



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Ekonomihögskolan, Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats Företagsekonomi HT 2004
Handledare: Nadja Sörgärde

Betydelsen av förtroende i ett strategiskt samarbete

Sofia Forsgren 790905-1422
Malin Levén 810813-0306
Christopher Norman 801016-0458

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Betydelsen av förtroende i ett strategiskt samarbete
Seminariedatum:	2005-01-12
Kurs:	FEK 582, Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Sofia Forsgren Malin Levén Christopher Norman
Handledare:	Nadja Sörgärde
Fem nyckelord:	Strategiska samarbeten, Förtroende, Förändring, SAS, Relationer
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att undersöka hur det kommer sig att samarbetet mellan två parter i en strategisk allians kan fortsätta trots minskat förtroende.
Metod:	Vi använder oss av en kvalitativ undersökningsmetod där vårt fallföretag är SAS. Vår empiri består av både primär- och sekundärdata och ansatsen är av abduktiv natur.
Teoretiska perspektiv:	Det finns mycket forskning om strategiska allianser inom flygindustrin och teorin betonar vikten av ett gott förtroende mellan de samarbetande parterna. Uppenbart är dock att förtroendet mellan företagen sjunker när yttre faktorer tvingat en eller flera medlemmar i en allians att ändra sin strategi så att den i viss mån strider mot alliansens uttalade, såsom exempelvis i en lågkonjunktur. Vi vill titta på hur stor vikt förtroendet verkligen har för ett strategiskt samarbets existens.
Empiri:	Vår empiri rör i första hand SAS, Lufthansa samt Star Alliance. Den har i första hand anskaffats från intervjuer, artiklar samt årsredovisningar
Slutsatser:	Teori saknas kring vikten av balansen i förtroende mellan två parter i en allians. Ett minskat förtroende mellan två parter behöver inte verka negativt på deras samarbete så länge förtroendet dem emellan hålls i en jämn balans. Då konkurrensen mellan två samarbetspartner ökar minskar samtidigt förtroendet mellan de båda. Men så länge balansen bibehålls, det vill säga man har samma grad av förtroende för varandra, hotas inte samarbetet. Vi vill med denna uppsats visa på hur ett minskat förtroende inte nödvändigtvis har en negativ inverkan på ett samarbete.

Conclusion

Title:	The importance of trust in a strategic alliance
Course:	Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Authors:	Sofia Forsgren Malin Levén Christopher Norman
Advisor:	Nadja Sörgärde
Key words:	Strategic alliances, Trust, Changing environment, SAS, Relations
Purpose:	The purpose of our thesis is to examine whether the cooperation in a strategic alliance could continue despite a decreasing trust between the partners.
Methodology:	We are using a qualitative research approach where our case company is SAS. Our empiri consists of both primary and secondary information.
Theoretical perspectives:	Many recent studies have been performed concerning strategic alliances in the aircraft industry. However, none of them presents a closer discussion concerning the importance of trust between two partners in a strategic cooperation. A strategic alliance is based on a deep and firm trust between the partners. The relation between the partners might be in danger when major events forces one of the partners to change its strategic mission. We have studied the importance of trust for the continuation of a strategic cooperation when a new strategy confronts the strategy of the alliance.
Empirical foundations:	Our empiric studies concerns primarily SAS, Lufthansa and Star Alliance.
Conclusions:	Our thesis shows the lack of theory concerning the balance in trust between two partners in an alliance. A decreasing trust between two partners does not necessarily have to have a negative effect on their cooperation as long as the mutual trust stays in balance. When the competition between two cooperating partners increases, the trust decreases. But as long as the balance is kept the same, e.g. you have the same degree of trust for one another, the cooperation is not threatened. This thesis shows that a decreasing trust does not necessarily have a negative effect on the cooperation.

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Tidigare forskning	7
1.4 Syfte.....	8
2. METOD	9
2.1 Inledning	9
2.2 Undersökningsmetod	9
2.2.1 Hur undersöker man förtroende?	10
2.3 Val av studieobjekt	11
2.4 Praktiskt angreppssätt	11
2.4.1 Sekundärdata	12
2.4.2 Primärdata.....	12
2.5 Källkritik	13
2.5.1 Sekundärdata	13
2.4.2 Primärdata.....	14
3. TEORI	16
3.1 Teoretiskt ramverk	16
3.2 Strategiska samarbeten	16
3.2.1 Strategiska samarbetens inriktning	17
3.2.2 Anledningar att ett företag ingår ett samarbete	17
3.2.3 Vad krävs för att samarbetet ska vara lyckat?	19
3.2.3 Vad krävs för att samarbetet ska vara lyckat?	19
3.2.4 För- och nackdelar med strategiska samarbeten.....	20
3.2.5 Definition av Joint Venture.....	23
3.3 Förtroende i ett strategiskt samarbete.....	24
3.3.1 Teorierna kring förtroende.....	24
4. FÖRETAGSAKTA	28
4.1 SAS	28
4.1.1 SAS idag.....	29
4.2 Lufthansa	30
4.3 Star Alliance	31
5 SAS OCH LUFTHANSA	33
5.1 Marknad	33
5.2 Varför Lufthansa?	35
5.3 Framtida avtal.....	37

5.4 Förtroendet mellan SAS och Lufthansa	38
6 ANALYS	40
6.1 Sammanfattande diskussion	43
7 APPENDIX.....	46
7.1 KSF.....	46
7.2 Erfarenhetskurvan.....	48
7.3 Telefonintervju.....	49
7.4 Telefonintervju.....	50
7.5 Intervju	52
8. KÄLLFÖRTECKNING.....	53

1. Inledning

I det inledande kapitlet ger vi en bakgrund till branschen och det samarbete mellan SAS och Lufthansa vi valt att studera. Vi diskuterar även kring svårigheterna i ett strategiskt samarbete som leder fram till uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

1995 inledde SAS ett samarbete med fyra andra flygbolag och gick därmed med i det som kom att bli världens största globala flygbolagsallians, Star Alliance. EU-kommissionen godkände dessutom ett joint-venturesamarbete mellan SAS och Lufthansa (hädanefter kallat LH) som innefattade trafiken mellan Skandinavien och Tyskland. De två bolagen väntar nu på beslut om huruvida det tio år långa samarbetet får fortsätta eller om det strider mot de nya skärpta regleringarna för konkurrensbegränsningar. (VA Nr 10 2003)

I dagens rådande lågkonjunktur ökar beroendet av varje enskild resenär och konkurrensen, även inom alliansen, blir allt hårdare. Flygbolagen tvingas i första hand se till sin egen överlevnad snarare än till alliansens bästa vilket är ett naturligt agerande i alla konjunkturer men blir extra tydligt i motgångar.

Ett exempel på denna utveckling är SAS omläggning av strategi som innebär att de frångår nätverksmodellen, det vill säga samarbetet inom Star Alliance, och utökar sina direktflygningar mellan de nordiska huvudstäderna och städer ute i Europa i stället för att flyga via Köpenhamn som fungerar som ett av naven i Star Alliance samt huvudnavet inom SAS. Samtidigt genomför LH stora satsningar på den skandinaviska marknaden och konkurrerar därför alltmer direkt med SAS flyglinjer. (VA nr 10 2003 s. 37)

”Det är självklart att förtroendet mellan parterna sjunker till följd av de själviska åtgärder företagen tvingas vidta när det går sämre”

Harald Rosén, Generalsekreterare,
Svenskt Flyg

Det goda samarbetet mellan LH och SAS har till stor del grundlagts av en nära relation mellan förre SAS-chefen Jan Stenberg och Lufthansas koncernchef Jürgen Weber. Att döma av intervjuer och omläggningen av företagets strategier har emellertid relationerna försämrats sedan Lindegaard tog över

ledningen för SAS och mindre vikt tycks läggas vid samarbetets betydelse. Det sjunkande förtroendet till trots vill parterna ändå fortsätta sitt samarbete.

1.2 Problemdiskussion

Dagens flygbransch kännetecknas av omfattande förändringar och de senaste åren har flygbolagen fått kämpa för sin överlevnad i en alltmer hårdnande konkurrenssituation. Den nya situationen har sin grund i ett flertal större händelser. I början av 90-talet startades en global avreglering av världens flygmarknader. Innan avregleringarna hade de nationella flygbolagen nästintill monopolistiska ställningar på sina respektive marknader. När trafiken på marknaderna sedan släpptes fri tvingades de gamla statliga flygbolagen ge upp stora delar av sina affärsområden. En allmän och världsomspännande lågkonjunktur i slutet av 90-talet försvårades ytterligare av terrorattacken den 11 september 2001 och idag präglas marknaden av en stenhård konkurrens där flygbolagen tvingas ta till alltmer egoistiska marknadsstrategier för att överleva. I takt med att inträdesbarriärerna till branschen har sänkts har konkurrensen ökat, aldrig har vi rest så billigt som nu. Lågprisbolagen pressar priserna och utgör sedan avregleringarna det största hotet mot sedan länge etablerade flygbolag. I en analys av de kritiska framgångsfaktorerna framgår att kostnadseffektivitet blivit allt viktigare och är en av anledningarna att många av de stora bolagen ingått samarbeten. (Appendix 1)

För att strategiska samarbeten ska ge upphov till skalfördelar, tillgång till nya kunder och större marknader bör medlemmarna vara likvärdigt engagerade, tillföra betydande resurser till alliansen samt vara ömsesidigt beroende. (PISA p.119) I teorin är forskarna emellertid alla överens om att förtroendet spelar en avgörande roll för att parterna ska våga dela med sig av värdefull know-how och för att samarbetet ska bli lyckat. (Bengtsson et. al, Faulkner, Planander, Subhash) När ett företag befinner sig i kris och tvingas vidta själviska åtgärder, som i viss mån strider mot samarbetets riktlinjer, sviktar emellertid förtroendet mellan parterna. (Rosén) och en stor del av de påbörjade samarbetena överlever inte sina första fem år. (Child & Faulkner)

1.3 Tidigare forskning

Tidigare forskning kring strategiska samarbeten och begreppet förtroende har i första hand berört vikten av förtroende i en strategisk allians. Förtroendet är enligt teorin en grund för ett lyckat samarbete. I svåra tider sjunker emellertid

förtroendet mellan parterna men detta till trots tycks samarbetena ge positiva resultat. Vi saknar därmed teori kring hur det kommer sig att samarbeten fortsätter trots minskat förtroende.

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur det kommer sig att samarbetet mellan två parter i en strategisk allians kan fortsätta trots minskat förtroende.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi beskriva den metod vi har använt oss av för att besvara vår frågeställning samt föra en diskussion kring vårt tillvägagångssätt gällande insamlingen av empiri samt relevansen i våra källor. Vi kommer även att beskriva hur vi har kommit fram till valet av studieobjekt.

2.1 Inledning

I uppsatsskrivandet finns vanligen två olika vägar att gå, den induktiva eller den deduktiva vägen. Vi har dock valt ett tredje alternativ, den abduktiva vägen, vilket innebär en blandning av de två ovanstående. Då det abduktiva alternativet innebär att man dels utgår från teorin (deduktivt tillvägagångssätt) och dels utgår från empirin (induktivt tillvägagångssätt), är den lättare att använda sig av i verkligheten som sällan direkt återspeglar teorin utan är långt mer komplex. (Alvesson och Sköldberg 1994, s. 42) Vi anser vidare att den abduktiva ansatsen är mest användbar i arbetet med att besvara vår problemformulering då vi tillåts skifta mellan att ha en utgångspunkt i teorin eller empirin.

