen form for hjelp derfra.

5.1.1. Oppsummering/konklusjon strategi

Min empiri inkluderer en omfattende SWOT-analyse. Jeg konkluderer med at endrede forutsetninger har lagt et press på charterbransjen. Dagens strategi indikerer at bransjen, i henhold til Ansoffs ekspansjonsmatrise (1957), prøver å bite seg fast i det eksisterende, differensierte marked, med en viss forsiktig produktutvikling, som dynamisk pakking. Bransjen viser ingen interesse til å ta opp kampen i nye markeder her i Skandinavia, og har

nepe en kostnadsstruktur tilpasset dette. Bransjen fremstår som konservativ og lite nytenkende, men med et godt omdømme. Min empiri viser at implementeringen av ønsket strategi i bransjen ikke fungerer optimalt, og at for tiden er det mange motkrefter som bremser iverksettelsen av strategiene. Manglende dialog er nevnt som en av hovedårsakene.

Basert på empiri vil min anbefaling gå ut på å utvikle eksisterende markedskompetanse med ytterligere innslag av dynamisk pakking og egne konsepthoteller. Dette vil i liten grad komme charterflyselskapene til gode, da de normalt trafikkerer på ukesturer. Men for den samlede bransje ligger det her et potensiale. Videre bør bransjen utvikle en teknisk plattform, som vil være på høyde med flere av LCC'ene sine. Dagens løsning preges av overlappinger og bookingløsninger som ikke alltid fremstår som brukervennlige. Med hensyn til charterflyselskapene så fremstår de som lite effektive og produktive, samt lite innovative. Her ligger det bl.a. en utfordring i å schedulere besetningene mer effektivt. Mine funn understøttes av omfattende teori på området.

5.2. Kultur

Jeg spør i denne oppgaven om kulturen i charterselskapene påvirker prosessene innad, samt utad i konkurransesammenheng. Mine funn viser en konservativ bransje, med flat struktur. Charterbransjen er en sammensmelting av flyselskaper, reisebyråer, hoteller etc., som har enhetlige mål. Charterflyselskapene er som andre flyselskaper hierarkisk oppbygd, mens resten av bransjen i større grad fremstår som ad-hoc-kрати'er, med noe større innslag av innovasjon og kreativitet. Men alle deler av bransjen synes å ha funnet en felles identitet, og mine funn kan indikere en noe flatere struktur i charterflyselskapene enn i de andre flyselskapene, og da kanskje spesielt LCC'ene. Mange av informantene trakk frem det forhold at bransjen er særegen, med sin spesielle kultur.

Edgar Schein (1985) omtaler, i sin definering av «organisasjonskultur», at man finner ekstern tilpasning og intern integrasjon i alle virksomheter, og at dette lære bort til nye medlemmer som den riktige måten. Dette underbygges av Jacobsen og Thorsvik (2014) som påpeker at denne «kulturdannelsen» i en organisasjon dermed kan svekke effekten av drifts- og styringsmekanismer der. Gjennom mine funn ble det synliggjort at charterbransjen er sterkt eksponert for denne kulturdannelsen. Nyansatte informanter tok raskt til seg grunnleggende antakelser (udiskutable oppfatninger), verdier/normer og artefakter. Det sistnevnte kunne observeres gjennom et eget «stammespråk». Kulturen virket dermed integrerende, med et kollektivt konsensus, som igjen utartet seg i en form for konservatisme.

Christiansen, Lægread og Wise (2002) viser til ulike perspektiver i denne sammenheng, og de trekker bl.a. frem det kulturelle perspektiv og myteperspektivet. Mens det instrumentelle perspektivet er virksomhetens instrument for å oppnå noe konkret og ønsket, så fremstår det kulturelle perspektiv som det man i virkeligheten oppnår, gjennom medarbeidernes og ledernes reelle holdninger og adferd. Dermed kan man også få subkulturer. Jeg opplevde at medarbeiderne så på seg selv som dedikerte. Derimot fant jeg få tegn til subkulturer. Det ble det anført fra flere hold at ledelsen ikke alltid hørte på medarbeiderne, noe som bidro til å øke det kulturelle perspektivets omfang noe.

Kultur kan føre med seg myter og myter kan medføre kultur. Det kan synes som om charterselskapene gjennom flere år har hatt arbeidsordninger og betingelser, som for mange av de ansatte ligger over den øvrig luftfartsbransje, og poenget er ofte trukket frem under intervjuer av forskjellige informanter, samt under observasjoner og samtaler i felten. Denne ordningen synes gjennom flere år å ha sementert seg både hos de som er innad i bransjen, og de som arbeider i andre deler av luftfart og reiseliv her hjemme, og fremstår dermed som mytedannende for kulturen. March og Olsen (1995) skriver i denne forbindelse om begrepet «passende adferd», og Deal og Kennedy (1982) sier at «kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss». Denne måte å betrakte kultur på synes å passe meget overens med mine observasjoner og funn i bransjen. Igjen ser vi en konservativ tilnærming. Ofte hørte jeg uttalelser fra informanter innad i bransjen som gikk på at deres kultur og tilnærming var overlegen andre aktører i markedet. Men fra yngre informanter, som hadde bakgrunn fra LCC-operasjoner, ble det noen ganger påpekt at charterflyselskapene opererte tungvint, og med for lite fokus på teknologiske og innovative løsninger som kunne bedre situasjonen. Disse medarbeiderne trakk også frem den gode opplæringen de hadde gjennomgått i sine LCC-selskaper, og at de ikke på noen måte lå tilbake fra det de nå opplevde i charterselskapene. Noen mente faktisk at kulturen i disse LCC-selskapene, gjennom klare forventninger til prestasjon, gjorde at man skjerpet seg maksimalt, og at de dermed fremsto som minst like sikre med hensyn til safety. I tillegg var de langt mer effektive.

Jacobsen og Thorsvik (2014) påpeker at enkelte kulturer kan utvikle en dysfunksjonell holdning, med gruppetenking og lite innovasjon. Jeg kunne gjennom mine funn se tegn til slik holdningsdannelse i charterselskapene, ikke minst i flyselskapene deres. Sterke meningsbærere og fagforeninger syntes å ha en stor påvirkning innad i organisasjonene. Man vil samtidig kunne hevde at denne sterke organisasjonskulturen er sterkt knyttet til

sikkerhet, og at den dermed kan ha en beskyttende faktor mot hendelser og ulykker. Denne motstanden mot endringer vil jeg komme tilbake til under ledelseskapittelet senere.

Kulturen må oppfattes som konservativ, mest i charterflyselskapene, mens den fremsto som noe mer innovativ hos turoperatørens reisebyråer samt i ledelsesapparatet, eksempelvis i konsernledelsen i UK og i TCNE. Mens de sistnevnte hadde endring som en form for normaltilstand, var det altså tydelige funn på det motsatte i charterflyselskapene. Denne mangelen på «modenhet» i de aktuelle flyselskapene har flere ganger skapt en avstand i det interne arbeidet, og konsekvensene er ikke klare. Det ble fra flere informanter i charterflyselskapene påpekt at de hadde ønsket en tydeligere internledelse, og at konservatismen, motstanden og kulturen generelt langt på vei var et resultat av mangelfull dialog med ledelsen. Mine funn viser en tendens til at medarbeiderne la ansvaret for kulturdannelsen på lederne, og mente de var premissgivere. Lederne bestemmer altså det materielle grunnlaget for samspeillet. Problemet er når lederne selv ikke forstår at de skaper kultur, og også her viser mine funn at lederne i luftfarten, generelt og ofte, er hovedaktørene i skapelsen av «udyret». Her skilte ikke lederne i charterselskapene seg særlig ut, i alle fall ikke i negativ retning sammenliknet med LCC'ene, sett fra medarbeidernes side.

Det er påstått at «kultur spiser strategi til frokost», da organisasjonskulturen gjennomsyrrer alt man forsøker å endre. Dermed må man anta at alle strategiløsninger lansert av ledelsen må gjennom organisasjonens filter, før det «godkjennes». Charterselskapene har den siste tiden lansert en rekke langsiktige- og kortsiktige strategier, samt taktiske løsninger, for å møte den stadig økende konkurransen i fritidsmarkedet, og da spesielt fra LCC'ene. Min empiri viser at dette ikke alltid møtes med velvilje, verken i reisebyråene eller i flyselskapene. Faktisk var motstanden ganske tydelig flere steder.

Jacobsen og Thorsvik (2014) henviser til at kommunikasjon er viktig for å påvirke organisasjonskulturen. Som tidligere nevnt viser min empiri en rekke tilfeller av svak dialog mellom partene i bransjen.

På den ene siden har man altså det man i sosialantropologien kaller; «uten kultur – intet menneske, og uten mennesker – ingen kultur». Dette er noe lederne må ha forståelse for når de legger strategiske løsninger frem. På den annen side må medarbeiderne forstå, som Herbert Simon (1991) sier, at lederne ofte handler med en «begrenset rasjonalitet» - da selv de heller ikke alltid har «hele bildet» - med de resultater det kan gi. Da bør medarbeiderne og organisasjonskulturen komme ledelsen i møte, for felles hjelp.

5.2.1. Oppsummering/konklusjon kultur

Mine funn viser en bransje bestående av motiverte medarbeidere. Deres betingelser ligger stort sett over hva man ellers finner markedet. Bransjen, og da spesielt charterflyselskapene, fremstår som konservative og «umodne», der endring ikke alltid forstås som en normaltilstand. Min empiri viser videre en sterk motstand mot endring i disse flyselskapene, og de har sterke meningsbærere og fagforeninger. Kulturen fremstår som særegen, og det krever dialog og forståelse fra ledernes side for å dra med seg kulturen i ønsket retning. Mine funn harmonerer og underbygges av eksisterende teori på området.

5.3. Omgivelser

Jacobsen og Thorsvik (2014) påpeker viktigheten av å identifisere og analysere omgivelser. Charterbransjen, er som resten av luftfarten og reiselivet, omgitt av både lokale og globale påvirkninger. Omgivelsene representerer inntekts- og eksistensgrunnlaget for bedriftene, og for å overleve mener Jacobsen og Thorsvik at bedriftene må være oppdatert på de faktorer som påvirker markedet, Videre må man skaffe innsikt om trusler og muligheter. Et dynamisk marked, som chartermarkedet er utviklet seg til å bli, vil være utsatt for endringer fremover. Dette setter spesielle krav til ledelsen, for når landskapet har endret seg, vil kartet stemme dårlig overens med terrenget.

Kunder er den kanskje viktigste underkategori her, og deres nåværende og fremtidige behov er essensiell her. Jacobsen og Thorsvik (2014) viser til at ledelsen dermed må gjøre de nødvendige tiltak for å tilføre kundene en etterspurt verdi, som igjen bygger sterke relasjoner. Mine funn kan tyde på at lederne i bransjen prioriterer kortsiktige markeds-løsninger fremfor langsiktige. Jeg har ikke tilstrekkelig empiri til å kunne konkludere med om dette skyldes risikoaversjon, men det er et faktum at produkttilpasninger går langsomt.

Bransjen må primært forholde seg til «tekniske omgivelser», som har betydning for effektiviteten og produktiviteten. De institusjonelle omgivelser har mindre betydning her. Det er dermed en utfordring å finne en optimal struktur og strategi som møter kravene fra de tekniske omgivelser. Charterbransjen må forholde seg til både heterogene og komplekse omgivelser, og det kan være vanskelig å prioritere mellom dem. Dette stiller krav til en desentralisert beslutningsmyndighet, når ting endrer seg raskt. Vi ser at de skandinaviske charterselskapene nå er styrt av konsernledelser i England og Tyskland, som ikke nødvendigvis ser den skandinaviske dynamikken.

De politiske rammene er nøye regulert av EU/EASA, og her er det ikke en fleksibilitet som tilgodeser de skandinaviske selskaper, med skandinaviske betingelser. Det er dermed få

eller ingen politiske virkemidler å hente mot europeiske LCC'er, med kreative løsninger. Men bransjen bør kollektivt kunne signalisere behovet for en motvektsløvgivning, og det er betydelig interesse for teamet allerede i flere sammenhenger.

Charterselskapene har til nå ikke iverksatt noen klar strategi for å håndtere de tekniske omgivelser. Jacobsen og Thorsvik (2014) peker på flere løsninger. Noen av de mest aktuelle vil berøre forholdet til fagforeningene, der man f.eks. lar de ansatte jobbe redusert i perioder, med «mindre belastning» i virksomheten, gjerne da på høst/vår.. Diversifisering er tidligere nevnt, da man her kan spre risikoen på flere kundekategorier, men dette har man altså ikke vist særlig interesse for i bransjen. Og i en tid med mye uro mellom ledelsen og de ansatte, vil jeg trekke frem kooptering som en aktuell løsning. Denne form for «interlocking directorates» trekker inn flere aktører, f.eks. fagforeningen, og får dem til å føle medansvar for de beslutninger som fattes.