2.2 Undersökningsmetod

Att studera en strategisk allians där företag från olika länder ingår, utgör en metodisk svårighet. För att avgränsa oss har vi därför valt att koncentrera oss på ett av många samarbeten inom en strategisk allians: SAS och Lufthansas joint-venturesamarbete. Vi kommer även i första hand se samarbetet utifrån SAS perspektiv.

I vår analys av SAS och strategiska allianser kommer vi att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod. Denna metod är särskilt användbar när man vill göra en djupare analys av ett problem. Genom intervjuer med fallföretaget kan vi klargöra olika samband som är intressanta för vårt syfte samt få möjlighet att anpassa följdfrågorna utefter de svar vi får, något som inte skulle vara möjligt vid en kvantitativ undersökning. Vi tror även att den kvalitativa undersökningsmetoden är mer tidseffektiv.

Vi har i vår undersökningsmetod ställts inför vissa metodiska problem som vi vill belysa. Det första som bör nämnas är svårigheten att få tag på rätt kontaktpersoner med tid och möjlighet att svara på de frågor som krävs för en rik empiridel. Genom personliga kontakter lyckades vi komma i kontakt med

Harald Rosén, generalsekreterare på Svenskt Flyg (intresseorganisation för svensk flygnäring). Vi fick även genom personliga kontakter den första kontakten på SAS huvudkontor i Stockholm som sedan rekommenderat oss vidare till personer som ansågs vara bäst lämpade att besvara våra frågor. I vårt empiriinsamlade har vi genomfört två telefonintervjuer och en personlig intervju. Att vi inte i full utsträckning själva fått välja kvantiteten på intervjuerna och formen på dessa har gjort oss något begränsade. Vi har under den personliga intervjun emellertid använt oss av en bandspelare för att få ut så mycket som möjligt av detta tillfälle och inte missa viktiga detaljer. Vi har också haft möjligheten att via mail få svar på oklarheter och ställa kompletterade frågor.

2.2.1 Hur undersöker man förtroende?

Begreppet förtroende är komplext och förhållandevis svårundersökt. Man kan och bör fråga sig hur man tar reda på hur förtroendet mellan två parter ser ut. Självklart är detta något man aldrig riktigt kan få svar på. Man kan i bästa fall hamna ganska nära sanningen. Men hur går man tillväga för att få en uppfattning om förtroendet i ett samarbete? Det vi har haft till vårt förfogande är i första hand intervjuer, tidningsartiklar och företagsfakta. Dessa, i mån av objektivitet, berättar för oss hur verkligheten ser ut för vårt studieobjekt. För att kunna se hur förtroendet ser ut i samarbetet behöver vi dock se hur verkligheten ser ut från insidan. Vi har i vårt fall fått möjligheten att genomföra intervjuer med personer på fallföretaget. För att få en uppfattning om förtroendesituationen har vi valt att undvika frågor som direkt rör förtroendet mellan SAS och LH. Vår uppfattning är att de intervjuades positioner hade omöjliggjort sanningsenliga svar om frågorna direkt hade rört förtroendet dem emellan. Vi har därför valt att utforma våra intervjufrågor så att de behandlar områden i samarbetet där förtroendet är betydande för att på så sätt utifrån svaren kunna avläsa förtroendet i största möjliga utsträckning. Exempel på frågor vi ställt där vi undviker att prata om förtroendet men ändå kan tolka svaren är:

Hur påverkas samarbetet mellan SAS och LH av att Lufthansa har börjat ta för sig mer på den skandinaviska marknaden?

Hur påverkas företaget av ryktena om att Lindegaard och Weber inte har samma goda relation som Weber och Stenberg?

De svar vi erhållit från intervjuerna har alltså därmed utsatts för våra personliga tolkningar och vi har vidare utgått från våra tolkningar när vi har sammanfattat och analyserat. De resultat vi fått måste således betraktas som tolkningsresultat.

Värdet av det empiriska materialet kan emellertid förhöjas genom att intervjua personer från olika delar av flygbranschen. (Alvesson & Sköldberg 1994 s. 12)

2.3 Val av studieobjekt

Då vi ämnar göra en kvalitativ undersökning anser vi att fallstudien är ett bra medel. Fallstudien ger möjlighet att undersöka hur teorin fungerar i verkligheten. (Yin 1994).

Vår fallstudie av SAS samarbete med LH kan fungera som en utgångspunkt för att dra allmänna slutsatser om strategiska samarbeten (det vill säga strategiska allianser och joint-venturesamarbeten) inom flygbranschen. Anledningen till vårt val av SAS och dess samarbete med LH inom Star Alliance som studieobjekt är på många sätt naturligt. Vi anser att flygbranschen är ett bra och intressant val då den ligger i framkant vad gäller förekomsten av strategiska samarbeten. Branschen har genomgått stora förändringar till följd av avregleringarna som skedde på mitten av 90-talet. I och med den ökade konkurrensen mellan flygbolagen har andelen nya internationaliseringsstrategier ökat. En övergripande företeelse inom flygbranschen har just varit utvecklingen av strategiska allianser och andra långtgående samarbetsformer. (Comén s. 2)

Star Alliance är den största av tre världsomspännande allianser inom flygbranschen vilket gör den intressant att studera. SAS samarbete inom Star Alliance består av en mängd olika avtal men vi har valt att begränsa oss till det mellan LH och SAS eftersom det är mer djupgående än övriga. Utöver förtroendet kommer vi inte att analysera övriga aspekters betydelse för samarbetet. Vi har valt ett samarbete som hotas av individuella strategiförändringar. För att undersökningen inte ska bli alltför omfattande har vi valt att se samarbetet utifrån SAS perspektiv. SAS som skandinaviskt flygbolag och med huvudkontor i Frösundavik, Stockholm, ger oss också bättre möjligheter att få tillgång till information och intervjuer än om vi valt att studera ett annat bolag inom alliansen.

2.4 Praktiskt angreppssätt

Vi har i första hand använt oss av semi-strukturerade intervjuer när vi samlat in primärdata eftersom vi velat att de svar vi får ska vara av lite mer öppen karaktär – vi har velat ha möjlighet att tolka svaren. Däremot har vi haft ett antal övergripande frågor vi velat ha svar på. Semi-strukturerade intervjuer är en

typisk metod att använda vid kvalitativa undersökningar och innebär att intervjufrågorna är formulerade så att de inte kan besvaras med enkla svar. (Bryman & Hall 2003) Vi har i vårt arbete använt oss av såväl primärdata som sekundärdata. För att kunna få en så heltäckande bild som möjligt har vi hämtat information från flera olika typer av källor, bl.a. facktidningar och dagspress.

2.4.1 Sekundärdata

I inledningsskedet samlade vi in så mycket information som möjligt om SAS och Star Alliance. Vi använde oss av företagets egen hemsida men insåg att denna ger en väldigt ensidig bild av dels företaget, dels samarbetet med de andra medlemmarna i alliansen, varför vi även letat i affärstidningar såsom Dagens Industri och Veckans Affärer. Vi har dessutom haft tillgång till facktidningar, bland annat Flygrevyn. I stor grad har vi slutligen använt oss av Ekonomihögskolans artikelarkiv. Under hela arbetets gång har alla gruppmedlemmar varit uppmärksamma på vad som skrivs i dagspressen och som kan vara relevant för vårt ämne.

2.4.2 Primärdata

För att komplettera våra insamlade sekundärdata och få en djupare inblick i fallföretaget har vi även samlat in primärdata. Detta kan ske genom observationer, enkäter, telefonintervjuer eller personliga intervjuer. På grund av uppsatsens kvalitativa karaktär valde vi direkt bort enkätalternativet då det inte ansågs kunna ge någon kvalitativ data. Dessutom ansåg vi att observationer skulle ta alldeles för lång tid samt vara svårt att genomföra på grund av accessproblem. På dessa grunder valde vi att enbart använda oss av intervjuer. Dessa har i första hand varit telefonintervjuer men vi har också utfört en personlig intervju med Finn Thaulow och Ole Orvér på SAS Alliances and Corporate Partners på SAS huvudkontor i Frösundavik. Utöver dessa intervjuer har vi haft en del kontakt via e-mail med respondenterna.

Utöver intervjuer med personal på SAS har vi haft kontakt med en utomstående branschexpert, Harald Rosén som är generalsekreterare på intresseorganisationen Svenskt Flyg. Organisationen har som målsättning att öka kunskapen om flyget samt främja flygets och flygsektorns utveckling och konkurrenskraft. (www.svensktflyg.se) Vi tror att det är viktigt att tillföra uppsatsen primärdata även från personer utanför SAS då detta kan ge oss en annan synvinkel på SAS samarbete inom Star Alliance.

Vi har i arbetet med denna uppsats valt att inte samla in information från de övriga medlemmarna i alliansen. Främsta anledningen till detta är de praktiska

hinder, såväl ekonomiska som problem att få access, som ligger till grund för att få till stånd intervjuer med flygbolag som finns i helt andra delar av världen. Vi inser att detta till viss del kan vara en brist och kan ge oss en något ensidig bild av alliansen men vi tror inte att detta bidrar till någon betydande kvalitetssänkning då vi i första hand velat fokusera på SAS.

2.5 Källkritik

För att kunna bedöma våra källor utgår vi från tre olika källkritiska kriterier: (Wiedersheim-Paul & Eriksson)

- Samtidskravet, vilken beskriver betydelsen av att källan uppkommit i samband med dess innehåll.
- Tendenskritik, vikten av att vara medveten om uppgiftslämnarens egenintresse i frågan
- Beroendekritik, huruvida källorna är beroende av varandra. Detta kan till exempel vara om två intervjupersoner har hämtat information från samma källa.

2.5.1 Sekundärdata

De artiklar från tidningar och tidskrifter som vi använt och refererat till i uppsatsen är alla från de senaste fem åren vilket gör att de uppfyller samtidskravet. Vi anser också att författarna till dessa artiklar har haft ärliga avsikter och känner därför att vi kan uppfatta de uppgifter som artiklarna förmedlar som äkta. Då det nästan uteslutande handlar om oberoende tidningar¹ anser vi att vi kan ta för givet att dessa journalister förmedlar sanningen utan att förvränga den. Viktigt är dock att komma ihåg att artiklarna kan vara skrivna med syfte att belysa en speciell situation eller problem vilket i värsta fall kan leda till att författaren väljer bort viss information som utgör sekundärdata till artikeln. Vi tror dock att vi lyckats kringgå detta problem då vi använt oss av flera olika tidningar som källa. De företagsanalyser vi hittat i bland annat Dagens Industri och Veckans Affärer anser vi vara trovärdiga i sitt faktainnehåll. Även facktidningarna såsom Flygrevyn anser vi ger en bra och korrekt bild. I synnerhet som de artikelförfattarna är väl insatta i branschen och därför inte tenderar att förvränga informationen på grund av okunnighet om

¹ Med oberoende tidning menar vi en tidning som inte har något egenintresse av att framställa SAS eller Lufthansa i god respektive dålig dager.

flygbranschen. För att ytterligare försäkra oss om att angivna uppgifter är korrekta har vi vid intervjuerna ställt frågor på de områden som vi anser oklart eller vinklat belysta i artiklarna. Då sekundärdata är hämtad från flertalet av varandra oberoende tidningar anser vi dessutom att dessa är tillförlitliga även utifrån beroendekritiskriteriet. Den information vi hämtat från SAS, Lufthansa och Star Alliance hemsidor har vi varit ytterst kritiska till då den till stor del är vinklad utifrån uppgiftslämnarens egenintresse i frågan. De sekundärdata från dessa källor vi dock känner att vi kan förlita oss på är rent historiska data såsom årtal för bildande med mera.

2.4.2 Primärdata

Vi har, som tidigare nämnt, intervjuat dels personal på SAS och dels intervjuat Harald Rosén, generalsekreterare på intresseorganisationen Svenskt Flyg. Vi har på grund av avståndsproblem genomfört intervjuerna på telefon vilket till viss del sänker tillförlitligheten. Det kan över telefon vara svårt att tolka vad respondenterna verkligen menar då man inte har möjlighet att se kroppsspråk med mera. För att minska riskerna för feltolkningar har vi ställt kompletterande frågor via mail samt ställt samma fråga till flera olika personer för att på så sätt kunna få ett sammanvägt svar.

Respondenterna kan dessutom ha ett egenintresse i frågan. Personal på SAS kan vara måna om att framställa företaget i så god dager som möjligt. Dessutom är informationen som ges av personer inom samma företag präglade av företagets vision och kultur. Personer anställda på SAS står i beroendeställning gentemot exempelvis överordnade vilket kan leda till att de säger det som förväntas av dem istället för vad de personligen tycker. Detta gäller framförallt frågor som berör eventuella problem som uppkommit inom alliansen.

Överhuvudtaget har vi i vårt arbete samlat information från en så bred bas som möjligt vad gäller såväl sekundär- som primärdata. Vi har dessutom varit väldigt kritiska vid granskningen av all information vi använt oss av.

Vi anser att vår undersökning och våra slutsatser är trovärdiga utifrån den kritiska granskning av en mängd källor, såväl muntliga som skriftliga som vi gjort. Det är viktigt att vara medveten om att författaren kan dra felaktiga slutsatser om denne utgår från ett otillräckligt samband. Optimalt hade varit om vi kunnat dra våra slutsatser utifrån mer än en fallstudie men som vi tidigare angivit, har detta inte varit möjligt på grund av dels tidsbrist och dels svårigheter att få tillgång till information. Dock anser vi att den fallstudie vi gjort är tillräcklig för att kunna dra trovärdiga slutsatser.

För att uppnå trovärdighet måste de frågor som ställs under intervjuerna vara relevanta i relation till de teorier som används. Dessutom måste rätt frågor ställas till rätt personer. (Lundahl & Skärvad 1999) För att säkerställa detta har vi noggrant valt frågor som står i stark relation till vår frågeställning. Dock ska påpekas att vi även ställt lite bredare frågor till respondenterna för att skapa oss en grundläggande bild av företaget och dess strategier. Vi har uteslutande valt att intervjua personer som innehar en hög position inom företaget då vi anser att dessa har bäst möjlighet att svara på frågor om SAS och dess framtida strategier. Detta gäller även när vi intervjuat en extern expert.

Ett problem som vi varit medvetna om är risken att respondenterna från SAS är partiska och tenderar att endast ta upp det positiva med företaget och alliansen och lägga liten eller ingen betoning på eventuella problem. Detta har vi dock försökt att balansera genom att ställa liknande frågor till den externa experten som har ett annat perspektiv som anställda inom SAS.

Validiteten kan höjas ytterligare om man tydligt försäkras sig om att respondenterna verkligen svarar på det de blir tillfrågade om. (Lundahl & Skärvad 1999) Vi har säkerställt detta genom att i förväg skicka frågorna till alla respondenter samt upprepa frågorna om vi känt att respondenten missuppfattat vad vi menat. Vad gäller den personliga intervjun har dock frågorna vi skickade inför intervjun ändrats under arbetets gång och för de intervjuade har därför nya frågor dykt upp under intervjun. Utöver frågorna har vi även skickat en kort presentation av vår uppsats för att respondenten skulle få en uppfattning om vårt syfte.

Vid den personliga intervjun på SAS använde vi oss av en bandspelare. På detta sätt kunde vi helt koncentrera oss på vad respondenterna sa och låta intervjun flyta på naturligt. Vi förde dock kompletterande anteckningar under intervjuns gång. För att ytterligare höja reliabiliteten sammanfattade vi skriftligt direkt efter varje intervju vilka svar vi fått på våra frågor. Vid telefonintervjuerna har en person deltagit medan vid den personliga intervjun deltog gruppens alla tre medlemmar. Vi delade upp arbetet inför intervjun genom att en tog hand om de huvudsakliga frågorna och förde intervjun framåt medan de andra två antecknade, en på dator och en för hand samt ställde kompletterande frågor under intervjuns gång.

3. Teori

Detta kapitel kommer att redogöra för grundläggande teorier om strategiska samarbeten och syftar dels till att visa vilka teorier vi anser vara viktiga för vår analys, dels erbjuda en grundläggande förståelse för de föreställningar som vi använder oss av i analysen. Kapitlet kommer även att innehålla teori kring begreppet förtroende vilka ligger till grund för vår slutliga analys. Vi kommer att definiera samt redogöra för de argument som teoretikerna använt för att framhäva förtroendet som en grund i ett gott samarbete.

3.1 Teoretiskt ramverk

Då uppsatsens syfte är att titta på förtroendets utveckling inom ett strategiskt samarbete kommer vi främst fokusera på teorierna om förtroende. Dessa teorier kommer att utgöra basen för vår analys. Teorierna kring strategiska allianser och joint-venture är viktiga för att ge en helhetsbild av den miljö vi befinner oss i när vi utför vår analys. Dessa teorier kommer också att skapa en förståelse för naturen av vårt fallföretag och dess strategiska samarbete. Vi beskriver även i appendix teorierna kring erfarenhetskurvan.

3.2 Strategiska samarbeten

Bengtsson, Holmqvist, Larsson definierar den strategiska alliansen som “ett interorganisatoriskt medel för att genom samarbete nå strategiska mål”.

Förbättringar i kommunikationer, transporter, rättsväsende och inte minst IT-revolutionen har underlättat eller till och med möjliggjort för företag att växa globalt. (Bengtsson et al. s.15) Avregleringar på vissa marknader och minskningar i kulturella skillnader, dvs. en mer global ekonomi, är några av de viktigaste faktorerna till att förutsättningarna för interorganisatoriska samarbeten förbättras. Konkurrensen globalt likväl som lokalt kan dessutom vara så stark att företagen i vissa fall har svårt att växa utan att riskera att bli trögstyrda och ineffektiva och de föredrar därmed någon form av samarbete. (Bengtsson et al. s.18) Företagen minimerar sina risker och ökar sin flexibilitet genom att ingå allianser eller andra former av samarbeten, med andra företag.

3.2.1 Strategiska samarbetens inriktning

Strategiska samarbeten är ett brett begrepp som innefattar många olika sorters samarbeten. Inom forskningen kring strategiska allianser finns det ett stort antal olika teorier om hur allianser kan delas upp, vilka risker som kan finnas samt vilka för- och nackdelar dessa kan ha. Bengtsson et al delar upp strategiska allianser i sex olika typer av allianser. Vi har valt att använda oss av Bengtssons et als indelning då den bättre beskriver verkligheten i fallet SAS/LH Vi kommer här att redogöra för två av de sex typer som föreslås av Bengtsson et al då dessa är relevanta för vår fortsatta analys. De resterande fyra kommer vi bara kort omnämna.

Konkurrentalliansen innebär att två eller flera direkt konkurrerande företag samarbetar och då oftast med motiv att skaffa sig skalfördelar i produktion eller distribution. Konkurrentalliansen kan på så sätt erbjuda billigare och bättre produkter till kunderna och därmed öka konkurrensfördelarna. Företagen samarbetar horisontellt, det vill säga att de befinner sig i samma bransch och erbjuder snarlika produkter eller tjänster på marknaden.

Utöver konkurrentalliansen skapar samarbetande företag som erbjuder samma produkter/tjänster men som inte är direkta konkurrenter en marknadsutvidgningsallians eftersom dessa agerar på olika geografiska marknader eller inom olika marknadssegment. Företagen får tillgång till större avsettningsmarknader och ett större sortiment av produkter att erbjuda sina kunder.

De resterande fyra olika typerna av allianser är leverantörsallianser (vilka kan skapa viktiga tidsfördelar genom förbättrade relationer), kundallianser (vilket är en allians med kunden för att effektivisera material- och varuflödet), produktutvidgningsalliansen (ett samarbete mellan företag som inte befinner sig i samma bransch för att uppnå synergifördelar) samt konglomeratalliansen mellan företag som har finansiella- och riskspridningsmotiv. (Bengtsson et al s. 65-69)

3.2.2 Anledningar att ett företag ingår ett samarbete

Marknaderna blir alltmer globala. Företag väljer att ingå samarbeten med en lokal aktör på den marknad företaget vill komma in på. I framförallt utvecklingsmarknader där språk, lagar, regler och lokala myndigheter gör det svårt och riskabelt för utländska företag att etablera sig är sådana samarbeten vanliga. Företaget går ofta in med tekniskt know-how medan det samarbetande företaget bistår med lokalt kunnande och nätverk. (Bengtsson et al. s. 73)

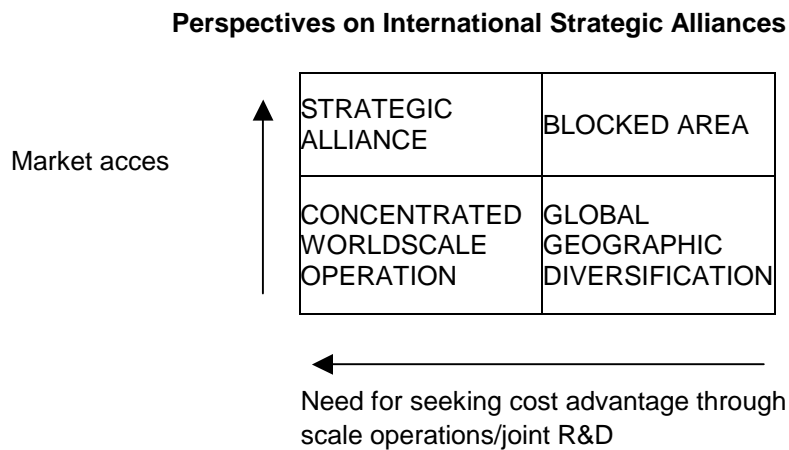
Dagens kund är betydligt mer medveten om dess möjligheter och alternativ än tidigare. Den får en starkare ställning i branscher där konkurrensen är hård eller ökar och kundorientering blir därmed viktigare för företagen. (Bengtsson et al. s.10) Det krävs ett kontinuerligt sökande efter nya sätt att differentiera sig och att på ett mer effektivt sätt organisera sin verksamhet. (Subhash s.103)

Vidare koncentrerar företagen sin verksamhet på sin kärnkompetens och anskaffar övriga resurser och aktiviteter externt exempelvis via allianser. På så vis blir företagen mer flexibla, kostnadseffektiva och med ett starkare strategiskt fokus. (Bengtsson et al s. 12) Den här utvecklingen gör att många branscher utvecklas till mer löst strukturerade nätverk av aktivitets- och servicespecialiserade företag i såväl kortsiktiga men främst långsiktiga samarbeten. (Bengtsson et al. s.12)

Strategiska allianser kan hjälpa företag att överkomma inträdesbarriärer på nya marknader, leda till kostnadseffektivitet genom skalfördelar, breddning inom teknologi och tillgång till nya kunder utan större kapitalinsats. Det möjliggör för företaget att svara snabbare på förändringar på marknaden tack vare en effektivare företagsstruktur och att på ett mer effektivt sätt utnyttja sina och sina allierades resurser. (Subhash s.119)

3.2.3 Vad krävs för att samarbetet ska vara lyckat?

Strategiska allianser är inte lika frekventa i alla branscher men förekommer framför allt i bil-, data- och flygindustrin. Då vi behandlar flygbranschen där strategiska allianser alltså är extra frekventa tycker vi det vara av intresse att klargöra under vilka förutsättningar en allians är lämplig. Framförallt är det två aspekter som är viktiga vid beräkandet av den strategiska alliansens relevans. Den första är betydelsen att nå kostnadseffektivitet genom skalfördelar samt gemensam FoU. Den andra är tillgången till nya marknader. (Subhash s.107)



(Subhash s.107)

Bengtsson et al med flera talar om behovet av kontroll samt behovet av flexibilitet som de två faktorer som främst styr hur pass nära samarbetet bör vara. I en bransch, exempelvis flygbranschen, där det är svårt att förutspå framtiden och det är viktigt att snabbt kunna svara på förändringar är ett svagare samarbete ofta i form av kontraktslösningar att föredra för att uppnå den flexibilitet som krävs. I branscher där kontrollbehovet däremot är stort skapas samarbeten av bolagiserande form där ägandet blir centralt.