Mens mange andre virksomheter er mest påvirket av «domene» (de nære omgivelser), så er charterbransjen svært følsom for endringer både nasjonalt og internasjonalt/globalt. En lokal streik på lufthavnen her hjemme eller terror i Tyrkia vil i begge tilfeller ramme trafikken. I det sistnevnte tilfellet så man raskt en nedgang på over 80 % i volumet.

Mine funn viser at charterselskapene nå lever i en skiftende og dynamisk tid, med en viss usikkerhet om fremtiden. Omgivelsene endrer seg raskt, og charterbransjen synes å ikke ha vært like «tøff» i sin kontakt med omgivelsene som bl.a. LCC'ene. Funnene viser at de ikke har stilt de samme harde kontraktskrav til f.eks. leverandørene.. Det er i dag forholdsvis vanlig at leverandører til LCC'ene får en «penalty» ved å ikke levere varene til avtalt tid. Dette gjelder bl.a. levering av drivstoff til flyene til nøyaktig fastsatt tid osv. Videre er det funn som viser at LCC'ene i langt større grad pleier kontakt med politiske myndigheter og andre beslutningstakere, enn hva gjelder charterbransjen. Truslene fra LCC'ene går da gjerne ut på at de vil trekke trafikken vekk fra visse lufthavner om de ikke får gjennomslag for viktige saker. Flere sekundære lufthavner er blitt helt avhengige av LCC-trafikken, og strekker seg langt i denne forbindelse. Men i mange tilfeller kan man ikke alltid, som Pfeffer og Salancik (1978) understreker, fritt tilpasse seg til sine omgivelser. Man har spesielle regelverk og rammevilkår å holde seg til, og dette gjelder også charterbransjen. Derimot synes det som om bransjen ikke alltid har vært like flink til å utnytte det handlingsrom som disse rammevilkårene tross alt gir mulighet for. Igjen ser vi en konservatisme.

Forretningsmodellen til charterbransjen fremstår som ganske tydelig. Om man tar utgangspunkt i modellen til Osterwalder og Pigneur (2010), så involverer de eksterne faktorer et tydelig definert kundesegment. Vi kan også følge kunderelasjonene og kanalene man benytter. Forretningsidèen (verdiforslaget) er like tydelig definert. Empiri gir ingen tvil; man henvender seg til et begrenset og differensiert/fokusert marked. Men Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) poengterer verdien av å drive en dynamisk prosess her, med løpende bearbeiding, og med grunnlag for nye inputs og nye muligheter/trusler. Det påpekes at man hele tiden bør endre seg internt for å tilfredsstille kravene til omgivelsene. Det å kunne drive kostnadseffektivt er en nøkkelfaktor her. Her har charterbransjen igjen en stor utfordring, på bakgrunn av mine funn.

Empiri viser at det skapes konflikter i bransjen på bakgrunn av omgivelsenes krav og interne forhold, noe som igjen påvirker organisasjonskulturen. Mine funn harmonerer her med hva Jacobsen og Thorsvik (2014) påstår, og underveis i forskningsoppgaven så jeg en eskalering av konfliktnivået i et par av charterselskapene. Jeg vil på bakgrunn av mine funn foreslå at ledelsen i charterselskapene utfører en interessentanalyse, og dermed kartlegger hvilke interessenter/omgivelser som har størst verdi. Resultatet av dette bør følges opp sammen med medarbeidere og fagforeninger. Freeman (1984) har utviklet en adekvat modell som kan anvendes. Likeledes kan rammeverket til Roos et al. (2014) benyttes. På den måten vil man kunne identifisere interessenter/omgivelser av spesiell betydning. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) fremhever at interessenter med makt som er påtrykkende og engasjert i vår virksomhet, og som samtidig har legitime krav og forventninger til virksomheten, må man ha klare strategier overfor. Å være proaktiv fremfor reaktiv her kan være lønnsomt.

5.3.1. Oppsummering/konklusjon omgivelser

Mine funn viser at omgivelsene har en avgjørende betydning på bransjen, og at man er nødt til å håndtere disse på en fornuftig måte. Man kan imidlertid ikke fritt tilpasse seg alle omgivelsene, og en interessentanalyse vil kunne avdekke hvilke av disse som ledelsen bør prioritere. Et minimum er å gå i dialog og sørge for en god kommunikasjon, og ofte vil ens strategier og mål måtte tilpasses underveis. På bakgrunn av empiri fremstår det som om charterbransjen har et stort potensiale for forbedring her, ikke minst ved å være mer delaktig i omgivelseskapte prosesser, samt i større grad fronte egne behov, slik flere av de konkurrerende virksomheter gjør i stor grad. Bransjen synes å ha blitt en tilskuer til utviklingen, og ikke et deltakende og påtrykkende medlem.

Empiri støttes her opp av en omfattende mengde eksisterende teori, for å håndtere omgivelsene på en fordelaktig måte.

5.4. Ledelse

Problemstillingen tok utgangspunkt i en «burning-platform-situation», der det stilles spørsmål omkring ledelse, og da spesielt endringsledelse, for om mulig kunne håndtere trusselbildet til den skandinaviske charterbransjen. I teorikapittelet ser vi at endring og endringsledelse anses som en normaltilstand i mange sammenhenger. Endring blir dermed en del av virksomhetens DNA. Jacobsen og Thorsvik (2014) mener at en endring forekommer når organisasjonene utvikler forskjellige trekk på forskjellige tidspunkter, og at det er ledernes oppgave å håndtere denne endrede situasjonen. Empiri viser at bransjen er i sterk og hurtig endring, påvirket av ulike konkurransekrefter, som i økende grad presser på. Kombinasjonen av endret kundedynamikk, øket bruk av ny teknologi og hard konkurranse har forårsaket en kraftig endret situasjon for charterselskapene. Det er ledernes oppgave å håndtere denne utfordringen, i nært samarbeid med medarbeiderne.

Jacobsen og Thorsvik (2014) viser til at lederen skal påvirke medarbeidernes tenkning, holdning og adferd, og at man kan gjerne benytte endringsagenter i prosessen. En proaktiv endring er en endring i organisasjonen FØR det skjer endringer i omgivelsene – som senere vil sette et press i retning av endring uansett. En reaktiv endring kommer som et resultat av at organisasjonen må tilpasse seg allerede endrede vilkår i markedet.

Charterbransjen fremstår på bakgrunn av mine funn som relativt reaktiv i denne sammenheng. Bransjen sitter på gjerdet mens de ser på at konkurransekraftene forsyner seg av deres tradisjonelle markedsandeler. Konkurrentene er kostnadsledende og fleksible, og det er en fare for at de vil utmanøvrere charterbransjen. Faresignalene er nå oppfattet i den strategiske ledelsen i bransjen, og forskjellige mottrekk er i ferd med å dannes.

I løpet av arbeidet med forskningsoppgaven ble det fort klart for meg at det var en form for motstand mot endring i bransjen, fra flere hold. De pålagte endringene kom i utgangspunktet fra konsernledelsen, som både i TCAS og i TUI sitter i Storbritannia. Noen ganger så jeg at motstanden kom fra mellomledere i den lokale ledelsen i Skandinavia, andre ganger kom den til tydelig uttrykk fra flybesetningsmedlemmer og andre ansatte.

Kaufmann og Kaufmanns (2009) omstillingskurve illustrerer godt utviklingen ved en omstilling som den vi nå ser komme i bransjen. Omstillingskurven beskriver de ulike fasene medarbeiderne gjennomgår, etter at de utsettes for «trusler om endring». Etter en fase med

benekting vil man kunne forutsette motstand fra de involverte. Etter bearbeiding av utfordringen vil det åpne for tilpasning og satsing på nye muligheter. Mine funn tilsier at bransjen fremdeles befinner seg i en fase med motstand og bearbeiding. Jeg kan ikke konkludere med at man helt har tilpasset seg, og satset videre – i alle fall ikke innad i charterflyselskapene.

Von Krog et al. (2007) skiller mellom strategisk fornyelse, der man utfordrer sin egen eksisterende plattform, og strategisk forsterkning, som er mer en overlevelsesstrategi. Mitt inntrykk er at bransjen så langt i realiteten har begrenset seg til en strategisk forsterkning, nærmest med ryggen mot veggen. Signalene om endring, fra konsernledelsen, har vært mange, men underveis synes effekten å forsvinne gjennom flere filtre. I dette tilfellet understøttes de faktiske forhold av Jacobsens (2004) teori om endring som evolusjon. Her er endringene knyttet til konkurranseforholdene, og løsningen tilpasses de ytre krav.

John P. Kotter (1996) har laget et rammeverk for endringsledelse, som avsluttes med et endringsprogram i åtte trinn. Det første trinnet innebærer å skape et opplevd behov for endring. Dette er ledelsens oppgave, og det er mitt inntrykk at dette er «undersignalisert» av de ansvarlige. Flere av informantene etterlyste en klarere tale fra ledelsen her, samt at ledelsen burde komme i dialog med dem, fremfor å gi diktater. Mange opplyste at de ikke oppfattet behovet for endring som reelt. Jacobsen og Thorsvik (2014) underbygger behovet for å skape en opplevelse i virksomheten, der man poengterer nødvendigheten av endring.

Jeg fant nesten ingen funn som indikerte at det var etablert endringsgrupper i bransjen, jfr. Kotters trinn to. De videre trinn i Kotters program var til dels vanskelig å få øye på. Der er mye som tyder på at endringsprosessen ikke er fastsatt enda, i detalj. Mange informanter etterlyste kommunikasjon og informasjon på alle nivåer, jfr. Kotters trinn fire. Et behov som igjen understøttes av Jacobsen og Thorsviks (2014), der de trekker frem viktigheten av at alle som blir berørt av endringen trekkes med i beslutningsprosessene.

Denne manglende samhandlingen mellom ledelse og medarbeidere kan indikere at ledelsen likevel ikke ser for seg store endringer, og dermed ikke ønsker en prosess omkring dette. Men det kan eventuelt være et tegn på at ledelsen selv er usikker på den videre retning. Avslutningsvis kan det også være et tegn på at de ikke ønsker å involvere de ansatte i endringene.

Jacobsen (2004) trekker frem to ulike lederstiler, med hver sin logikk. Teori E (economic) er hard og maktbasert, mens teori O (organization) fremstår som myk og menneskeorientert.

Det er mitt inntrykk at charterbransjen, i motsetning til flere av konkurrentene – og ikke minst LCC'ene – har en lang tradisjon for en O-basert lederstil. Denne lederstilen oppleves som verdibasert, og er knyttet til transformasjonsledelse. Jeg hørte fra flere hold i luftfarten at de ansatte i charterbransjen var bortskjemte, mens de selv satt med en top-down orientert ledelse. Ikke minst kom dette fra de LCC-ansatte, som ofte refererte til trusler og tvang, samt alliansebygging, i egne selskaper.

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) mener likevel at teori E kan være fordelaktig ved tidspress og uenighet om målet for endringen. Det er leders ansvar å skape resultater, og det er også topplederen som bør vite hva som best gagnar virksomheten. Visse funn gir støtte for at bransjens ledere i større grad bør iverksette teori E, for å bryte gjennom.

5.4.1. Oppsummering/konklusjon ledelse

Mine funn underbygges av omfattende ledelsesteori. Men jeg ser også at det er motsetninger her. Virksomhetene i bransjen er kjent for å ha en medarbeidervennlig ledelse, men har etter hvert kommet i en situasjon som kan påkalle en ny vurdering av ledelsesformene. Dette har skapt noe frustrasjon og usikkerhet innad i deler av virksomhetene, mye på grunn av erklært mangel på informasjon og dialog. Både empiri og teori bekrefter behovet for en tydelig ledelse, under konkurranseforholdene som her er beskrevet (endring som evolusjon). Jeg etterlyser en mer proaktiv holdning, og bruk av endringsagenter – samt en tydelig dialog mellom partene.

Jeg ser at det bør signaliseres tydeligere et behov for endring, og at medarbeiderne deltar i prosessen.

5.5. Praktiske implikasjoner

Da jeg påbegynte denne masteroppgaven, så jeg ikke for meg at problemstillingen skulle aktualiseres ytterligere underveis, gjennom nye strategiske veivalg og påfølgende uro innad i deler av virksomhetene i bransjen. Men dette gjorde for så vidt undersøkelsene enda mer aktuelle og spennende. Mitt utgangspunkt, og dermed mine teoretiske antakelser, ble flyttet en smule i prosessen.