Det är svårt att mäta huruvida en allians är lyckad eftersom man måste jämföra med enbart uppskattningar av de övriga alternativen. Eftersom allianserna oftast är ett strategiskt val för långsiktiga planer är det svårt att förutse resultatet av samarbetet. Trots denna begränsning delar lyckade strategiska allianser fyra

karaktäristiska drag: kompletterande behov, kompletterande styrkor, jämnt fördelad makt samt balans i vinningen mellan parter. (Bengtsson et. al.)

För att alliansen ska generera lärande och utveckling krävs det att företagen är transparenta mot varandra samt att det har en förmåga att ta emot och förstå (receptivitet) den kunskap och kompetens det samarbetande företaget bistår med. Förtroendet mellan parterna är en förutsättning för att företagen ska våga öppna sig. I de allianser där båda dessa variabler är uppfyllda kan ett gott samarbete leda till att verkligt innovativa resultat nås. Graden av transparens och receptivitet kan också variera vilket kan leda till snedfördelning av alliansens vinning. Exempelvis kan företagets kunskap delas upp i explicit samt implicit kunskap där det råder en viss svårighet kring den senare som bygger på erfarenhet, värderingar och normer och är mycket svår att överföra. (Bengtsson et al. s.118)

3.2.4 För- och nackdelar med strategiska samarbeten

Strategiska allianser kostar inte minst mycket resurser i form av anställdas energi och tid. (Subhash s. 109) Alliansen kräver ett ömsesidigt engagemang och beroende då en obalans kan leda till stora finansiella förluster. Konflikter inom ett strategiskt samarbete uppstår oftast av tre olika anledningar. De tre är investeringar, förvärv samt förändringar i omgivningen. Vad gäller de två första kan parterna i ett samarbete ha svårt att komma överens och nå en överenskommelse kring ett gemensamt beslut rörande till exempel en investering eller ett förvärv. (Patricia Anslinger och Justin Jenk) Konflikter kan uppstå vid beslutsfattande eftersom alla parter har någon del i bestämmanderätten. Vid sådana tillfällen gäller det att kompromissa vilket kan leda till att beslutet blir långt ifrån optimalt för alla parter. Den tredje anledningen till konflikter inom ett strategiskt samarbete är förändringar i omgivningen. Strategiska samarbeten sker i komplexa miljöer som ständigt förändras. Det handlar om teknisk utveckling, statliga regleringar och avregleringar och föränderliga kundbehov. För att skapa ett framgångsrikt samarbete måste man vara väl medveten om dessa förändringar och skapa en struktur på samarbetet som kan svara på dessa förändringar. (Patricia Anslinger och Justin Jenk)

Lyckade strategiska allianser hjälper företagen att minska kostnader i produktion, FoU och även att minska de finansiella riskerna. Företagens resurser och kompetens kan komplettera varandra och kan, om dessa utnyttjas på ett optimalt sätt, minska investeringskostnaderna. Tillgången till exportmarknader regleras av det enskilda landets regering och alliansen kan innebära ett inträde till nya marknader till en lägre kostnad tack vare samarbete med partners från de länderna vilkas marknad man vill penetrera. Allianser ökar

därmed inträdesbarriärerna för företag utanför allianserna vilket gör att konkurrensen på en marknad minskar. Vidare kan skalekonomier uppnås och man kan börja produktion på en lägre nivå i erfarenhetskurvan. (se appendix 7.2)

De samarbetande företagen riskerar en ojämn fördelning av vinsten av alliansen. Att upptäcka att företaget inte drar lika mycket vinning av alliansen som dess partners kan leda till sänkt motivation och engagemang. Lika skadligt kan vara att upptäcka att någon medlem inte lägger lika mycket vikt vid betydelsen av alliansen och därmed inte lägger ner lika mycket tid och engagemang för att få den att fungera på bästa sätt. Ojämn fördelning av vinsten och bristande engagemang hos parten kan påverka företagets ömsesidiga förtroende.

Det kan vara svårt att komma fram till beslut vilket leder till höga kostnader i form av tid och resurser utan resultat. När ledningen dessutom består av personer från olika kulturer med olika sätt att diskutera och uttrycka sig kan svårigheterna att kommunicera leda till missförstånd. Den största risken är emellertid att trots att företagen är partners i samma allians så är de i första hand konkurrenter vilkas intressen kan vara motstridiga. Det är då viktigt att vara på det klara med vilka strategiska mål och ambitioner som finns med alliansen samt vilka motiv ens partners har för att försäkra sig om att de inte är oförenliga. Vidare bör de ansvariga för samarbetet vara personer med tidigare erfarenhet av allianser och fullständiga kunskaper om hur de tenderar att fungera, vilka problem som kan uppstå och hur man på bästa sätt undkommer de. (Bengtsson et al. s. 36-37)

En allians är inte en ultimata strategisk lösning i alla branscher och inte heller för alla företag. En fullständig analys av alternativen till alliansen behövs för att se vad som bäst lämpar sig för företaget och den strategi som följs. Det krävs energi, tid och ödmjukhet för att överkomma de svårigheter som partners i en allians ställs inför och även förståelse för varför problemen uppkommer. Oförutsedda externa eller interna händelser kan naturligtvis vara anledningen till att ett samarbete misslyckas. De vanligaste misstagen företag gör när de ingår en allians är emellertid att motiven för alliansen från början är oklara, bristande kommunikation, inkompetent personal som sköter relationerna samt bristande förtroende för motpart. (Bengtsson et al. s.35)

Syftet med en allians bör vidare kontinuerligt ses över så att den bakomliggande strategin ändras efter marknadens behov och att vinsten som genereras av samarbetet överstiger kostnaderna. Har förutsättningarna för att alliansen ska vara lyckad ändrats för företaget bör samarbetet naturligtvis avslutas. Om samarbetet tvärtom fungerat bra bör man kanske överväga ett mer ingående samarbete eller till och med en fusion. Det finns dock flera fall där en allians har avslutats för tidigt. Det är naturligtvis svårt att undersöka hur det hade

utvecklats vid ett fortsatt samarbete men mycket tyder på att företagen har förbråttom till följd av höga förväntningar på snabbt resultat. Det tar tid att lära sig att samarbeta och även att släppa ifrån sig makt som det många gånger handlar om i strategiska allianser. Det finns också fall som pekar på att man låtit en skadlig allians fortgå för länge. Det kan uppstå när ett av företagen bli utnyttjade av en opportunistisk samarbetspartner.

3.2.5 Definition av Joint Venture

Ett joint venture är en närmare form av ett strategiskt samarbete. Det är ett uttalat samarbete mellan två eller fler parter som ofta sker över nationsgränserna. Samarbetet är ett kontraktsevenligt avtal och rör en gemensam investering av de bägge parterna i en viss affär och inom ett visst område. I avtalet preciseras en mängd grundläggande rättigheter och skyldigheter, parterna går med på att dela eventuella vinster och förluster och delar på ägarskapet. De delar därför även ansvaret för den gemensamma verksamheten men fortsätter oftast ha separat ägande och kontroll över verksamheter som ligger utanför joint venturesamarbetet.

Joint venture är ett brett begrepp och det saknas en klar definition. Normalt delas begreppet in i tre olika områden. Equity joint ventures, partnerships och contractual joint ventures. I ett equity joint venture bildar företagen ett gemensamt aktiebolag. I ett partnership bildas ett gemensamt handelsbolag. Ett contractual joint venture är ett samarbete där kontrakt skrivs och endast utgör ett avtal och inget eget bolag. (www.investorwords.com)

Anledningar till att två eller flera bolag väljer att samarbeta genom ett joint venture samarbete kan vara att underlätta kapitalanskaffning, få en optimal verksamhetsstorlek, säkrandet av avsättningsmarknad, säkrandet av råvarutillgång, skaffa stordriftsfördelar, gemensam utveckling av teknologi samt riskspridning. Längden på samarbetet kan variera mycket och bestäms helt uteslutande av avtalet men är oftast av långsiktig karaktär. (www.hjventures.com)

3.3 Förtroende i ett strategiskt samarbete

Många teorier visar på den centrala roll förtroende spelar i utvecklingen av ett strategiskt samarbete. (Planander s. 222) Innan vi går in på förtroendets roll ska vi definiera förtroendet som begrepp. Definitionen av förtroende är bred och det finns många olika tolkningar av begreppet. För att beskriva vad vi menar med termen förtroende krävs en kort diskussion av de motsvarande engelska orden. På engelska används främst termen ”trust”. Närbesläktade ord är ”faith” som kan översättas med förtröstan samt ”confidence” som på svenska blir tillit. Faktum är att dessa två termer ringar in innebörden av termen förtroende där förtröstan blir för svagt och tillit ett för starkt ord. Det som skiljer förtroende från förtröstan och tillit är att förtroende förvärvas under tidens gång. Förtröstan kopplas samman med en emotionell acceptans där individen tror utan att kräva bevis. Tillit å sin sida är att lita på utarbetade rutiner eller på system som till exempel ett dataprogram. Individen litar på att systemet sköter sitt jobb. Förtroende däremot är något som kontinuerligt måste styrkas i ett samarbete. (Planander s. 235)

3.3.1 Teorierna kring förtroende

I relationer som kännetecknas som temporära samarbeten, som till exempel en strategisk allians, blir förtroende alltmer viktigt. (Planander s. 300) I dessa typer av relationer blir förtroende ett av få medel att binda samman två parter. Att samarbeta strategiskt innebär till viss grad att företagen försöker motverka den osäkerhet som är förknippad med parternas framtida agerande. Ett samarbete innebär då att binda upp framtida vägar för de samarbetande företagen. (Planander s. 284) Planander menar att ett förutsägbart beteende ses som både en form av kontroll och en bas för förtroende. (Planander s. 277) Ytterligare något som talar för att vikten av förtroende ökar är utvecklingen från hierarkisk kontroll till mer lösa organisationsformer där förtroendet ligger till grund för att företaget över huvud taget ska fungera.

Författarna Bengtsson et al definierar förtroende som hur mycket man litar på att andra parter håller vad de lovar och inte beter sig själviskt. Bengtsson et al menar att förtroende till stor del baseras på de ömsesidiga förväntningar om framtida handlingar som två parter har på varandra. Förtroende är med andra ord en optimistisk förväntan på hur en annan part agerar. Denna förväntan innebär två typer av risktagande för ett företag gentemot ett annat. Det finns ett visst risktagande för ett företag inför ett samarbete men det finns emellertid ingen annan väg att gå för ett företag som önskar samarbeta. Det finns alltid en risk med att ingå ett samarbete men det tillhör enligt Planander spelets regler.

Samarbetet i sig kan dock skicka signaler till andra aktörer på marknaden, ett samarbete visar att man utfört en riskfylld handling och att man har fått förtroende från en annan aktör. Detta ger företaget ett gott rykte. (Planander s. 257) Den andra typen av risktagande är de risker som uppstår när samarbetet väl är igång. Här handlar det främst om att ett företag kan bli utsatt för opportunistiskt beteende från sin partner. En hög grad av förtroende minskar dock den risken.

Förtroende kan alltså ses som både en förutsättning för och resultatet av ett bra samarbete. (Planander s. 241). För att ett fruktbart samarbete ska kunna nå krävs att de två parterna från början av samarbetet är på det klara med var de har varandra. Om en ömsesidig respekt inte existerar kommer ett eventuellt samarbete aldrig fungera. Planander menar också att förtroende måste finnas hos båda parter och det måste visas i handling. Ett lyckat och väl genomfört samarbete genererar i sin tur ett gott förtroende mellan parterna

Förtroendet i ett samarbete vilar på individer och inte på organisationer. (Planander s. 233) Det är i utbytet mellan individer i de olika företagen som relationer kan byggas och förtroende skapas. Det är på ledningsnivå som de första kontakterna tas när ett nytt samarbete inleds. Utbyte av personal och sociala kontakter mellan företagsledningarna kan således vara exempel på förtroendeskapande åtgärder som förebygger riskerna till det opportunistiska beteendet. Att skapa goda, personliga relationer chefer emellan är ett effektivt sätt att lägga grunden till en hälsosam relation mellan övriga delar av företaget. Företagsledningarna får dock inte ta något för givet. I en studie utförd av Planander visades att man från ledningens sida tog för givet att utvecklingen av förtroendet skulle ske oproblematiskt genom andra delar av företaget. För medarbetaren var det dock inte lika självklart att hysa förtroende för motparten. (Planander s. 221) Planander menar vidare att det från ledningens sida inte går att ge direktiv om förtroende. Förtroende måste alltså spridas med handling, de involverade aktörerna i andra delar av organisationen måste själva utveckla relationer och på så sätt förankra förtroendet. Denna studie visar således på att relationerna mellan individer på ledningsnivå inte automatiskt innebär att förtroendet sprids till andra delar av företaget.

Andra studier (Badaracco s. 142) visar dock att när grundare till ett samarbete, som exempelvis till ett joint venture, har ett gott förtroende för varandra ger detta upphov till en dominoeffekt. Förtroendet smittar således av sig på resten av organisationen vilket gynnar båda företagen. Dessutom leder ett stort förtroende mellan grundarna till en ökad självständighet hos mellancheferna vilket ger de möjlighet att snabbare reagera på problem och situationer som uppstår. På detta sätt ökar joint venture-samarbetets chanser till framgång ytterligare.

David Faulkner et al menar att det som gör förtroendet mellan parterna så värdefullt är det faktum att ett strategiskt samarbete ofta innehåller element av både samarbete och konkurrens. De definierar därför förtroende som att i ett samarbete vara så säker på sin partner att man kan dela med sig av värdefull know-how trots att det inte helt går att minimera risken att bli utnyttjad. Förtroendet tar tid att etablera och måste byggas upp i etapper. Samarbeten över de nationella gränserna står även inför svårigheten att överkomma kulturella och institutionella skillnader. Om parterna i ett sånt läge inte har ett högt förtroende för varandra är risken överhängande att de utvecklar sätt att styra samarbetet, bland annat genom olika övervakningssystem. Byråkrati är dock ett kostsamt alternativ till förtroende och bör undvikas i möjligaste mån. (Badaracco s. 142) Bristande förtroende är också en av de vanligaste orsakerna till att ett samarbete misslyckas. Då förtroendet, som vi tidigare sett, bygger på relationer mellan individer är den främsta anledningen till störningar i detta förtroende förändringar av personalen. På detta sätt kan steget från samarbete till konkurrens i ett strategiskt samarbete vara mycket litet. (Planander s. 233)

Planander visar i sin studie att förtroendet är särskilt bräckligt i samband med övergångar mellan olika skeden i samarbetena. I dessa övergångstider är kontakten mellan individer i de olika parterna begränsad och förtroendet motarbetas därmed. Som vi tidigare sett måste förtroendet kontinuerligt underhållas. (Planander s. 301)

I uppstartningsfasen av ett samarbete är det viktigt att parterna börjar med att arbeta tillsammans på uppgifter som har hög sannolikhet att lyckas. Därmed kan parterna få ett förtroende för det fortsatta samarbetet istället för att döma varandra för misslyckanden som ofta sker om de initiala uppgifterna är för svåra att genomföra. (Badaracco s. 142) Teorin visar också på att ett företag genom att riskera något kan påvisa sitt engagemang. Detta skapar ett ömsesidigt förtroende mellan parterna. Planander vill säga att storleken på den risk en part är villig att ta beror på hur stort förtroendet för den andra parten är. Det ömsesidiga förtroendet gör också lärandet lättare mellan organisationerna och bidrar till ökad effektivitet och förutsättningar för att alla parter blir vinnare.

Vid konflikter mellan parterna förbättrar ett etablerat förtroende chanserna att problemen löses på bästa sätt genom förhandlingar. Därför rekommenderas att samarbeta med företag som man sen tidigare har bra erfarenhet av i liknande projekt. Tillsammans med långsiktiga planer och utarbetade relationer stärker det den goda viljan som är en viktig tillgång för att komma fram till lösningar på problem. Planander visar hur förtroendet påverkas positivt av framgångsrika projekt i en strategisk samarbetsprocess. Men banden mellan parterna kan även stärkas av krissituationer då förtroendet kan bekräftas. (Planander s. 246)

Ett nära samarbete kan skapa ett ömsesidigt beroende mellan parterna. Det ömsesidiga beroendet innebär att aktörerna är tvingade att agera på ett förtroendefullt sätt för att relationen ska kunna fortsätta. Genom det ömsesidiga beroendet ”kontrolleras” därmed aktörernas agerande. (Planander s. 294)

Sammanfattningsvis säger teorin oss att förtroende är en grundläggande förutsättning för att ett strategiskt samarbete överhuvudtaget ska fungera. Detta är teoretikerna överens om. Ett gott samarbete genererar i sin tur ett gott förtroende mellan två parter. Förtroende bygger på relationer mellan individer och är något som tar tid att bygga upp. Detta förtroende kan dock snabbt raderas.

4. Företagsfakta

I detta kapitel ges en kort beskrivning av företagen i det strategiska samarbetet och även av den allians i vilken de båda ingår för att ge läsaren en bakgrund till vidare analys.

4.1 SAS

SAS – Scandinavian Airline Systems – grundades den 1 augusti 1946 (www.susning.nu) genom ett konsortiumavtal mellan tre flygbolag, DDL i Danmark, DNL i Norge och SILA i Sverige (www.sas.se). Denna sammanslagning har kallats den första alliansen inom flygindustrin. Idag äger svenska staten 21,4 % av SAS, danska och norska staten äger 14,3 % var och den återstående hälften ägs privat. (susning.nu) Det första SAS-hotellet öppnades 1960 vilket var en del av SAS plan på ett integrerat reseserviceföretag med hotellrörelse. Tanken var att kunna erbjuda kunden en mer heltäckande produkt där SAS fanns med i alla steg av resan, från bokningen till utcheckningen. 1981 tillträdde Jan Carlzon som koncernchef för SAS. Företaget satsade hårt på affärsresandet vilket visade sig vara mycket lyckat. Mål sattes upp för att bli affärsresenärens främsta flygbolag och bli marknadsledare på service. Bolaget utsågs till ”Airline of the year” och fick pris för ”Best passenger service”.

I slutet av 80-talet började SAS förbereda sig för de förmodade avregleringarna på flygmarknaden. Genom uppköp och samarbeten skulle SAS värja sig mot den hårda konkurrenssituation som väntade. När Jan Stenberg tillträdde, såldes många av SAS sidoverksamheter av för att man skulle kunna fokusera på kärnkompetensen. Strategin syftade till att kostnadseffektivisera genom att i stället skaffa sig partners som skötte sidoaktiviteterna. Företaget fortsatte emellertid sina försök att skapa samarbeten med sina konkurrenter trots Alcazar-projektets² misslyckande 1993. 1995 undertecknades ett samarbetsavtal med United Airlines och en strategisk allians implementerades mellan SAS och Lufthansa. Detta samarbete skulle komma att fördjupas och även ligga till grund för formandet av världens största flygallians – Star Alliance.

I maj 2001 tillträdde Jörgen Lindegaard chefsposten på SAS. Han fick den otacksamma uppgiften att föra SAS tillbaka på fast mark efter den lågkonjunktur som drabbade hela flygbranschen under 90-talet. Det handlar om enorma kostnadsbesparingar men också om en omarbetning av strategin där

² Samarbetsprojekt mellan SAS och andra europeiska flygbolag (däribland Austrian Airlines)

SAS går från idén om att ha Köpenhamn som nav för sin trafik in och ut ur Skandinavien.

4.1.1 SAS idag

I oktober 2004 delades SAS upp i fyra olika bolag. (Flygrevyn nr 6 2004) SAS Sverige, SAS Braathens i Norge, SAS Danmark och SAS Intercontinental. Uppdelningen ska göra bolaget mer flexibelt och koncernen SAS kan nu lättare styra de olika delarna och ha en mer rättvis kostnadsallokering. Dessutom blir företaget mer effektivt och personalen slipper resa upp sin tid mellan de skandinaviska huvudstäderna. (Flygrevyn nr 6 2004) Den nationella bolagiseringen underlättar också SAS förhandlingssituation gentemot fackföreningar och man kommer också närmare varje marknad.

SAS har lagt ner sitt lågprisprojekt Snowflake som nu blivit ett varumärke för en biljettklass inom Europa och SAS inriktar sig därmed på fler prisklasser. För 25 år sedan var SAS ett av de första flygbolagen i världen som introducerade indelningen i affärsklass och ekonomiklass. Idag inför man ytterligare en prisklass, den så kallade economy flex vilken kommer att utgöra en prisklass mellan ekonomiklass och affärsklass.

SAS siktar på att skapa ett starkt bolag som kan få lönsamheten att växa, återskaffa marknadsandelar och ta nya. Man vill kliva fram som Skandinavien mest effektiva kort- och medeldistansoperatör och norra Europas ledande interkontinentala operatör. Bolaget siktar på att flyga mer på existerande rutter och återuppta servicen på nedlagda rutter. Dessutom kommer man öppna nya europeiska direktlinjer från Skandinavien tre huvudstäder samt öppna nya interkontinentala linjer utan att för den skull utöka flygflottan.

Strategin för åren 2004-2006 har SAS döpt till "The journey to sustained profitability". Den består av tre prioriteringsområden. (SAS årsredovisning 2003, s32)

1. *"Turnaround 2005"* innebär att hela företaget ska ha som mål att skapa en konkurrenskraftig kostnads- och produktivitetsnivå.
2. *Ny organisation och ledningsmodell.* Genom att gå från en centralt styrd organisation till profit centers skapas en verksamhet där ansvarstagandet blir klarare. Man skapar en öppenhet i organisationen som ligger närmare marknaden.
3. *Öka sina intäkter.* Kundernas krav, marknaden och konkurrensen har ändrats drastiskt och för att säkra och öka sina intäkter arbetar SAS med att omstrukturera och omarbete stora delar av sina kommersiella strategier och principer.