Med problemstillingen som utgangspunkt ser vi at charterbransjen har blitt utsatt for en eskalerende konkurransekraft utenfra, og at man først den senere tid har begynt å respondere på dette i en viss grad. Inntil ganske nylig har bransjen innordnet seg det faktum at LCC'ene spiser av deres eget produkt. Det har medført en konsolidering, samt noe fokus på dynamisk pakking. Etter 2013 har det vært en forsiktig og sammenhengende tilbakegang i volum for

bransjen, med unntak av en liten økning igjen nå i 2017. Samtidig øker det totale fritidsmarkedet voldsomt, uten at charterselskapene får særlig del i dette.

Nå har det altså dukket opp nye strategiske valg av konsernledelsen i virksomhetene, som møtes av motstand innad. De strategiske valg spenner fra generelle kostnadskutt til potensielle nye bemanningsplattformer gjennom bemanningsbyråer. Funn og konklusjoner viser at endringsledelse er krevende, med fokus på både omgivelsene og egen kultur. Jeg har avdekket en konservativ bransje, som utelukkende satser på differensierte og fokuserte strategier. Dagens kostnadsstruktur gjør at de ikke er egnet for å ta kampen opp mot lavpris-selskapene. Dette gjør bransjen sårbar for ytterligere angrep.

Basert på min empiri, understøttet av teori, gis det noen konklusjoner og anbefalinger.

5.6. Teoretiske implikasjoner

Det er ikke avdekket noen tidligere, større forskningsoppgaver omkring charterbransjen, og dette vekket min interesse. Noen mindre oppgaver ga visse inputs, men de var gjerne gamle. Jeg har i snart tre år samlet inn store mengder sekundærdata om tematikken, og disse har senere blitt brukt sammen med både en sonderende kartleggingsundersøkelse, kvalitativt innhentet materiale i form av dybdeintervjuer, feltundersøkelser og gjeldende teori.

Jeg har i min forskning benyttet en grounded theory metodikk, der jeg startet med et åpent sinn. Jeg hadde mine teoretiske antakelser, bl.a. basert på mange års ansettelse i bransjen, men mener jeg har unngått publiseringsskjevhet og selektiv rapportering. For å unngå en utvalgsskjevhet har det vært viktig å få frem tilstrekkelig mange informanter også fra de omliggende omgivelser. Jeg så underveis i prosessen at innarbeidede meninger og kognitiv skjevhet forsvant, og enkelte ganger syntes det lettere å finne systemfeil og mangler hos charterbransjen – som jo har et godt omdømme – enn jeg gjorde hos LCC'er med dårligere omdømme. Med hensyn til validiteten, så har målet mitt vært at fremgangsmåten og funnene skal reflektere virkeligheten.

Det er min oppfatning at mine funn generelt sett er godt belyst i eksisterende teori og litteratur. Charterbransjen kan enkelte steder sammenliknes med andre konkurranseutsatte bransjer, men samtidig har den sine særegenheter. Den er konservativ, og skal ivareta et høyt sikkerhetsnivå – samtidig som den skal tilpasse seg ny teknologi og innovasjon. Dette har skapt noen utfordringer med hensyn til endringsledelse, og bakgrunnen ligger bl.a. i en særegen organisasjonskultur med mange og kompliserte omgivelser.

Mitt bidrag til teorien er blant annet at jeg her trekker frem den spesielle dynamikken som kan oppstå mellom en endringsvillig ledelse på den ene side, og en høyteknologisk og sammensatt gruppe ansatte, som yter motstand, på en annen side. Det er forsket lite på samhandlingen mellom to slike grupper, som er gjensidig avhengig av hverandre. Hvordan kan disse to partene i fremtiden samhandle mer effektivt, uten steile fronter, men med felles mål – samtidig som forhandlingslederne ivaretar sine interesser innad i organisasjonen? Denne forskningsoppgaven illustrerer utfordringene i bransjen, og synliggjør potensialet som ligger i effektiv endringsledelse med bruk av endringsagenter, og gjennom en god dialog mellom partene. Charterbransjen synes ikke å kunne bli kostnadsledende, men har et handlingsrom innen fokusert differensiering, med motiverte og dedikerte medarbeidere, som drar i samme retning.

For øvrig illustrerer forskningsoppgaven de motstridende interesser som finnes innen EU og EASA. Dette skaper konflikter mellom partene, og i Samferdselsdepartementet spør man etter en «motvektslovgivning» som tilgodeser nasjonale og skandinaviske interesser, men uten at de vil ta «part i saken». Problemstillingen er åpenbar sensitiv. I tillegg åpenbarte det seg en tydelig mistillit fra mange med hensyn til den politiske handteringen av forhold omkring Midt-Østen-selskaper, samt forhold omkring bruk av utenlandsk arbeidskraft, på kontrakter, i lavprisselskaper. Min empiri støtter opp om den store «Gent-rapporten», samt resultatene av atypiske ansettelsesmetoder. Min forskning her viser at det ofte er en synlig avstand mellom de politiske beslutningstakerne og interessentene. Vi har fått «Brexit», og i flere EU-land er det politiske diskusjoner omkring utmelding. Hva vil dette kunne bety for luftfarten her hjemme, og de skandinaviske charterselskapene på sikt? Det vil være interessant med en videre belysning av implikasjonene her.

Denne forskningsoppgaven bør videre kunne sees som et pilotprosjekt, der man senere, og da i mer nøyaktig grad, forsøker å finne en lønnsom avveining mellom kostandsledelse og fokusert differensiering, slik at man dermed kan maksimere overskuddet mer effektivt.

Videre - i fremtidige forskningsoppgaver omkring tematikken vil det være ønskelig at de politiske beslutningstakerne i enda større grad involveres i intervju- og analysearbeidet. Det kan synes som om det er til dels sprikende næringspolitiske preferanser hos disse politiske beslutningstakerne, og dette bør gi grunnlag for en større analyse.

Litteraturliste

- Aftenpostens intervju med Avinor og flyselskapene, 14.05.2015, lastet ned fra;
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/7609/Alle-tjener-penger-i-luftfarten-bare-ikke-flyselskapene>
- Andreassen, Tor og Line Olsen. 2016. *Service og innovasjon*. 2. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Ansoff, H. L. 1957. *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review 25(5):113-125
- Bamber, Greg, Gittel Hoffer, Jody Kochan, Andrew von Nordenflycht. 2009. *Contrasting Management and Employment-Relations Strategies in European Airlines*. Journal of Industrial Relations, 51(5) 635-652.
- Barney, Jan B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Article in Journal of Management 17(1):99-120, March edition.
- BI's kulturundersøkelse om Norwegian. Lastet ned fra, <https://www.magma.no/kulturen-viktig-for-kostnadskontroll?tid=213203>
- BI's kundebarometer for luftfart 2017, lastet ned fra <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/bransjerresultater-2017/>
- Blumer, Herbert. 1956. *American Sociological Review*. 2, 83-90.
- Bowman, C. & D. Faulkner. 1997. *Competitive and Corporate Strategy*. Irvin, London.
- Button, Kenneth. 2010. *Deregulation and Liberalization of European Air Transport Markets*. Original articles, published online 14. juli 2010 s. 255-275, The European Journal of Social Science Research, Vol 14, No 3.
- Cameron, K. S. & R. E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based On The Competing Values Framework*. Jossey-Bass e-book Collection.
- Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul Rollness og Kjell Røvik. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, Universitetsforlaget, Oslo
- Christensen, Tom, Per Lægreid og Lois Wise. 2002. *Transforming Administrative Policy*. Public administration, volume 80, Oxford.
- Clegg, S. R. & C. Hardy. 1996. *Organizations, Organization and Organizing*. London:Sage

- Dagens perspektiv, «SAS», <http://www.dagensperspektiv.no/2014/sas-var-minutter-fra-konkurs>, lastet ned 20.08.2017.
- D'Aprix, R. 1996. *Communicating for Change*. Jossey-Bass, 1. edition.
- Deal, T. E. & A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading MA
- Doganis, Rigas. 2006. *The Airline Business*, 2. edition, Routledge.
- EASA's regelverk. 2017. Hentet fra luftfartsverkets informasjonsside om EASA og EU. http://www.luftfartstilsynet.no/regelverk/Europeisk_regelverk/Mer_om_det_europeiske_fl_ysikkerhetsbyraet_EASA, lastet ned 20.08.2017.
- EASA's ramp inspection programmes. 2012. <https://www.easa.europa.eu/easa-and-you/air-operations/ramp-inspection-programmes-safa-sace>, lastet ned 26.8.2017. (Gradert)
- Engel, Jerome & John Freeman. 2007. *Models of Innovation: Startups and Mature Corporations*, California Review 50 (1), 94-119.
- Erichsen, Morten, Frode Solberg og Trond Stiklestad. 2015. Fagbokforlaget, Bergen.
- EU COMMISSION 2014. Commission to review competition from Gulf-based airlines. Hentet fra STUDY 2015, by US airlines American, Delta and United; «Restoring open skies, the need to address subsidized competition from state-owned airlines in Qatar and the UAE», <http://travelskills.com/wp-content/uploads/2015/03/Presentation.pdf>, lastet ned 1.10.2017.
- Freeman. E. R. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA.
- Granados, Nelson, Robert Kauffman and Bradley King. 2008. *How Has Electronic Travel Distribution Been Transformed? A Test of the Theory of Newly Vulnerable Markets*. Journal of Management Information System on Market Structure and Function. Developing and Testing Theories (Fall 2008 73-95), Taylor & Francis Ltd, Oxfordshire.
- Grant, Robert M. 2016. *Contemporary Strategy Analysis*. 9th. Edition, Wiley.
- Halloway, Stephen. 2008. *Practical Airline Economics*. Ashgate Publishing Ltd., England
- Hamel, G. & C. K. Prahalad. 1989. *The Core Competence of the Corporation*, May-June Edition, Harvard Business Review.

Harvey Geraint & Peter Turnbull. 2010. *Contesting the Financial Crisis Contents*, International Transport Workers Federation, London.

Hegnar.no. lastet ned fra; <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2017/06/Norwegian-piloter-selger-fridager>

Hellevik, Ottar. 1991. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget, Oslo.

Jacobsen, D. I. 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Fagbokforlaget, Bergen.

Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik. 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg., Fagbokforlaget, Bergen.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per A. Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag, Oslo.

Johannessen, Jon og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap*, Fagbokforlaget, Bergen.

Johnson, G., R. Whittington and K. Scholes. 2008 and 2011. *Exploring Strategy*. 9 utg., Essex, Pearson Education.

Kaufmann, G. & A. Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.

Kim, W. & R. Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press.

Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Krogh, G. von., K. Ichijo and I. Nonaka. 2007. *Slik skapes kunnskap*. 3. utg., Damm, Oslo

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal, Oslo.

Lov om pakkereiser. LOV-1995-08-25-57, endret sist: LOV-2016-06-17-29, <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-25-57>, lastet ned 15.09.2017.

March, James & Johan Olsen. 1995. *Democratic Governance. Organizational Behaviour*. Free Press, New York.

Miles, R et al. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. Vol 3, 546-562, The Academy of Management Review, New York.

- Milgram, Stanley. 1974. *Obedience to Authority: An experimental view*. Harper&Row, New York.
- Mintzberg, H. 1987. *Crafting Strategy*. Harvard Business Review 65, 66-76.
- Nerdrum, Per. 1998. *Etiske dilemmaer I forskning belyst ved et eksempel*. Høgskolen i Oslo, Norge/EU: <http://www.innovasjon Norge.no/no/Eksporthandboken/Eksportordbok/Import--og-eksportkrav/Frihandelsavtaler---Norge/EFNorge-avtalen/>
- Norsk pilotforbund, uttalelser om bruk av vikarbyråer i luftfarten, lastet ned 20.8.2017 fra; <http://luftfart.media/2017/01/11/norsk-luftfart-pa-vei-til-a-bli-en-vikarbransje/>
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey, Wiley.
- Patton, M. Q. 1980. *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage
- Pfeffer, J. & G. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations*, Harper & Row.
- Piper Alfa-ulykken og «The Burning Platform Theory»; <http://www.bbc.com/news/uk-scotland-22840445>, lastet ned 20.08.2017
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Harvard Business Review 34-59.
- Porter, Michael E. 1992. *Konkurransestrategi*, Tano, Oslo.
- Porter, Michael E. 1996. *What is strategy?* Harvard Business Review, November edition.
- Porter, Michael E. 2008. *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review 78-93, January edition.
- Prahalad, C.K. & R. A. Bettis. 1986. *The Dominant Logic*, Management Journal 7(6) 485-501
- Prahalad, C. K. & G. Hamel. 1990. *The core competence of the corporation Archived*, Harvard business Review 79-91.
- Respons analyse for reisebyrået Ticket. 2013; <https://www.ticket.no/blogg/charterreise-eller-pakke-selv/>, lastet ned 20.8.2017.

- Ringstad, Vidar. 2014. *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk i turbulente tider*. 5. utg. Cappelen Damm, Oslo.
- Roos, G., G. von Krogh, j. Roos og L. Boldt-Christmas. 2014. *Strategi. En innføring*, 6. utg., Bergen, Bokforlaget.
- SACA-inspeksjoner, <http://www.luftfartstilsynet.no/aktuelt/article14877.ece>, lastet ned 26.8.2017.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco.
- Schumpeter, Joseph. 1934. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, reprinted 1934, Boston.
- Simon, Herbert. 1991. *Bounded Rationality and Organizational Learning*. 125-134, Carbegie Mellon University, Pittsburgh.
- Steen, Frode. 2016. Utlevert kompendium. *Luftfartsoperasjoner*. Nord Universitet, Bodø.
- Strauss, Anselm & Juliet M. Corbin. 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park:Sage.
- Taylor, F. W. 1911/1967. *The Principles of Scientific Management*. Harper&Row, New York.
- Tidd, J. & J. Bessant. 2009. *Managing innovation*, 4. utgave, Chichester: Wiley
- Transportøkonomisk institutt's reisevaneundersøkelse 2015, lastet ned 1.9.2017, <https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=43564>
- «Qatar Airways working condition», http://www.tourmag.com/WORK-conditions-the-gilded-cage-of-Qatar-Airways-Air-Crew_a71398.html
- Volberda, H. W. & T. Elfring. 2001. *Rethinking Strategy*. Thousands Oaks, California:Sage
- University of Gent report – «Atypical employment – Final report», lastet ned 20.08.17 fra https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/report_atypical_employment_in_aviation_15_0212_f.pdf
- Yin, Robert K. 2007. *Case study research. Design and methods* .4. ed., Thousand Oaks: Sage

Vedlegg

Vedlegg 1 - beskrivelse av informanter

Informant 1 (I1) er en kabinansatt i TCAS, Helsinkibase. Vedkommende er 30 år, og har vært ansatt der i 10 år. Ansettelse gjennom bemanningsselskapet Airpro.

Informant 2 (I2) er en norsk flyger, FO, ansatt i TUIfly Nordic, base i Oslo. 34 år.

Informant 3 (I3) er en norsk pilot med bakgrunn fra Ryanair, FO, nå ansatt i TCAS. 43 år. Var ansatt på kontrakt gjennom et bemanningsselskap i Ryanair, nå fast ansatt i TCAS.

Informant 4 (I4) er nestleder i arbeidstakerorganisasjonen Parat / YS, Vegard Einan.

Informant 5 (I5) er en kabinansatt i TCAS, Helsinkibase. Vedkommende er 29 år, og har vært ansatt der i 6 år. Ansettelse gjennom bemanningsselskapet Airpro.

Informant 6 (I6) er en norsk flykaptain i Ryanair. Tidligere Ryggebase, nå en flytende base. 31 år.

Informant 7 (I7) er administrerende direktør i Ving Norge, Christian Grønli. Bakgrunn fra TUI. 52 år.

Informant 8 (I8) er juridisk seniorrådgiver i Luftfartstilsynet, juridisk avdeling, Hege Aalstad. 12 års bakgrunn der. Arbeider primært med regelverksutvikling og EØS-problematikk.

Informant 9 (I9) er en norsk pilot med bakgrunn fra Novair/Apollo, nå ansatt i SAS. 7 års ansettelse i Novair. 36 år.

Informant 10 (I10) er Commercial Director i TCAS på hovedkontoret i København, John Alexandersen. Bakgrunn siden 1994.

Informant 11 (I11) er administrerende direktør i Apollo Norge, Erik Haug.

Informant 12 (I12) er en dansk pilot, FO, med bakgrunn fra Easyjet, nå ansatt i TCAS. Hadde fast ansettelse i Easyjet. 28 år.

Informant 13 (I13) er fagdirektør i luft-post og teleavdelingen i Samferdselsdepartementet, Morten Foss. Han er jurist, med bakgrunn innen forretningsjuss, som advokat.

Informant 14 (I14) er Head of Contracting i TCNE, hovedkontoret i Stockholm, Rune Kristensen.

Informant 15 (I15) er to administrative ledere på hovedkontoret til TUI Norge, med ansvar for kommunikasjon/samfunnskontakt og økonomi. De ønsket begge to anonymitet.

Informant 16 (I16) er CEO / administrerende direktør for TCAS, København, Per Knudsen.

Informant 17 (I17) er en norsk flykaptein i Norwegian. Senior, med lang erfaring.

Informant 18 (I18) er luftfartsanalytiker Jacob Pedersen i Sydbank, Danmark. Dette var et gruppeintervju / foredrag på hovedkontoret til TCAS i København.

Av de 17 individuelle intervjuene, var kun I14 et telefonintervju. Alle andre var foretatt i direkte møte med informantene. Det ble brukt lydopptak, med lagring på lydfil, sammen med notater.

Kun ved en anledning ble det på generelt grunnlag ikke innvilget intervju. Dette var hos et stort norsk lavprisselskap.

Ut over de vedlagte intervjuer er det gjennomført et stort antall samtaler i felten. Der det var relevant fikk de aktuelle personene melding om at deres informasjon og handlingsmønster kunne bli brukt i forskningsoppgaven, men da i anonymisert form. Det kom ingen innvendinger til dette.

Vedlegg 2 – intervjuguide til bransjeledere (modifisert utgave for andre ansatte)

INNLEDNING:

- Masteroppgavens problemstilling og prosjektets utvikling
- Kort om meg selv
- Anonymitet / samtykkeerklæring / oppbevaring av data / rett til å avbryte intervjuet
- Varighet på intervju
- Informer om rett til gjennomlesing av intervju
- Smalltalk, skape en god relasjon

INTERVJU:

- Kan du starte med å fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
- Kan du si litt om begrepet «lowest cost always wins»? Begrunn om din virksomhet har høye kostnader, etter din mening!
- Hva er «riktig» pris i bransjen, og hva legger du i begrepet «riktig pris»?
- Hvor viktig er ancillaries for din virksomhet?
- Kan du si hvem den primære kundegruppen er for virksomheten din?
- Er «Revenue Management» (RM) aktuelt i din virksomhet?
- Synes du din virksomhet gir «value for money»?
- Er dere tilstrekkelig synlige i markedet? Markedsføring?
- Kan du si noe om salg av «seats only» i din bedrift? Og hva med dynamisk prising?
- Hva mener du om den gjeldende avgiftspolitikken i markedet. Hvordan påvirkes din bedrift av dette?
- Så vil jeg over til organisasjonskulturen i ditt firma. Beskriv dine erfaringer. Subkulturer?
- Er dere tilstrekkelig innovative i markedet?
- Hvordan synes du dere bruker endringsledelse? Finner man motstand mot endringer her?
- Hvordan synes du omdømmet til bedriften er?
- Kan produksjonen gjøres mer lean enn den er i dag, eller bruker dere for mye penger et sted i verdikjeden?
- Hva tenker du om å outsource deler av virksomheten. Trenger man skandinaviske medarbeidere?
- Egne tanker og innspill.

Vedlegg 3 – eksempel på transkribert intervju (I7)

Transkribert intervju av administrerende direktør i Ving Norge, Christian Fredrik Grønli, på hans kontor i Oslo. Han ble gjort kjent med informasjonsskrivet med samtykkeerklæringen. Han ønsket å stå frem med fullt navn, og benevnes her som informant nr. 7 (I7).

KN: Kan du starte med å fortelle litt om deg selv?

I7: Ja, jeg er 52 år, økonom, og det er vel tilfeldigheter som har ledet meg dit jeg er. Jeg jobbet en periode i daværende Star Tour, som nå heter TUI, og avsluttet som sjef der, for «Fritidsreiser» i Sverige. Jeg var faktisk på vei ut av bransjen da et tilbud fra Ving dukket opp, og nå har jeg vel vært her i snart 17 år.

KN: «Lowest cost always wins» sier noen. Hva tenker du om det begrepet?

I7: Jeg er opptatt av hva vi får fra flyselskapene. Vårt eget selskap, TCAS, er dyrt. Jeg legger ikke skjul på det. Men her må vi huske... det er en verdi i seg selv å ha et selskap som TCAS. Det er et solid og godt selskap. Men det er klart... kostnadene kan ikke bli for store. Vi kan ikke styre alt over på kundene, det går bare ikke.

KN: Er det din oppfatning at TCAS opererer for dyrt?

I7: Vel, spesielt på long haul har vi store utfordringer nå. Konkurransen er meget tøff der, spesielt fra de asiatiske selskapene. Tidligere kunne vi ha en kampanje i blant, der vi senket prisen til f.eks. 5000 kr for en t/r Thailand. I dag må vi kjøre kampanjer nesten hele tiden. Selskaper som Qatar Airways, Emirates og Turkish Airlines er aggressive på pris nå, ja, Finnair til tider også. Dog har vi fortsatt en fordel her – vi er de eneste som flyr direkte – og det er en verdi i seg selv.

KN: Hva er riktig pris? Synes du Thomas Cook Group og Ving bør maksimere overskuddet, inntektene, salget (kabinfaktor) eller...?

I7: Vi er en integrert modell. Overskudd er viktig, men vi samarbeider jo i alle ledd. Vi vil jo gjerne tjene penger på både flyselskapet, hotellene, reisebyråene osv., men det samlede overskuddet er jo viktigst, ikke hvordan det er fordelt. Vi er ekstremt opptatte av å fylle flyene våre, og har en gjennomsnittlig kabinfaktor på 98 %.

KN: Hvor viktig er ancillary?

I7: Det er en betydelig del av våre inntekter som kommer fra ancillaries, men jeg kan ikke her gi deg en eksakt prosentandel på inntjeningen totalt.

KN; Hvem er målgruppene, og hvem mister man som kunde hos dere?

I7: 30-35-åringene faller nok noe utenfor hos oss. Barnefamiliene er en viktig målgruppe, men vi har jo forskjellige forbrukergrupper. Mens Norwegian kanskje har fotballturer til Storbritannia, så er familien en viktig målgruppe for oss. Men det er jo ikke slik at vi satser bare på spesielle grupper. De godt voksne med god økonomi er en solid gruppe reisene hos oss.

KN: Hva med «Revenue Management (RM) i Thomas Cook-systemet, deriblant hos Ving?

I7: Vi har avanserte systemer som ivaretar dette. Som vanlig er det tilbud og etterspørsel som avgjør. Vi følger nøye med på beleggsprosenten på våre fly og hoteller. Hvis det er underetterspørsel, så foretas det justeringer. Jeg ser ingen grunn til at vi skal gå i gang med deltakelse i et Global Distribution System nå, men vi følger nøye med på trendene og utviklingen. Momondo er her en aktuell kandidat. Ellers kan man jo booke oss gjennom f.eks. Finn.no.

KN: Hva legger du i begrepet «value for money»? Synes du Ving gir value for money?

I7: Når man kommer hjem fra ferien, så skal man tenke at dette var «verd det»...Det er et rotterace der ute, og pris er ekstremt viktig. Men vi kan aldri bli verdens billigste operatør. Vi må derfor gjøre smarte ting, vi har ikke noe valg. Vi kan rett og slett bare ikke bli «stuck in the middle», vi må derfor differensiere. Se på hotellporteføljen vår, f.eks.! Hybridmodeller kan selvfølgelig fungere. Vel, vi er nok ikke tilstrekkelig lean og kostnadseffektive, og må hele tiden arbeide for å bli mer effektiv.

KN: Synes du Thomas Cook og Ving er tilstrekkelig synlige, og kjenner kundene godt nok til dere?

I7: Her har vi gasset og bremsset i mange år. Dette er et vanskelig område. Hvor mye skal vi legge på markedssiden? Generelt er vi nok lite synlige på «print», vi er nok mer synlige i digitale medier nå. Vi arbeider med å være på BIG DATA. Big data betyr å kunne lese de store markedene, samt utviklingen og trender. Vi samler på bruker- og kjøpshistorikk, og vi prøver å finne ut når kunden er i modus for å handle.

Litt av problemet til Ving, og Thomas Cook, er at vi er bygget på en «gammel grunnmur». Vi har IT-systemer som overlapper hverandre, og mange ting er tyngre enn om vi hadde kunnet starte opp med blanke ark og nye avtaler. Her har jo selskaper som Norwegian en kjempefordel.

Men vi ønsker å være synlige for de vi ønsker å ha som kunder. F.eks. kan det være at det er kvinnekundene vi er opptatte av, og da bruker vi reklame på «kanal 5», som på mange måter er en kvinnekanal. Dette er en målgruppestyrt reklame. Vi har sluttet med «teppebombing» av reklame.