4.2 Lufthansa

Lufthansa är idag ett av Europa största flygbolag med cirka 45 miljoner årliga passagerare. Den sjätte januari 1926 gick DAL (Deutsche Aero Lloyd) ihop med Junkers Luftverkehr och bildade Deutsche Luft Hansa Aktiengesellschaft. (www.lufthansa.se) År 1933 bytte bolaget namn till Lufthansa.

Under andra världskriget förbjöds huvuddelen av trafiken med undantag för några få europeiska länder. 1945 stannade trafiken av helt och bolaget sattes i konkursförvaltarens händer för att tjugo år senare upphöra helt.

1951 grundade det krigshärjade Tysklands transportminister en kommitté som skulle utarbeta en plan för återupprättandet av landets flygtrafik. Ett nytt flygbolag grundades således i Köln i januari 1953 under ledning av Hans M. Bongers som var trafikchef på det gamla LH. Det nya bolaget tog det följande året namnet Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft. I april 1955 återupptogs bolagets schemalagda flygningar.

Under 1990-talet genomgick bolaget, till följd av den rådande lågkonjunkturen, sin värsta ekonomiska kris någonsin samtidigt som flygbolaget privatiserades. Slutet av 90-talet präglades av en förberedelse för det nya millenniet där bolaget kom att fokusera på innovation och kvalitet. LH gick 1997 med i det samarbete med ett flertal flygbolag som kom att skapa Star Alliance.

Bolaget går till stor del mot strömmen av nyetablerade flygbolag såsom Ryanair och Easyjet och satsar istället på förstklassisk service. I Frankfurt invigdes så sent som i december 2004 en ny LH-terminal enbart för förstaklasspassagerare där resenärer kan koppla av i bland annat egna privata badrum.

År 2004 gjorde LH efter de första sex månaderna en rörelsevinst (eng. *operating result*) på 33 miljoner euro. LHs styrelseordförande och VD, Wolfgang Mayrhofer, förklarade bolagets framgångsrika utveckling med hjälp av fyra faktorer: utbredningen av alliansens nätverk genom nya destinationer och partners, LHs löfte om kvalitet, hög innovationsförmåga och en framgångsrik kostnadsreducering, bolagets satsning på det nya förstaklasskonceptet samt LH satsningar i Indien och Kina, där Lufthansa är det främsta europeiska bolaget. Samtidigt måste företaget fortsätta kostnadseffektivisera och bli mer flexibelt. LH satsar också alltmer på den skandinaviska marknaden, som är en framgångsrik marknad för dem, och utökar därför sin trafik till och från Skandinavien huvudstäder. (VA nr 10, 2003)

4.3 Star Alliance

Star Alliance bildades den 14 maj 1997 och bestod till en början av fem flygbolag; Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International samt United Airlines. Star Alliance var dessutom världens första verkligt globala flygnätverk. Idag består alliansen av 15 flygbolag och har därmed fyllts på med Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian (Austrian Airlines, Lauda Air, Austrian arrows), bmi, LOT Polish Airlines, Singapore Airlines, Spanair, och US Airways.

Idén bakom Alliansen skapades ur kundperspektivet för att producera en högkvalitativ produkt genom gemensamma bonusprogram, harmoniserade tidtabeller etc. Flygbolagen inom alliansen skaffade konkurrensfördelar som blivit allt mer kritiska sedan avregleringarna i början på decenniet och kundens ökade krav i takt med den hårdnade konkurrensen. Alliansens främsta fördel var att nätverket kunde erbjuda destinationer över i stort sett hela världen och tack vare tidtabeller och bonusprogram underlätta för resenären. När samarbetet fungerade bra började man även se till samarbete inom andra områden får att nå kostnadseffektivitet genom skalfördelar och gemensamma inköp av exempelvis bränsle och flygplan. (Rosén)

För att bli medlem i Star Alliance måste man uppfylla vissa kriterier och flygbolagen har fyra uttalade krav som de ställer på eventuella nya medlemmar: globalitet, stark hemmamarknadsposition, starkt regionalt och lokalt trafiksystem samt en bra image på hemmamarknaden. Star Alliance uppgift är att värdera bolagen som är med och uppfyller man inte kriterierna blir man utesluten som exempelvis Mexicana blev i mars 2004. (www.staralliance.com) Flygbolag som redan ingår in någon annan form av allians eller samarbete, trots att ovanstående kriterier är uppfyllda, kan inte bli invalda. En fördel är om ansökande flygbolag besitter någon typ av "first-mover advantage" eller lojalitetsprogram till exempel som SAS Eurobonusprogram och LHs "Miles and Miles".

Medlemmarna i alliansen är valda i huvudsak utifrån ett geografiskt perspektiv. SAS har även sett till andra aspekter som till exempel ur ett konkurrensperspektiv när de valt vilka medlemmar de velat samarbeta med. Valet av europeisk partner stod mellan LH och British Airways som båda uttryckt en önskan att få samarbeta med SAS. LH ansågs som det bästa valet utifrån ett både offensivt och defensivt synsätt. Det geografiska läget var avgörande eftersom Tyskland ligger närmare Skandinavien än Storbritannien. LH hade även, enligt SAS, en större produkt än British Airways samt att landets storlek sågs som en fördel med fler potentiella kunder. Ur det defensiva

perspektivet ansågs det bättre att samarbeta med LH då hård konkurrens annars var att vänta.

När valet att samarbeta med LH var taget följde de resterande två ursprungliga medlemmarna relativt snabbt. LH hade redan ett väl fungerande samarbete med United Airlines som vid denna tid var världens största flygbolag räknat i antalet passagerare och det föll sig därför naturligt att det valdes in som alliansens nordamerikanska medlem. United samarbetade med Air Canada och för SAS del, som inte hade någon närvaro på den kanadensiska marknaden, ansågs det positivt att få in ett kanadensiskt bolag. Med det brasilianska Varigs och thailändska Thai Airs respektive inträden började alliansen närma sig sitt mål som det största globala nätverket på världens flygmarknad.

Star Alliance är, enligt SAS själva, unik som allians i sitt sätt att fördela makten. Varje bolag har en röst oavsett storlek och alla beslut tas i konsensus. (Cederqvist) Harald Rosén menar dock att makten fördelas efter storlek vilket skulle innebära att de större bolagen, exempelvis LH, har större inflytande i beslutsfattande än de mindre medlemmarna som till exempel SAS. Nackdelen med alliansen för de individuella flygbolagen är att de ofta är ganska hårt styrda till olika marknader och möjligheterna på de stora flygplatserna. Konkurrensen får inte bli för hård mellan alliansmedlemmarna och man får inte heller skapa överkapacitet. (Rosén)

5 SAS och Lufthansa

I detta kapitel kommer vi att presentera strukturen av det samarbete vi valt att studera för att kunna svara på frågeställning samt det som låg till grund för att det inleddes.

5.1 Marknad

Den globala flygmarknaden delas först och främst in i korta respektive långa sträckor. På korta och mellankorta sträckor delas bolagen in i tre olika kategorier; ”No frills” ”LCC+”³ och ”feed/regional”. Inom kategorin ”no frills” hittar man bolag som utmärker sig med låg frekvens (lågt antal flygningar), bokning via internet samt direktflyg. Hit hör bl.a. Ryan Air. I detta segment finns det idag väldigt få aktörer.

Den största kategorin är ”LCC+” som kännetecknas av hög frekvens samt att det finns en aktör mellan flygbolaget och kunden. Dessutom har dessa bolag bra vidareanslutningar och bättre service ombord. Här återfinns de allra flesta stora flygbolagen samt en del mindre aktörer som exempelvis EasyJet. Den tredje och sista kategorin, ”feed/regional”, består av bolag som matar de större bolagen med trafik från regionala marknader och som därmed anpassar sig efter de större bolagens tidtabeller. Dessa aktörer ägs ofta av bolagen som återfinns i ”LCC+” kategorin. Både SAS och LH är verksamma i ”LCC+” kategorin. De kan därför lättare samarbeta med varandra men är samtidigt konkurrenter.

När det gäller långa sträckor agerar inte SAS och LH inom samma kategori och konkurrerar därför inte i en betydande omfattning på dessa sträckor. Joint-venture samarbetet mellan de två företagen gäller dock på trafiken mellan Tyskland och Skandinavien vilket faller inom ”LCC+”.

SAS beskriver i sin årsrapport hur man vill bli den ledande aktören inom norra Europa. Norra Europa innefattar enligt Finn Thaulow även norra Tyskland. Detta beskrivs som SAS hemmamarknad där Skandinavien av naturliga skäl utgör huvuddelen. SAS är mer beroende av sin hemmamarknad än vad LH är. LH, som en aktör i centrala Europa kan välja marknader i större utsträckning än vad SAS kan göra. CPH har en geografiskt strategisk position i ett trafiknät av väst-öst karaktär medan MUC och FRA, som LHs två knutpunkter, är viktiga punkter i både väst-östlig såsom nord-sydlig flygtrafik. Självklart är att LH och

³ Low Cost Carriers

SAS hemmamarknader ligger geografiskt mycket nära varandra och i viss utsträckning till och med överlappar varandra. LHs intentioner att utvidga sin hemmamarknad beror till stor del på att företaget försöker, liksom sina konkurrenter, finna lönsamma flygsträckor. Även om deras vidare intåg på den skandinaviska marknaden inte görs för att hota SAS påverkar ändå dessa aktioner samarbetet mellan de två företagen.

”Att ha konflikter är ok om en stor del av samarbetet ändå fungerar”

Ole Orvér, Vice President,
Alliances & Corporate Partners

5.2 Varför Lufthansa?

Flygbranschens tre stora marknader i Europa är Storbritannien, Frankrike och Tyskland, med en stor aktör i vart och ett av länderna: British Airways, Air France och LH. De tre flygbolagen ser olika ut i struktur och storlek till följd av marknadernas olika behov. SAS är beroende av samarbete med någon av dessa parter för att upprätthålla den strategiska inriktningen med interkontinental verksamhet.

Den nära relationen mellan SAS förre koncernchef Stenberg och LHs chef Weber hjälpte till att överbrygga den skepticism som fanns i framförallt Norge och Danmark över ett samarbete med tyskarna. Dessa samarbetsvårigheter härstammade från händelserna under andra världskriget. Den nära relationen mellan Stenberg och Weber underlättade samarbetet. Den tyska företagskulturen är också den som, relativt Storbritannien och Frankrike, är mest lik den skandinaviska enligt Ole Orvær på SAS.

Förutom att Tyskland erbjuder SAS en betydande hemmamarknad är ett samarbete mellan grannländer geografiskt mer fördelaktigt eftersom inga utomstående då kan konkurrera om flygtrafiken dem emellan. Geografin har en otroligt stor betydelse i flygbranschen och är avgörande för ett lyckat samarbete. I samarbeten mellan länder som inte är näraliggande är risken stor att en hel del av trafiken utkonkurreras av de flygplatser som geografiskt sett ligger mellan samarbetsparterna. Det finns dock en risk med att ligga för nära varandra rent geografiskt med tanke på att konkurrensen då kan bli för hård inom vissa områden. Det borde finnas en risk att konkurrensen i vissa fall ökar mellan två parter då man kommer varandra för nära. Ju hårdare konkurrens, desto större är risken för opportunistiskt beteende vilket i sin tur leder till minskat förtroende.