KN: Kan du si noe om salg av «seats only» i konsernet?

I7: Nå hadde jeg vel ikke tenkt å si så mye om det, men vi starter faktisk nå med et prosjekt om en måneds tid, der vi i noe større grad vil se på GDS og Momondo. Med salg gjennom GDS har vi en «API» (direkte link – sic). Vi har jo to typer av prismekanismer; den ene der vi selger dyrt og tidlig, og den andre der selskaper som Norwegian jo selger de billigste turene først. Så ender vi opp med å møtes på midten, på en måte.

KN: Hva med dynamisk prising?

Vi har vurdert et slags bonusprogram, men det ble for kostbart. Folk reiser rett og slett for sjelden til Syden.

KN: Med hensyn til avgiftene, hva tenker du om den nyinnførte flyseteavgiften?

I7: Det er en storm i et vannglass. Men det er klart, for et selskap som frakter noen til f.eks. London for en lav billettpris, så vil dette gjøre et langt større utslag enn for oss, som sender folk lengre av sted, til andre priser. Et slikt påslag oppleves som mindre betydningsfullt hos oss.

KN: da vil jeg over til organisasjonskulturen i Thomas Cook Group og i Ving. Kan du si litt om den, og kom gjerne da også inn på innovasjon og endringsledelse!

I7: Organisasjonen er meget flat, i hele konsernet. Når det gjelder innovasjon, så er dette et av mine hjertebarner. Vi leter hele tiden etter noe som skal gjøre reisen mer spennende og til en mer positiv opplevelse, F.eks. tester vi nå ut en app, der man via sin smartphone kan få nøkkel til hotellrommet, samt wifikode og annen viktig informasjon, som kart over området etc. Dermed kan man gå rett til rommet etter ankomst, uten å stå i kø i resepsjonen. Vi ser

også på løsning her omkring «virtuell reiselyst», der man kan se reisemålet tredimensjonalt – og på den måten vekke ytterligere interesse for dette.

Med hensyn til endringsledelse – det har vel alltid ligget i huset her. Vi har vært flinke til å tilpasse oss, og vi tror ikke charter'en er død. Det finnes trygghetssøkende mennesker enda, og der scorer vi godt.

KN: Hva så med eget omdømme?

I7: Ving leder på eksterne kundebrometerundersøkelser foran Apollo og TUI. Når det gjelder interne barometerundersøkelser, så scorer vi også godt. Vårt eget flyselskap, TCAS, ligger foran selskaper som både SAS og Norwegian i den sammenheng. La meg ellers si litt om økonomi her også. Vi ser at TUI har trukket seg noe tilbake her fra Norge, dette har vi registrert. Og Apollo taper penger. TUI ligger midt mellom oss, men de tjener bare halvparten av oss. Ving Norge har en margin på driften på 4-5 %, mens vi totalt i Norden har en margin på nær 10 %, TCAS inkludert. Jeg tipper TUI ligger rundt 4-5 % i Norden. Men TUI er sterkere enn oss i europeisk sammenheng. Vi, TCNE, er jo diamanten til konsernet, mens TUI ikke klarer tilsvarende her i Norden.

KN: Flott, da fikk jeg også noen økonomiske nøkkeltall. Kan produksjonen deres gjøres mer lean enn den er i dag?

I7: Ja, den kan nok gjøres mer lean, og vi må fortsette å kutte i unødvendige prosesser. Vi finner stadig nye måter å kutte kostnader på. Innenfor hvert «element» kan vi finne en sløsing. Men når dette er sagt, det er nok mer å spare på å kutte i UK enn her i Norden.

KN: Kan du konkretisere om virksomheten bruker for MYE eller for LITE penger noe sted?

I7: Vanskelig....avgifter og slikt er det lite å gjøre noe med. Vi bruker kanskje for mye på gammel teknologi. Vi skulle gjerne hatt nye teknologiske løsninger flere steder, eller brukt den eksisterende teknologi på en ny måte. Ellers er det vel naturlig å se på lønninger, avtaler og samarbeid med andre.

Vi har stort sett de ressursene vi trenger, men skulle nok som sagt ha satset mer på innovasjon og ny teknologi kanskje. Da hadde vi hatt ressurser til å utvikle oss.

KN: Ville det være en god idé å flytte mer av produksjonen ut av eget konsern? I dag har jo TCAS en svært stor del, opp mot 80 %, av produksjonen.

I7: Jeg har aldri tenkt tanken. Vi er partnere, i det lange løp, for kundene våre. Vi er en strømlinjeformet kjede. Vi skal levere kvalitetstall, og TCAS leverer gode løsninger, med gode tilbakemeldinger. Men det er klart – det skal ikke bli for dyrt, og kostnader er viktig for oss.

KN: Trenger vi så de dyre, skandinaviske ansatte om bord på flyene i konsernet?

I7: Jeg liker ikke utviklingen, og ser trendene. Personlig liker jeg tanken på at det er norsk-/skandinavisktalende om bord. Det motsatte gir en dårligere kvalitet på produktet. Men det er klart – det er tøft å sitte alene, og endringer kan presse seg frem her.

KN. Har du noen kommentarer ut over det som er nevnt her?

I7: Det er ikke et spesielt nært samarbeid mellom de tre store skandinaviske charteroperatørene. Apollo har ganske sterke bindinger til SAS.

Ellers er vi ganske optimistiske, og 2017 viser brukbare tall. Vi har en svak økning i kapasiteten siden sist sommer. Vi i Ving er vel ganske innovative, men lever altså med en gammel grunnmur og gamle IT-systemer. Ca. 80 % av bookingene våre er online på nettet nå. Vi kommer nok ikke til å bruke mer penger på markedsføring enn i dag, men kanskje vil vi markedsføre oss på en annen måte, via andre kanaler. Vi søker da å nå den individuelle kunde på en ny måte.

AVSLUTNING:

Etter møtet ble det avtalt at jeg etter hvert kunne få tilgang til flere økonomiske nøkkeltall.

Kjell Norrblom

Transkribert Birkely, 22.5.2017

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Hvordan har charterselskapene respondert på den økende konkurransen i fritidsmarkedet?»

Opprinnelig tittel på problemstillingen var; «Charterselskapenes overlevelsessevne», og teksten er noe revidert etter at NSD ble varslet.

Bakgrunn og formål

Undersøkelsen har som formål å avdekke charterselskapenes konkurransekraft, primært målt mot lavprisselskapene. Undersøkelsen er en masteroppgave ved Nord Universitet i Bodø.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen baserer seg på en sonderende kartleggingsundersøkelse (kvantitativ) og en kvalitativ undersøkelse bestående av dybdeintervjuer. I tillegg foretas det omfattende observasjoner i felten.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen så fremst det ikke er gitt samtykke. Prosjektet skal avsluttes 1.12.2017.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger bli slettet. Studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning, NSD (Norsk senter for forskningsdata A/S). Etter ønske fra NSD poengteres det at observasjoner i felten baserer seg på å studere «trender, mekanismer, standard operating procedures etc», og det vil ikke innhentes personlig informasjon i denne feltstudien. Dersom det er spørsmål til studien, kontakt;

Kjell Norrblom – student / forsker, 92420565

Jan-Oddvar Sørnes – professor / veileder, 90839821

Samtykke til deltakelse i studien (Jeg har mottatt informasjon, og er villig til å delta)

.....(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5 – kartleggingsundersøkelse

SPØRREUNDERSØKELSE – FORSKNINGSOPPGAVE VED NORD UNIVERSITET

I tillegg til en større kvalitativ informasjonsinnhenting, i forbindelse med en forskningsoppgave, der problemstillingen er; «HVORDAN HAR CHARTERSELSKAPENE RESPONDERT PÅ DEN ØKENDE KONKURRANSEN I FRITIDSMARKEDET?» - sendes det ut et spørreskjema til et tilfeldig utvalg respondenter (30 stykker). Undersøkelsen er anonym, og ingen personopplysninger vil bli benyttet. Forskningsoppgaven er innmeldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Her er ti spørsmål, og fem svaralternativer. Dersom noen av alternativene ikke passer helt, prøv å svare tilnærmet lik dine preferanser. Det er viktig at man ikke svarer taktisk, eller hva man tror omgivelsene foretrekker, da dette kun skal avspeile egne valg og preferanser!

Svaralternativene er, «helt enig (1), enig (2), nøytral (3), uenig (4) og helt uenig (5).

Kjønn (m/k).....

Alder.....

Student / arbeidstaker / selvstendig næringsdrivende / pensjonist / annet (sett ring rundt!)

1. Pris er mest avgjørende ved kjøp av flyreiser til feriedestinasjoner ().
2. Fleksibilitet er viktig, og jeg vil ikke binde meg til ukesturer, men selv skreddersy ().
3. Jeg bestiller helst reisene selv, og unngår bruk av reisebyrå til dette ().
4. Jeg bestiller helst reisene mine online på PC / MAC / nettbrett / smartphone ().
5. For meg er trygghet viktigst, og jeg bestiller kun med kjente selskaper jeg stoler på ().
6. Jeg liker ikke konseptet med charterreiser, og ønsker å «pakke» mine reiser selv ().
7. For meg er det viktig med norsk-/skandinavisktalende besetninger om bord ().
8. Jeg er ikke opptatt av ansettelsesforholdene til de ansatte i fly og hoteller ().
9. Det er vanskelig å finne charterselskapene på nettet / bookingsystemet er tungvint ().
10. Charterselskapene gir en ekstra god service, som jeg er villig til å betale ekstra for ().

Kjell Norrblom

MBA - luftfartsledelse

Vedlegg 6 – kartleggingsundersøkelse av 30 respondenter

Kjønn: 10 menn og 20 kvinner

Alder: 10-20 år, 2 personer (16 og 17 år)

20-30 år, 5 personer (23,27,28,28,29 år)

30-40 år, 4 personer (31,32,38,38 år)

40-50 år, 11 personer (40,41,42,43,43,44,44,46,46,48,48 år)

51-60 år, 4 personer (51,51,53,57 år)

60-70 år, 3 personer (60,66,68 år)

70-80 år, 1 person (79 år)

Av disse var 2 heltidsstudenter, 2 pensjonister, 1 «annet» og resten arbeidstakere

1. Pris er mest avgjørende ved kjøp av flyreiser til feriedestinasjoner.

Helt enig: 6 personer (42,43,46,48,51,66 år)

Enig: 13 personer (16,17,23,28,29,32,40,43,44,48,51,53,57 år)

Nøytral: 0 personer

Uenig: 8 personer (27,28,31,38,41,46,60,79 år)

Helt uenig: 3 personer (38,44,68 år)

2. Fleksibilitet er viktig, og jeg vil ikke binde meg til ukesturer, men selv skreddersy

Helt enig: 11 personer

Enig: 5 personer

Nøytral: 7 personer

Uenig: 6 personer

Helt uenig: 1 person

3. Jeg bestiller helst reisene, og unngår bruk av reisebyrå til dette.

Helt enig: 17 personer

Enig: 5 personer

Nøytral: 2 personer

Uenig: 3 personer

Helt uenig: 3 personer

4. Jeg bestiller helst reisene mine online på PC/MAC/nettbrett/smartphone

Helt enig: 25 personer

Enig: 4 personer

Nøytral: 0 personer

Uenig: 0 personer

Helt uenig: 1 person

5. For meg er trygghet viktigst, og jeg bestiller kun med kjente selskaper jeg stoler..

Helt enig: 14 personer

Enig: 6 personer

Nøytral: 6 personer

Uenig: 2 personer

Helt uenig: 2 personer

6. Jeg liker ikke konseptet med charterreiser, og ønsker å «pakke» mine reiser selv.

Helt enig: 6 personer

Enig: 2 personer

Nøytral: 11 personer

Uenig: 6 personer

Helt uenig: 5 personer

7. For meg er det viktig med norsk-/skandinavisktalende besetning om bord.

Helt enig: 6 personer

Enig: 3 personer

Nøytral: 9 personer

Uenig: 7 personer

Helt uenig: 5 personer

8. Jeg er ikke opptatt av ansettelsesforholdene til de ansatte i fly og hoteller

Helt enig: 3 personer

Enig: 1 person

Nøytral: 7 personer

Uenig: 13 personer

Helt uenig: 6 personer

9. Det er vanskelig å finne charterselskapene på nettet/bookingsystemet er tungvint

Helt enig: 2 personer

Enig: 0 personer

Nøytral: 8 personer

Uenig: 9 personer

Helt uenig: 11 personer

10. Charterselskapene gir en ekstra god service, som jeg er villig til å betale ekstra f..

Helt enig:	2 personer
Enig:	6 personer
Nøytral:	12 personer
Uenig:	8 personer
Helt uenig:	2 personer

Jeg førte kun alder opp i nr. 1., da jeg var spesielt interessert i å finne ut om det var signifikante forskjeller med hensyn til alder og priselastisitet/billettpris. Dette fant jeg ikke, noe som overrasket meg noe.

Ellers fant jeg en generell overvekt for å gå etter lav pris og fleksibilitet ved kjøp av flyreiser til feriedestinasjoner, noe som ikke overrasket meg.

En mer signifikant overvekt fant jeg der det ble spurt om respondentene unngår bruk av reisebyråer for å bestille, og dermed heller bestille selv online. Svaret er i tråd med hva turoperatørene selv angir (80 % onlinebooking).

Ikke overraskende var det et flertall som gikk etter trygghet, noe som synes å være essensielt i luftfartssammenheng. Men gruppen delte seg ganske midt på, når det ble spurt preferanser til charterreiser vs dynamisk pakking.

Det er et flertall som ønsker ordnede forhold for de ansatte i bransjen, men gruppen deler seg midt på med hensyn til behovet for norske-/skandinaviske ansatte om bord.

Flertallet fant turoperatørens hjemmesider / bookingsider brukervennlige. Derimot delte gruppen seg i to med hensyn til om de mente at charterselskapene leverte en tjeneste det var verd å betale ekstra for, sammenliknet med konkurrentene.

Respondentene kommer fra hele Norge, samt at det er tatt inn et par fra Sverige og Danmark.

Vedlegg 7 – korrespondanse med NSD



Jan-Oddvar Sørnes
Marked, organisasjon og ledelse Nord Universitet
Postboks 1490
8049 BODØ

Vår dato: 28.04.2017

Vår ref: 53831 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

53831	<i>"Charterselskapenes overlevelsessevne", med underspørsmål omkring forskjell i strategier etc.</i>
Behandlingsansvarlig	Nord universitet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Jan-Oddvar Sørnes
Student	Kjell Norrblom

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 53831

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Ifølge meldeskjemaet skal deltakerne i studien informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjonsskrivet skal ettersendes til personvernombudet.

METODER

Det skal innhentes personopplysninger gjennom kvalitative intervju.

Videre skal det gjennomføres observasjoner og papirbasert spørreundersøkelser. Studenten bekrefter at det ikke skal registreres personopplysninger fra observasjonene. Vi anbefaler at dere undersøker om det er tillatt å gjennomføre observasjoner til forskningsformål på arbeidsplassen. Dette kan dere eksempelvis undersøke med ledelsen på steder hvor observasjonene skal gjennomføres.

I e-posten viser også studenten til at det mulig skal gjennomføres en papirbasert spørreundersøkelse. Vi ber om at dere tar kontakt med personvernombudet når det eventuelt er avklart at spørreundersøkelsen skal gjennomføres.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at dere behandler alle data og personopplysninger i tråd med Nord universitet sine retningslinjer for innsamling og videre behandling av forskningsdata og personopplysninger.

PUBLISERING

Dere har opplyst at informantene vil kunne gjenkjennes i publikasjonen, og vi legger til grunn at dette er samtykket eksplisitt til. Vi anbefaler at dere lar informantene lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse for publisering.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 01.12.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette eventuelle lydopptak

Meldeskjema er sendt inn

Meldeskjema er nå sendt inn til personvernombudet. Når meldeskjema er registrert vil du motta en e-post samt prosjektnummer som er vår referanse til prosjektet.

Saksbehandlingstiden vil kunne variere noe etter prosjektets art, omfang og kompleksitet, samt hvor godt prosjektet og behandlingen av personopplysninger er beskrevet i prosjektmeldingen.

Dersom du har spørsmål i forbindelse med saksbehandlingen, kan du ta kontakt på e-post: personvernombudet@nsd.no eller ringe oss på 55 58 21 17 (tast 1).

Ønsker du en pdf versjon av ditt utfylte meldeskjema, trykk [her](#). 

Det vises forøvrig til våre nettsider: <http://www.nsd.uib.no/personvernombud/>.

Vennlig hilsen Personvernombudet

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger er.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet. Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ○ Nei ●	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel , slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler .
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ○ Nei ●	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplassskole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke		NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc.) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei ●	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Bli det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ○ Nei ●	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei ●	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Les mer . Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjektittel		
Prosjektittel	"Charterselskapenes overlevelsessevne", med underspørsmål omkring forskjell i strategier etc.	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Nord universitet	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen. Les mer om behandlingsansvarlig institusjon .
Avdeling/Fakultet	Handelshøgskolen	
Institutt	Marked, organisasjon og ledelse	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

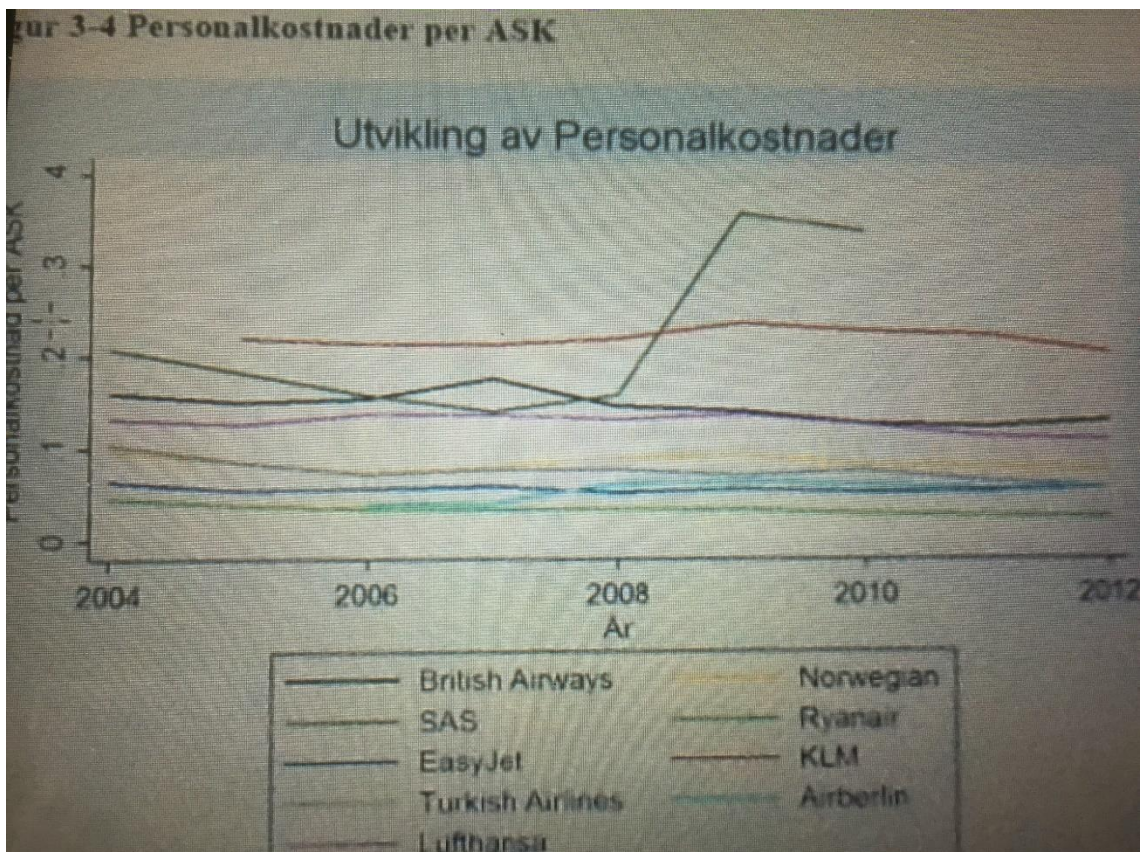
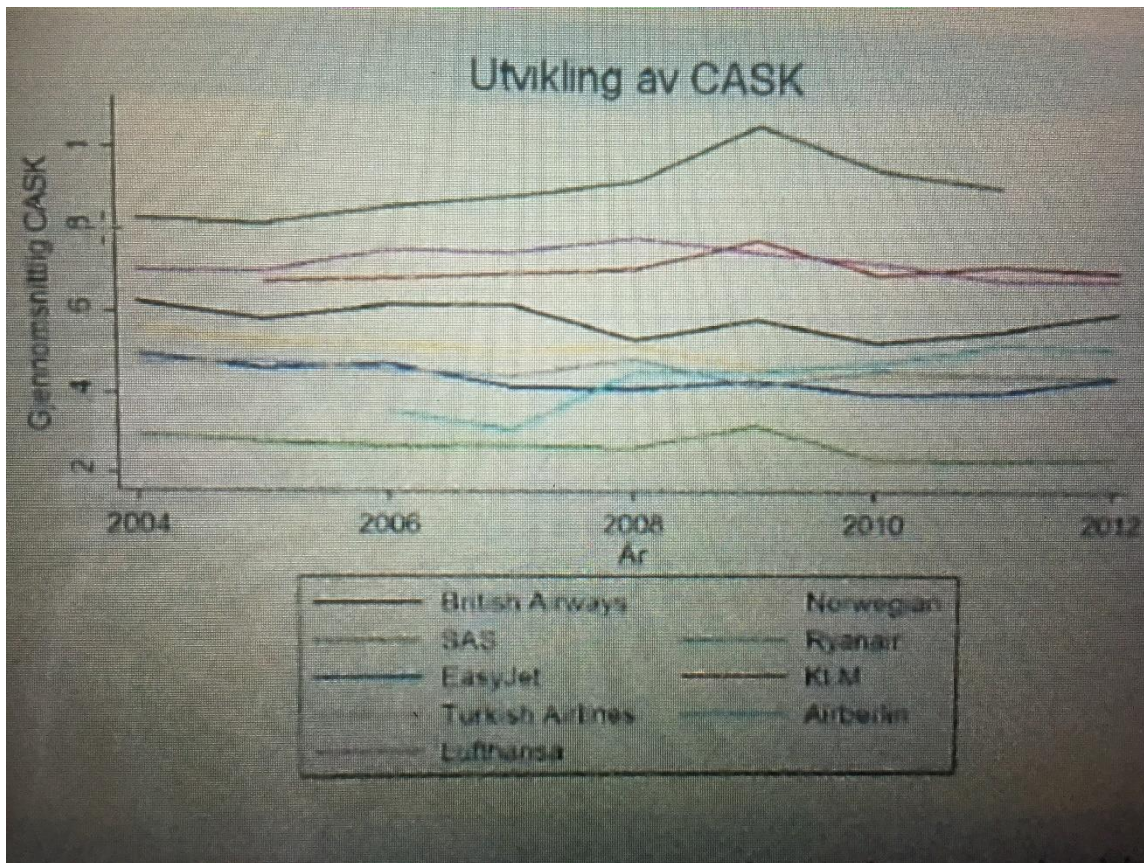
Fornavn	Jan-Oddvar	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig .
Etternavn	Sørnes	
Stilling	professor	
Telefon	90839821	
Mobil		
E-post	Jan-Oddvar.soernes@nord.no	
Alternativ e-post	anita.kransvik@nord.no	
Arbeidssted	Nord Universitet	
Adresse (arb.)	Universitetsallen 11	
Postnr./sted (arb.sted)	8026 Bodø	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Kjell	
Etternavn	Norrblom	
Telefon	92420565	
Mobil		
E-post	tallyhoman@hotmail.com	
Alternativ e-post	kjelltho@online.no	
Privatadresse	Birkelyveien 18	
Postnr./sted (privatadr.)	3184 Borre	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> ● Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	MOPP (masteroppgaven), er avsluttende del av en MBA i luftfartsledelse. Formålet er å undersøke hypoteser og problemstillinger relatert til nedgangen i chartertrafikken og tilsvarende økning med lavprisselskaper. I den kvalitative forskningsdesign vil det bli intervuet personer i bransjen, noen av de i lederposisjoner. Ledere vil, om de ikke selv ønsker anonymitet, stå frem med navn. Andre informanter, uten ledelsesfunksjoner, vil bli anonymisert.	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input checked="" type="checkbox"/> Andre	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg .
Beskriv utvalg/deltakere	Ledere i flyselskap, ledere i reisebyrå, ledere med personalansvar. Disse vil bli nevnt med kun navn, om de ikke reserverer seg. Da vil også de bli anonymisert. Alle andre informanter anonymiseres automatisk.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.

Rekruttering/trekking	Rekruttes etter bransjeerfaring. Det søkes både heterogent- og homogent grupperte informanter.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Invitert til intervju muntlig eller via mail. Totalt vil det intervjues ca 12-15 personer.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegangskontakt og forskjellige utvalg på våre temasider.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	12-15	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer.
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input checked="" type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input checked="" type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre). NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes. Les mer om registerstudier. Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15 Les mer om forskningsmetoder.
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Les mer. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema. Last ned en veiledende mal her. Les om krav til informasjon og samtykke. NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert. Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. Les mer.