Köpenhamns geografiska placering med destinationer i öst och väst är ett bra komplement till Lufthansas nav i Frankfurt och München med mer nord-sydliga destinationer. För LH innebär Köpenhamn tillgång till den skandinaviska marknaden.

Dessa fakta ligger som grund för bolagens joint-venturesamarbete. Man anser att flygplatsernas gemensamma kapacitet är större än flygplatsernas kapacitet var för sig. Det vill säga de får mer ut av att samarbeta än om dem hade förblivit för sig själva. Detta förhållande förklaras enligt principen 1+1=3

$$(FRA + MUC) + CPH < (FRA + MUC + CPH)^4$$

Frankfurt ligger emellertid så pass långt norrut att dess destinationer till viss del konkurrerar med Köpenhamns. (Orvér)

Som nav är Frankfurt "feed-beroende", det vill säga att dess hemmamarknad inte är tillräckligt stor för att kunna ge LH det stora antal resenärer de behöver. Frankfurt behöver därför bli matade med flygtrafik från andra delar av Europa som de sen kan slussa vidare ut i världen. Frankfurts centrala läge i Europa ger de tillgång till flera olika marknader vilket innebär att om en marknad börjar gå sämre kan de rikta om sin trafik mer mot en annan marknad.

"Om det sinar i en kran kan de vrida på en annan."

Ole Orvér, Vice President,
Alliances & Corporate Partners

Samarbetet är viktigt för båda parter då trafiken mellan Skandinavien och Tyskland utgör en stor marknad. (VA nr 10 2003) Tillgången till SAS försäljningsorganisation gör att LH kan spara in på kostnader som annars hade varit omfattande. LHs närvaro på den skandinaviska marknaden ökar och Nordenchefen Hubert Frach vill flytta fram företagets positioner ytterligare. Detta kan dock skada förtroendet ytterligare genom att LH drar nytta av SAS försäljningsorganisation samtidigt som de tar kunder från SAS.

För tre år sen (2001) tog Jörgen Lindegaard över ledningen för SAS och relationen med den tyske koncernchefen har sedan dess utvecklats till att bli mer affärsmässig snarare än personlig som var fallet mellan den förra SAS-chefen och Lufthansas chef. Man har också haft svårare att komma överens om avtal och problem har uppstått vid försäljning och prissättning. Att samarbetet nu går sämre är dock något som Jörgen Lindegaard förnekar. (VA nr 10 2003) För att undgå att personliga konflikter uppstår är det viktigt att ha ett väl utformat regelverk. Enligt Finn Thaulow på SAS har dock regelverket inte varit tillräckligt strikt det senaste året. Företagen måste därför bli mer strukturerade i sina avtal.

⁴ FRA = Frankfurts flygplats, MUC = Münchens flygplats, CPH = Köpenhamns flygplats

I sämre tider blir det svårare att samarbeta och att enas över gemensamma beslut menar Finn Thaulow. Den gemensamma affärsplanen är svår att ändra på vilket gör djupet på samarbetet mindre flexibelt. Dock kan avtalet bli bredare respektive smalare beroende på konjunkturen, det vill säga samarbetet kan utvidgas eller minskas rent geografiskt. En bra partner kan ge nytta även i dåliga tider även om ett gott förtroende är svårt att upprätthålla. Finn Thaulow och Ole Orvér menar att de hellre ser att LH tar för sig på den skandinaviska marknaden än att andra europeiska bolag kommer in och tar marknadsandelar.

”Sedan får man göra upp bakom kulisserna”

Finn Thaulow, Vice President
Alliance & Corporate Partners

5.3 Framtida avtal

Generellt sett har det inte tillåtits att koordinera priser och dela upp marknader inom EU. Vissa samarbetande bolag skapar emellertid speciella avtal där man kan göra undantag från dessa regler. SAS och LHs joint-venturesamarbete skapar en immunitet där de två bolagen kan samarbeta på flygtrafiken mellan Tyskland och Skandinavien. Detta avtal går dock ut i slutet av december 2005 och därefter vet ingen vad som händer säger Finn Thaulow på SAS. Avtalet måste i vilket fall som helst förhandlas om utifall båda parter skulle vilja se ett fortsatt samarbete vilket är fallet enligt Thaulow och Orvér. Vi har inga uppgifter från LH som dementerar detta påstående. Frågan är på vilka villkor det nya samarbetet kommer att ske. Ovissheten om framtiden borde skapa ett gap mellan de två parterna. Kommer förtroendet dem emellan att kunna bevaras då man börjar planera för en möjlig ny samarbetsfas?

I maj 2004 instiftades en ny europeisk lag som innebär att immuniteten inte kan förlängas. Detta ändrar förutsättningarna för flygbolagens fortsatta samarbete. I dagsläget vet varken LH eller SAS vad som kommer att hända med deras samarbete, det finns flera tänkbara möjligheter. Den första möjligheten är ett lösare samarbete vilket skulle likna de multilaterala avtal som binder bolagen samman i Star Alliance. Det vill säga code-sharing, bonus-poäng, tillgång till lounges och check-insamarbeten. Denna typ av avtal är inte på något sätt konkurrenshämmande eller förbjudet av europeisk lagstiftning. Men det är ett steg bort från det tidigare djupgående samarbetet mellan SAS och LH. En andra lösning skulle vara att de två bolagen utvecklar sitt joint-venture och således

skapar ett gemensamt bolag på den tysk-skandinaviska marknaden. Denna skulle då fungera som en egen juridisk enhet.

Mittemellan dessa två alternativ finns ”artikel 9”. Denna innebär att SAS och LH får fortsätta samarbetet med koordinerade priser och tidtabeller, men om en konkurrent kommer in på marknaden så måste denna släppas in. SAS och LH måste då dela med sig av sina start- och landningstider samt ingå prisavtal om konkurrenten så önskar. Om den nya aktören vill erbjuda sina kunder del i de bonusprogram som SAS och LH har, tvingar den nya lagstiftningen företagen att gå med på också detta. SAS och LH får i så fall inte ställa några krav, liknande dem de ställer på medlemmar i Star Alliance. Om SAS och LH skulle vilja genomföra ett fortsatt samarbete enligt artikel 9 presenterar parterna ett förslag på avtal som lämnas till kommissionen. Kommissionen undersöker därefter vad konkurrenterna tycker om avtalet och i fall de inte har något att invända godkänner kommissionen avtalet och synar det därefter inte på ett visst antal år. Om det skulle visa sig att en konkurrent senare har synpunkter på avtalet går det lokala konkurrensverket in och gör en utredning och undersöker om SAS och LH uppfyller de ursprungliga kraven.

SAS beskriver i sin interimrapport för januari till september hur tillväxten i deras trafik mellan Skandinavien och Europa inte har utvecklats så positivt som man hade trott. Detta tycker vi tyder på att konkurrensen från andra flygbolag, däribland LH, har hårdnat. Vidare säger SAS i rapporten att de ser tecken på att flygindustrin kommer gå in i en period av konsolidering. Det finns också rykten som säger att en sammanslagning mellan SAS och LH skulle kunna ske i framtiden. SAS anser dock inte detta som troligt då de menar att 60 procent av deras verksamhet (hotell, catering med mera) inte är av intresse för LH.

5.4 Förtroendet mellan SAS och Lufthansa

SAS och LH samarbete grundades på en god relation mellan de båda cheferna Stenberg och Weber. Förtroendet dem emellan spred sig i organisationen och de goda resultaten ledde till ett utökat joint venture. När SAS ledning byttes ut föll en del av den förtroendegrund som byggts upp av de individuella relationerna. Det är naturligt att efterträdarna inte kan ta vid där företrädarna slutade. Förtroendet måste byggas upp på nytt och förändringarna i företagets strategier har också lett till ett annorlunda samarbete.

SAS har utökat sitt antal direktflygningar vilket innebär att de till viss del frångår nätverksmodellen med LH. Orvér och Thaulow menar att SAS alltid eftersträvat så mycket direktflygningar som möjligt men det påverkar emellertid

samarbetet eftersom LH nav i Frankfurt inte utnyttjas i lika hög utsträckning. LH har i sin tur utökat sin verksamhet i Skandinavien och utnyttjar SAS försäljningsorganisation i det syftet. Det är kostnadseffektivt för LH och det innebär samtidigt att SAS bistår med personal till ett ändamål som är direkt konkurrerande med den egna verksamheten.

I en intervju med Harald Rosén på Svenskt Flyg framgår att det är naturligt att förtroendet mellan samarbetande parter minskar till följd av en lågkonjunktur. Orvér och Thaulow bekräftar detta påstående och LH agerande kan ses som opportunistiskt beteende till följd av ett sjunkande förtroende i samarbetet. Vidare ger SAS omläggning av strategi skenet av att man inte har möjlighet att i lika hög utsträckning förlita sig på att samarbetet genererar den vinst som önskas.

Prisutspel och konflikter ges också i olika artiklar som exempel på sprickor i samarbetet men en försämrad relation är emellertid något som Lindegaard förnekar. Även Orvér och Thaulow styrker bilden av en god relation trots det minskade förtroendet. Det tyder på att ett annat slags samarbete har arbetats fram där ett annat sorts förtroende, som tidigare var av det personliga slaget, ligger som grund. Företagen vill fortfarande samarbete och det enda som kan ligga som hinder för ett samarbete av det fördjupade slaget är EU-kommissionens beslut som väntas komma i år (2005).

6 Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera SAS joint-venturesamarbete med Lufthansa. Närmare kommer vi att analysera vilken betydelse SAS förtroende för sin partner har för detta samarbete.

Bengtsson et al definierar det strategiska samarbetet som "ett interorganisatoriskt medel för att genom samarbete nå strategiska mål". SAS uttalar sina strategiska mål som att bli Europas punktligaste flygbolag och höja sitt kundnöjdhetsindex och samarbetet med LH hjälper SAS att nå dessa mål. Samarbetet fungerade väldigt väl med den personliga kontakten mellan företagens chefer som grund och det är tydligt att relationerna tagit en ny vändning sedan Lindegaard tillträdde för drygt två år sen.

Teorin pratar om avregleringar och mindre kulturella skillnader som några av förutsättningarna för strategiska samarbeten. En allt snabbare teknisk utveckling tillåter företagen att växa globalt vilket på sikt leder till minskade kulturella skillnader genom mer kontakt länder emellan. SAS och LH inledde ett joint venturesamarbete för att kunna erbjuda kunden en mer heltäckande produkt och i och med avregleringarna på flygmarknaden blev det ännu viktigare för SAS och LH att samarbeta för att möta den ökade konkurrensen som nu uppstod. Samtidigt bidrog likheterna i den svenska och tyska företagskulturen, samt det förtroende som fanns i den personliga relationen mellan cheferna, till ökade chanser för ett framgångsrikt samarbete. Likheterna i kulturen kvarstår men sedan relationerna i ledningen förändrats torde förutsättningarna, enligt teorin, för ett gott samarbete vara annorlunda.