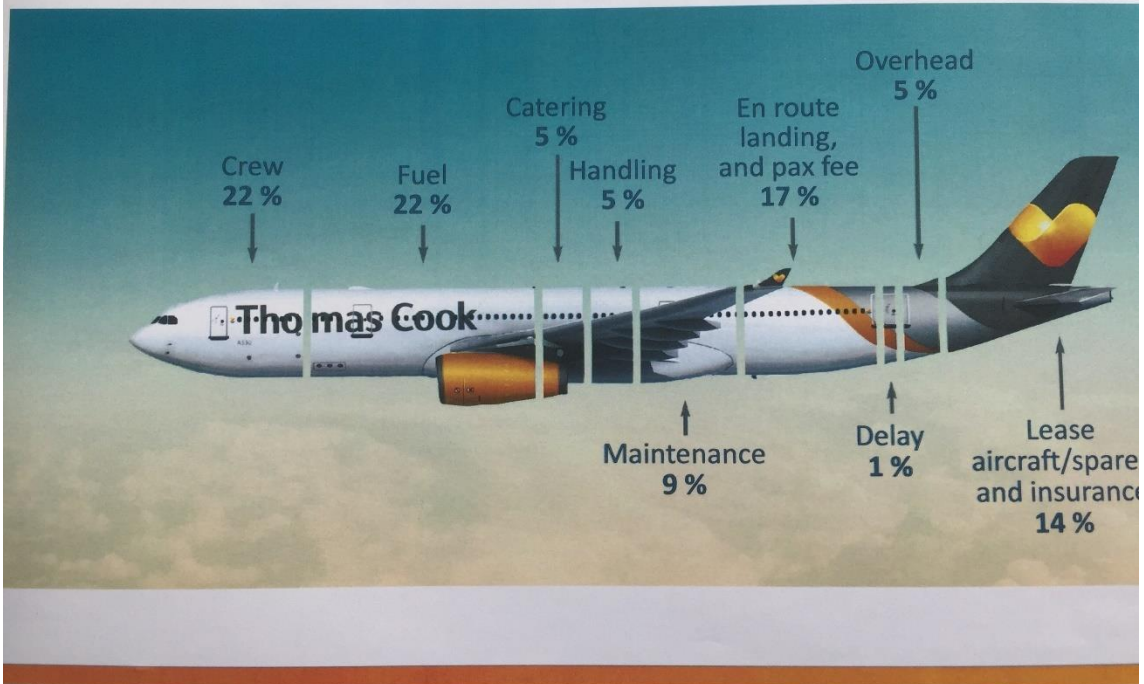
10. Informasjonssikkerhet		
Spesifiser	Oppbevares på egen PC og på papir på låst kontor. Alle lydbandopptak og lydfiler slettes etter transkribering.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Vi anbefaler koblingsnøkkel .
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger. Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter. Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon. NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver. Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Brukernavn og passord på egen PC	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler . Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig. Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer .
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten . Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registereier? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om andre godkjenninger .
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	01.06.2017	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	01.12.2017	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.

Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input checked="" type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	<p>Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger.</p> <p>NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.</p>
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	<p>NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.</p> <p>Les mer om anonymisering av data.</p>
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Egenfinansisert	Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger	NIL	Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	<p>Antall vedlegg: 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Intervjuguide til heterogene informanter.pdf ● Intervjuguide til homogene informanter.pdf ● Informasjonsskriv.pdf ● Spilrunders3kelse.pdf 	

Vedlegg 8 – Diverse sekundærdata

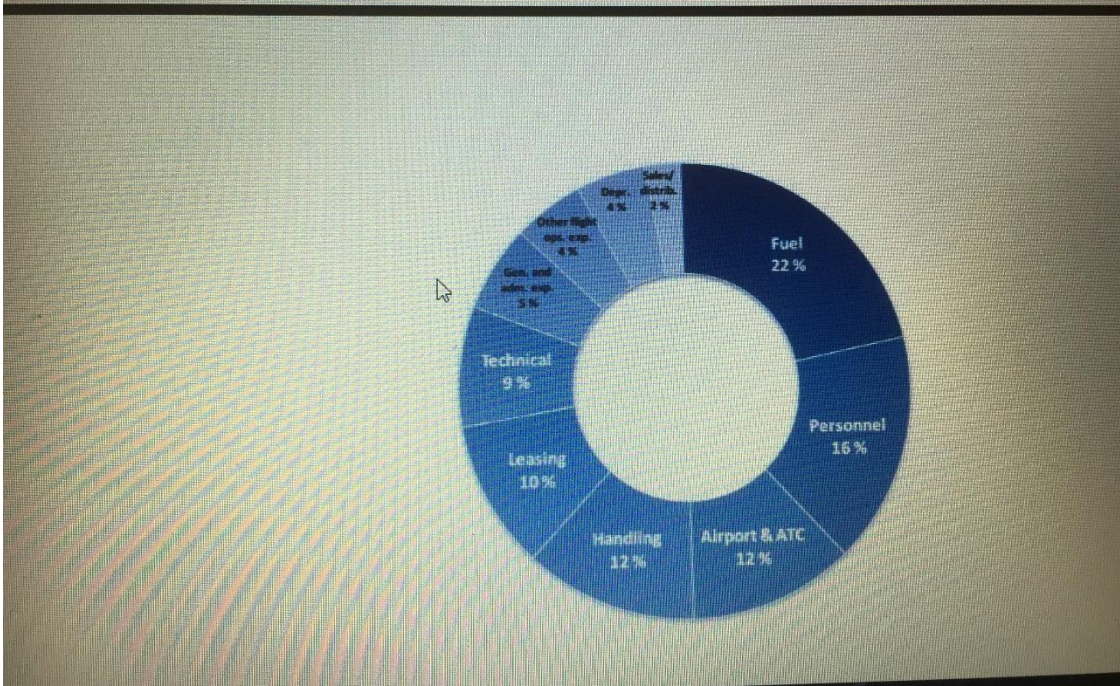


Cost Allocation



Kostnadsfordeling Thomas Cook

Kostnadsfordeling



Kostnadsfordeling Norwegian

vi har i våre system. Kolonnen til venstre er kun charter og den til høyere er charter + DP:

	Charter	Charter+DP
FY 09/10	1 318 342	1 409 147
FY 10/11	1 398 204	1 507 405
FY 11/12	1 422 981	1 533 327
FY 12/13	1 391 898	1 504 378
FY 13/14	1 410 825	1 535 234
FY 14/15	1 391 865	1 540 938
FY 15/16	1 367 127	1 513 149
FY 16/17	1 389 687	1 540 773

Salgsutvikling TCNE

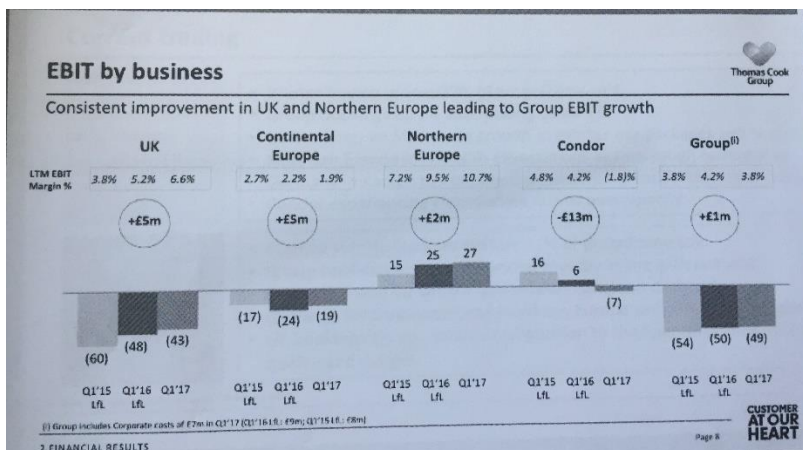
Management's review

Financial highlights

Seen over a period of five years, the Company's development can be described by these financial highlights:

All amounts in DKK '000.000	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13	2011/12
Key Figures					
Results					
Revenue	4.113	4.147	4.386	4.460	4.288
Gross Profit	1.150	1.001	1.070	1.060	981
Operating Profit	231	173	242	99	229
Results from net financials	-39	-8	-2	0	5
Net profit before tax	192	165	240	99	234
Net profit for the year	149	123	180	70	176
Balance sheet					
Equity	262	263	299	200	155
Balance sheet total	1.596	1.803	1.502	1.637	1.711
Cash Flows					
Investments in tangible and intangible fixed assets, net	107	397	102	-141	271
Other financial ratios					
Staff (Full-time)	1.093	1.060	1.043	1.063	1.062
Aircraft	12	13	12	12	12
Passengers (1.000), one-way	2.385	2.399	2.377	2.405	2.437
Cabin factor (%)	92	93	92	93	93
Number of flying hours (Block hours)	50.418	49.867	51.730	52.656	53.753
Financial ratios %					
Gross margin	28	24	24	24	23
Profit margin	6	4	6	2	5
Solvency ratio	16	15	20	12	9
Return on equity	66	48	82	45	105

For definitions, see the paragraph 'Accounting policies'.



Økonomiske nøkkeltall Thomas Cook Group

Hei Kjell
Her er ebita marginen de siste årene i Tui Group og Tui Nordic

	1213	1314	1415	1516
Tui Group	3,9 %	4,2 %	4,3 %	5,2 %
Tui Nordic	6,8 %	4,6 %	5,1 %	3,3 %

Økonomiske nøkkeltall og salgsutvikling TUI

Year	Total passengers	Total flights	Load factor	change YoY
2005*	9,320,817	47,287	89.9%	
2006*	8,441,276	42,182	89.0%	▼ 9.4%
2007*	8,528,655	43,013	87.9%	▲ 1.0%
2008	8,315,327	42,410	90.0%	▼ 2.5%
2009	8,202,534	38,849	92.0%	▼ 1.4%
2010	8,120,815	37,571	93.1%	▼ 1.0%
2011	7,969,693	36,103	93.3%	▼ 1.9%
2012	6,783,661	32,109	94.1%	▼ 14.9%
2013	6,084,315	28,438	93.1%	▼ 10.3%
2014	6,043,480	28,858	91.4%	▼ 0.7%
2015	6,395,623	30,601	91.8%	▲ 5.8%

€ million	2013/14 ³ restated	2014/15 restated	2015/16
Turnover	18,536.8	17,515.5	17,184.6
Underlying EBITA¹			
Northern Region	404.9	538.4	460.9
Central Region	162.8	103.5	88.5
Western Region	83.3	68.7	86.1
Hotels & Resorts	202.9	234.6	287.3
Cruises	9.7	80.5	129.6
Other Tourism	29.0	8.4	4.6
Tourism	892.6	1,034.1	1,057.0
All other segments	-114.1	-80.8	-56.5
TUI Group	778.5	953.3	1,000.5
Discontinued operations	88.7	107.2	92.9
Total	867.2	1,060.5	1,093.4
EBITA²	778.5⁴	794.6	898.1
Underlying EBITDA	1,068.6⁴	1,344.1	1,379.6
EBITDA	1,095.3⁴	1,214.7	1,305.1
Net profit for the period (continuing operations)	332.0 ⁴	407.6	464.9
Earnings per share (continuing operations)	€ 0.48 ⁴	0.66	0.61
Equity ratio	% 18.1	17.2	22.5
Net capex and investments	637.1	659.0	691.0
Net financial position	-292.4 ⁴	213.7	-31.8
Employees	77,028	76,036	66,779

SAS-resultatet (i svenske kroner)	Q1 2016/2017	Q1 2015/2016	Rullende 12 måneder 2016/2017	Rulle 12 mån. 2015
Omsetning	8,96 mrd.	8,28 mrd.	40,14 mrd.	39,51 mrd.
Netto driftsmargin (EBIT)	-6,4 %	-2,2 %	3,7 %	6,8 %
Resultat før skatt og engangsposter	-707 mill.	-404 mill.	636 mill.	1,60 mill.
Resultat før skatt	-697 mill.	-309 mill.	1,04 mrd.	1,94 mrd.
Resultat etter skatt	-556 mill.	-246 mill.	1,01 mrd.	1,35 mrd.

Økonomiske nøkkeltall SAS

Norwegian Air Shuttle ASA

Org nr 965 920 358

Sammenlign

Nøkkel tall

MORREGNSKAP

KONSERNREGNSKAP

◀ 2016 ▶

Totalrentabilitet i %	6,3	
Resultat av driften i %	7	
Egenkapitalens rentabilitet før skatt i %	43	
Likvidetsgrad	0,43	
Egenkapitalandel i %	10,7	
Gjeldsgrad	8,3	

Norwegian Air Shuttle ASA

Org nr 965 920 358

Sammenlign

Nøkkel tall

MORREGNSKAP

KONSERNREGNSKAP

◀ 2009 ▶

Totalrentabilitet i %	15,7	
Resultat av driften i %	7,8	
Egenkapitalens rentabilitet før skatt i %	49,9	
Likvidetsgrad	0,99	
Egenkapitalandel i %	31,9	
Gjeldsgrad	2,1	

Kilde: Årsregnskap, Brønnøysundregistrene

Norwegian Air Shuttle ASA - Lysaker - Regnskap

BALANSEREGNSKAP i hele 1000	2016	2015	2014	2013	2012
Aksje/Selskapskapital	3 576	3 576	3 516	3 516	3 516
Annen innskutt egenkapital	110 587	94 328	87 187	72 711	63 331
Sum innskutt egenkapital	1 345 794	1 329 535	1 184 252	1 169 776	1 160 396
Sum opptjent egenkapital	6 537 109	4 895 676	961 563	1 868 546	1 231 996
Annen egenkapital	6 537 109	4 895 676	961 563	1 868 546	1 231 996
Sum egenkapital	7 882 903	6 225 211	2 145 815	3 038 322	2 392 392
Sum avsetninger til forpliktelser	1 051 108	815 639	563 940	6 675 130	4 676 446
Pant/gjeld til kreditinstitusjoner	-	-	-	-	-
Langsiktig konserngjeld	-	-	-	-	-
Ansvarlig lånekapital	-	-	-	-	-
Sum annen langsiktig gjeld	7 117 388	8 113 004	5 208 820	0	0
Annen langsiktig gjeld	7 117 388	8 113 004	5 208 820	-	-
Sum langsiktig gjeld	8 168 496	8 928 643	5 772 760	6 675 130	4 676 446
Gjeld til kreditinstitusjoner	2 248 467	721 106	-	-	-
Leverandørgjeld	8 037 695	4 873 504	4 740 206	1 973 078	472 441
Skyldig offentlige avgifter	-	-	31 557	81 260	133 123
Utbytte	-	-	-	-	-
Kortsiktig konserngjeld	-	-	-	-	-
Annen kortsiktig gjeld	3 270 259	3 608 894	4 558 151	3 721 094	4 235 912
Sum kortsiktig gjeld	13 556 421	9 203 504	9 329 914	5 775 432	4 841 476
Sum gjeld	21 724 917	18 132 147	15 102 674	12 450 562	9 517 922
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	29 607 820	24 357 358	17 248 489	15 488 884	11 910 314
Garantistillelser	-	-	-	-	-
Pantstillelser	-	-	-	5 918 285	-

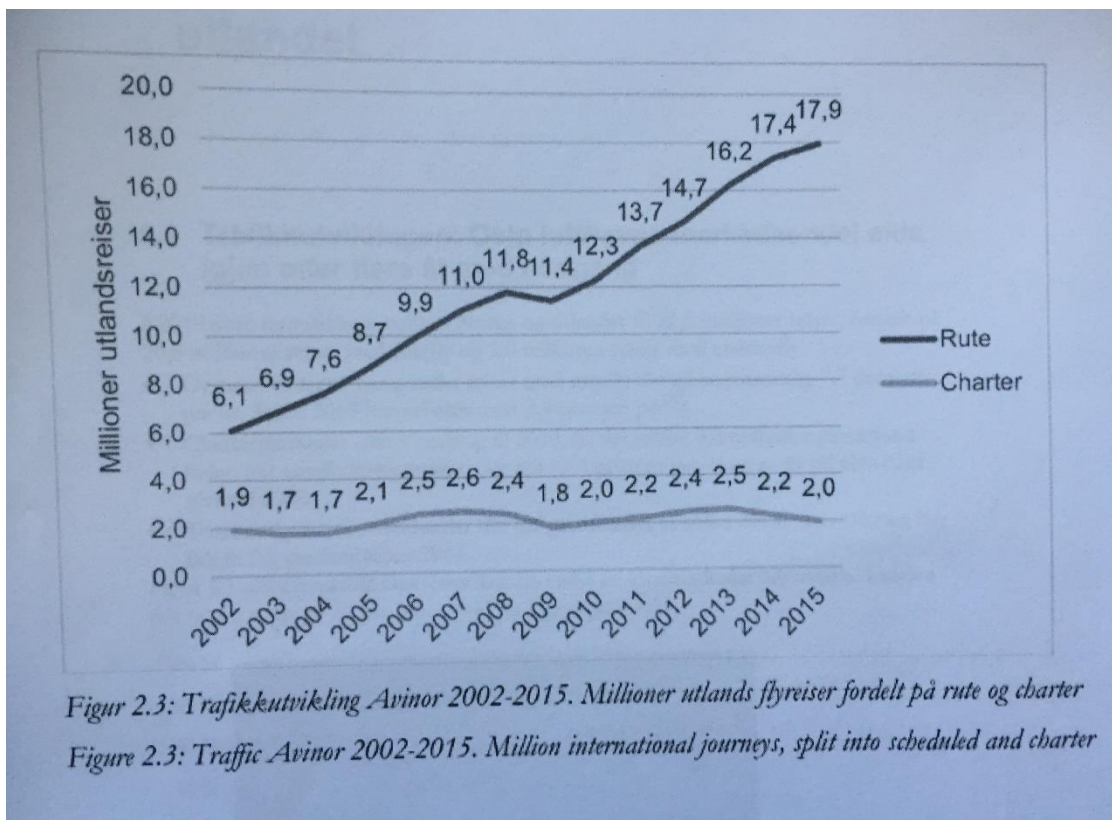
Kilde: Årsregnskap, Brønnøysundregistrene

Beløp i hele 1000

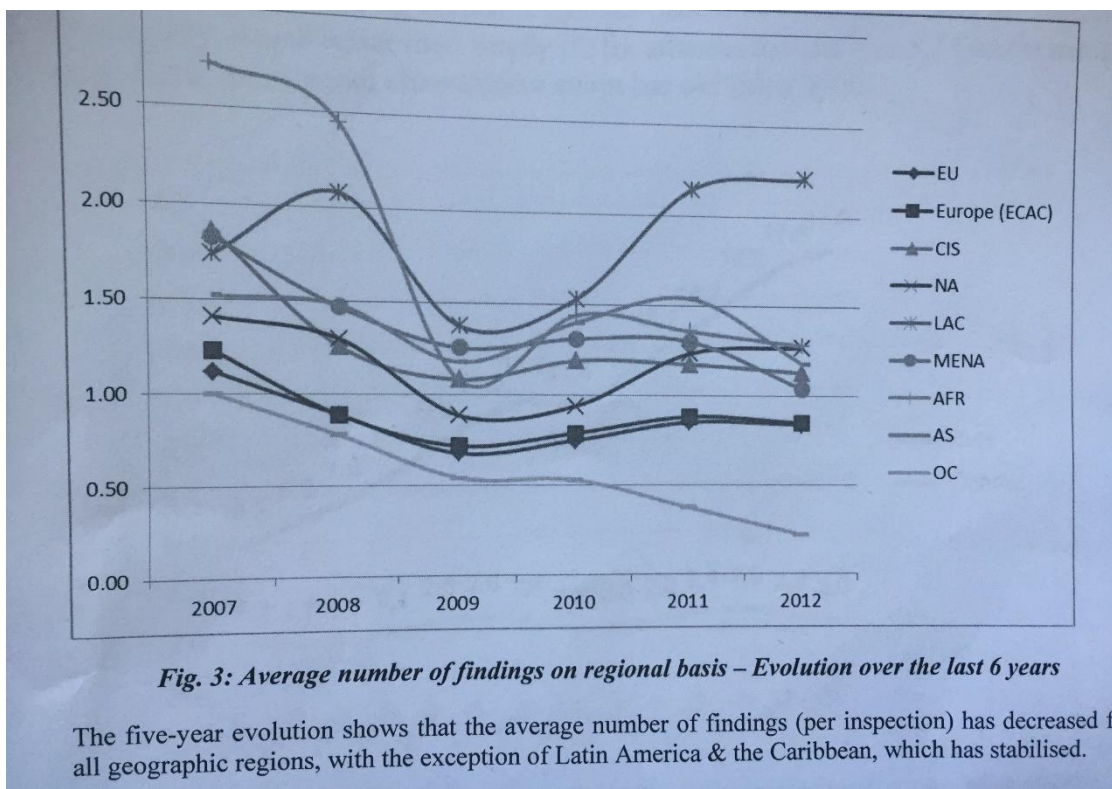
LEDERLØNN i hele 1000	2016	2015	2014	2013	2012
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Lønn	-	-	2 918	1 448	1 328
Leder annen godtgjørelse	-	-	169	170	169

RESULTATREGNSKAP i hele 1000	2016	2015	2014	2013	2012
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Sum salgsinntekter	14 825 514	17 738 257	17 038 761	14 966 403	12 840 499
Annen driftsinntekt	14 028	1 110 795	188 702	90 796	17 851
Sum driftsinntekter	14 839 542	18 849 052	17 227 463	15 057 199	12 858 350
Vareforbruk	10 267 364	14 844 337	15 263 929	0	0
Beholdningsendringer	0	0	0	0	0
Lønnskostnader	2 716 622	2 640 489	1 957 096	2 248 769	2 061 658
Herav kun lønn	2 541 936	2 380 939	1 274 871	1 261 031	1 215 796
Ordinære avskrivninger	144 459	262 748	222 540	533 484	388 425
Nedskrivning	-	-	-	-	-
Andre driftskostnader	797 472	1 937 813	1 406 406	10 915 098	10 022 813
Driftsresultat	913 625	-836 335	-1 622 508	1 359 848	385 454
Inntekt på invest. annet foretak i sm konsern	0	0	0	0	0
Inntekt på investering i datterselskap	0	0	0	0	0
Sum	458 178	439 849	247 123	75 615	60 628

Økonomiske nøkkeltall Norwegian



Avinors trafikkutvikling i Norge fordelt på rute og charter



Findings by SACA/SAFA (Sikkerhetsinspeksjoner)

Vedlegg – Etterord

Vedlagt finnes utviklingen av CASK og personalkostnadene til et antall europeiske flyselskaper.

Videre ser vi den totale kostandsbasen (cost allocation) i TCAS (Thomas Cook Airlines Scandinavia) og Norwegian. Legg merke til 22 % på personalomkostninger i TCAS og 16 % i Norwegian. De øvrige omkostninger er ganske likt fordelt.

Så ser vi en oversikt fra Skandinavias største charteroperatør, TCNE (Thomas Cook Northern Europe), som illustrerer volumutviklingen (pax) fra 2010 til i år. Vi ser en topp i 2013/14, og en svak nedgang etter det, på core charter. Dynamisk pakking (DP) retter opp noe av volumtapet på core. I 2017 ser vi igjen en forsiktig økning.

Videre følger økonomiske nøkkeltall fra Thomas Cook (TCNE) og TUI Nordic, med volumutvikling. Legg spesielt merke til TUI's markante volumnedgang!

Etter dette finner vi noen nøkkeltall fra SAS, og videre nøkkeltall fra Norwegian. Legg merke til Norwegian's fallende likviditetsgrad og sterkt økende gjeldsgrad!

Så følger en trafikkutviklingstabell (2002-2015) fra Avinor, som tydelig demonstrerer utviklingen i rute- og chartertrafikk fra norske lufthavner.

Til slutt er det vedlagt en SAFA / SACA-oversikt, som illustrerer «average number of findings» på ramp-inspeksjoner i EU. Vi kan ikke se noen signifikant økning av «findings» etter økningen av LCC'er på europeiske lufthavner. Sagt på en annen måte, så gjenspeiler ikke trafikkveksten en «slakk» på teknisk standard.

Markedet er i konstant endring, og under avslutningen av forskningsoppgaven gikk leisure-operatører som Monarch (UK) og Air Berlin (Tyskland) konkurs. Samtidig er det svært turbulente tider i LCC'er som Ryanair, med stadig økende frustrasjon blant de ansatte, og store forstyrrelser i deres trafikkprogram. Alt dette vil muligens bidra til at de skandinaviske charteroperatørene får litt pusterom, i et stadig mer utfordrende marked. I slutten av oktober 2017 introduserte Thomas Cook et spansk datterselskap, på spansk AOC, basert i Palma. Det er forventet at de vil rekruttere lokalt, og dermed prøve å nærme seg LCC'enes kostnadsbase. Hovedtyngden av chartertrafikk fra Skandinavia ser imidlertid ut til å fortsette gjennom en fokusert differensiering i den nærmeste fremtid.

Kjell Norrblom

Birkely, 17.11 2017