Teorin beskriver konkurrentalliansen som ett samarbete mellan två eller flera direktkonkurrerande företag där syftet är att skaffa sig skalfördelar liknande det samarbete mellan SAS och LH. Samarbetet ger upphov till skalfördelar som inte hade uppkommit om de två bolagen inte hade samarbetat. De två bolagen utbyter kunskap vilket leder till att båda rör sig ner längs erfarenhetskurvan. (Se appendix 7.2) För att ett samarbete ska generera lärande och utveckling krävs det, enligt teorin, att företagen är transparenta mot varandra. Mellan SAS och LH tycks transparensen vara god vilket i så fall tyder på ett gott förtroende. Ett bra samarbete bygger även på en god receptivitet. Risken är att när företagen börjar agera mer själviskt, som en naturlig följd av en lågkonjunktur, leder detta till att förtroendet minskar. När förtroendet blir svagare minskar således utbytet av kunskap. Eftersom SAS och LH satt upp mer individuella strategiska mål blir

det en naturlig följd att förtroendet dem emellan minskar. Vid minskat utbyte av kunskap stagnerar också företagens rörelse längs erfarenhetskurvan.

SAS samarbete med LH kan också liknas vid, vad i teorin kallas, en marknadsutvidgningsallians som skapar fördelar genom tillgång till större avsättningsmarknader och ett större sortiment av produkter. SAS samarbete med LH utvidgar dess avsättningsmarknad i och med tillgången till den tyska marknaden på samma sätt som LH får tillgång till den skandinaviska marknaden. Möjligen påverkas inte en marknadsutvidgningsallians i lika hög grad av ett försämrat förtroende som en konkurrentallians eftersom samarbetets centrala del för SAS och LH är de geografiska områden företagen valt att integrera i avtalet. Det är alltså inte ett utbyte av kunskap i lika stor utsträckning.

SAS strategiska fokus har på den senaste tiden ändrats. SAS frångår nu öppet sin nätverksmodell, till viss del, och börjar flyga alltmer direkt. Även Lufthansa har börjat agera mer självständigt genom en allt aggressivare strategi på den skandinaviska marknaden. Detta är dock inget som SAS uttalat oroar sig över. Finn Thaulow och Ole Orvér menar att de hellre ser att LH tar för sig på den skandinaviska marknaden än att andra europeiska bolag kommer in och tar marknadsandelar. ”Sedan får man göra upp bakom kulisserna” säger Thaulow. Vi anser dock att detta ändå tär på förtroendet mellan de två samarbetspartnerna. I ett samarbete finns ofta drag av konkurrens men när denna blir för utmärkande påverkas förtroendet.

Flygbranschen är väldigt känslig och styrs i stor utsträckning av hög- och lågkonjunkturer. Konjunkturen påverkar företagens investeringsbeslut. I dagens rådande lågkonjunktur är det av stor vikt att företagen kan samarbeta för att på så sätt kunna få så fördelaktiga investeringar som möjligt. Samtidigt agerar företagen mer opportunistiskt i lågkonjunktur vilket leder till ett minskat förtroende.

Teorin säger att lyckade strategiska samarbeten delar fyra karaktäristiska drag; kompletterande styrkor, kompletterande behov, jämnt fördelad makt samt balans i vinningen mellan parter. Här finns grund till ett minskat förtroende. Hamnar någon av dessa i obalans kan det leda till konflikter vilket i sin tur leder till ett svagare förtroende. I fallet med SAS och LH har företagen kompletterande behov i önskan att expandera trafiken mellan sina respektive marknader. De kompletterande styrkor företagen besitter är den kärnkompetens de har genom kännedom om sin hemmamarknad. Frågan är om balansen i vinningen mellan parterna är jämn. När LH börjar agera mer opportunistiskt på den skandinaviska marknaden och drar fördel av SAS försäljningsorganisation tjänar de på det vilket kan skapa en obalans om SAS inte tjänar lika mycket på LH försäljningsorganisation. Detta skulle då leda till ett minskat förtroende från

i första hand SAS sida men även från LH. Maktbalansen mellan de två företagen är svår att uttala sig om då den regleras av avtal vilka vi inte haft tillgång till.

Bristande engagemang från någon eller båda samarbetsparter kan också påverka företagets ömsesidiga förtroende. I tider när SAS och LH är tvungna att fokusera mer på sin egen strategi än företagets joint-venturesamarbete, leder det således till ett minskat engagemang och därmed ett svagare förtroende.

När två företag med ursprung i olika kulturer ska samarbeta är risken stor att kulturkrockar uppstår trots minskade kulturella skillnader genom den ökande globaliseringen. När personer med olika sätt att uttrycka sig och diskutera, möts kan missförstånd lätt uppkomma. Detta gör att SAS och LH kanske har lättare att samarbeta då den svenska och den tyska kulturen står varandra närmare än exempelvis den svenska och den franska kulturen. Teorin betonar vikten av en god personlig relation på ledningsnivå, i inledningsfasen av ett strategiskt samarbete. I fallet SAS/LH visade sig detta extra viktigt med tanke på de närliggande historiska händelserna på den europeiska kontinenten.

Vår empiri beskriver relationen mellan Stenberg och Weber som mycket god. De två kom mycket bra överens vilket lade grunden till ett framtida gott samarbete mellan företagen. I artiklar som vi läst har det framkommit att relationen mellan Weber och Lindegaard inte är lika personlig vilket också bekräftades i den intervju vi genomförde med Finn Thaulow och Ole Orvér. Detta beror delvis på att samarbetet idag har nått längre i sin process vilket gör att förtroendet mellan företagen inte längre behöver bekräftas av en nära relation mellan företagets ledningar. Teorin talar också om hur förändringar i personalstyrkan kan få förtroendet mellan företagen att falla då detta till stor del bygger på personliga relationer. Då Stenberg avgick som chef försvann också en del av det förtroende som han, tillsammans med Weber, byggt upp. Trots att samarbetet nu har nått ett mer moget stadium i sin utveckling är fortfarande vikten av en god personlig relation stor vilket gör att förtroendet mellan företagen hade varit större om Lindegaard och Weber haft en närmare relation.

I processen av ett utvecklat samarbete då man frångår att samarbetet bygger på personliga relationer måste detta ersättas av formalia. Ju mindre grad av personlig relation, desto större behov av kontroll krävs. I takt med den ökande formalia minskar förtroendet då samarbetet mer bygger på regler och avtal än ledningarnas osynliga överenskommelser. Vad gäller SAS och LH framgick det under intervjun med Finn Thaulow och Ole Orvér att SAS önskar ett mer organiserat samarbete då de senaste åren kännetecknats av en minskad struktur. Det är tydligt att SAS strävar efter en ökad struktur vilket enligt teorin tyder på ett minskat förtroende. Under det senaste året har SAS och LH, på grund av externa händelser, delvis frångått det de tidigare kommit överens om och

önskan efter mer struktur tycker vi tyder på att de idag inte riktigt vet var de har varandra.

Teorin om joint-venturesamarbeten visar att dessa ofta sker över nationsgränserna och rör en gemensam investering inom ett gemensamt område. SAS och LH har vad teorin beskriver som ett contractual joint-venture. Detta avtal, som skrevs under 1995 löper ut i december 2005 och SAS och LH har nu ett antal olika vägar att gå. Som vi skriver i empirin tycks båda parter vara positivt inställda till en fortsättning. Vi har tidigare i analysen beskrivit hur förtroendet successivt verkar ha minskat mellan de två bolagen, frågan vi därför ställer oss är hur samarbetet kan fungera trots ett minskat förtroende?

Förutsägbart beteende hos samarbetsparterna är, enligt teorin, en bas för förtroende. Förtroende bygger därmed på ömsesidiga förväntningar om framtida handlingar. Frågan är i vilken utsträckning SAS kan förutse LH agerande då SAS tagit ett kliv ifrån den gemensamma nätverksmodellen och LH börjat ta för sig mer aggressivt på SAS hemmamarknad? SAS och LH står dessutom inför ett viktigt vägskepp då det tio-åriga avtalet ska omförhandlas. Ett av valen inför ett framtida avtal är den tidigare nämnda ”artikel 9”. Under intervjun med Finn Thaulow och Ole Orvær framgick att SAS är inställt på ett fortsatt samarbete och att det också var vad de förväntade sig av LH. Man kan dock fråga sig om förutsättningarna fortfarande är desamma eller om företagens respektive krav på ett samarbete inte längre liknar varandra. Kan SAS verkligen fortsätta samarbeta med LH när förtroendet så uppenbart har minskat? Eftersom SAS så tydligt uttryckt en önskan att fortsätta samarbetet tyder det på att vikten av ett gott förtroende inte är så stor som teorin framhåller.

Förtroende är att dela med sig av värdefull know-how trots risken för att bli utnyttjad. När Lufthansa går in och direktkonkurrerar med SAS på den skandinaviska marknaden samtidigt som de använder sig av SAS försäljningsorganisation utnyttjar de SAS vilja att dela med sig av sina resurser. Detta leder till att SAS kan känna sig utnyttjade och förtroendet för LH minskar. Man måste från början veta var i ett samarbete man har varandra och visa varandra ömsesidig respekt. Börjar emellertid LH agera på ett sätt som går emot det ursprungliga samarbetets principer är risken stor att den ömsesidiga respekten till viss del försvinner och med den också förtroendet.

6.1 Sammanfattande diskussion

Empirin visar sammanfattningsvis att stora flygbolag som SAS och Lufthansa de senaste åren har haft svårt att slåss mot sina nya konkurrenter och har tvingats agera alltmer själviskt. Det tio år långa samarbetet verkar idag inte längre ha lika hög prioritet och engagemanget har därmed minskat från såväl

SAS som från Lufthansas sida. Företagen har drabbats hårt av lågkonjunkturen som tvingat de till de omläggningar av strategier som vi tidigare redogjort för, vilket har lett till minskat förtroende från båda håll. Bristande förtroende är enligt teorin en av de vanligaste orsakerna till att ett samarbete misslyckas och trots att det tar tid att bygga upp förtroendet kan det raseras väldigt snabbt. Ett gott förtroende däremot minskar risken för opportunistiskt beteende och ökar chanserna att eventuella konflikter kan lösas på bästa sätt. Konflikter som lett till prisutspel mellan parterna tyder också på att det fallande förtroendet leder till en bristande förmåga att lösa problem.

Badaracco beskriver hur sociala kontakter mellan parternas ledningar kan sprida sig neråt i organisationerna och ligga till grund för ett gott förtroende mellan företagen. Även Child menar att det är i relationen mellan individer som förtroende skapas. Lindegaard dementerar de rykten som säger att det uppstått sprickor i samarbetet vilket kan tyda på att företagen åtminstone utåt vill upprätthålla bilden av en god relation mellan cheferna.

Enligt Harald Rosén är det självklart att förtroendet minskar i hårda tider när bolagen kämpar för att fylla sina egna flygstolar. Trots att förtroendet mellan företagen och relationen mellan cheferna har försämrats önskar båda parter ett fortsatt samarbete menar Orvér och Thaulow på SAS. Detta ifrågasätter betydelsen av förtroendet som grund i ett samarbete så som den framställts av teorin. Enligt teorin borde det minskade förtroendet ha fått större konsekvenser för samarbetet än vad som varit fallet.

Vår analys visar att förtroendet mellan företagen är, om än viktigt, så inte avgörande. Flygindustrin har under flera år tyngts av en kraftig lågkonjunktur som försämrat förtroendet och engagemanget mellan samarbetande företag men som i Lufthansas och SAS fall inte har lett till att parterna önskar säga upp avtalen. Företagen har agerat opportunistiskt till följd av det fallande förtroendet och konflikter har uppstått vilket i sin tur försämrar förtroendet ytterligare. Det minskade förtroendet är en naturlig process i samarbetande företag som befinner sig i kris men det faktum att samarbetet fortgår tyder på att det finns gemensamma områden inom vilka det fortfarande lönar sig att samarbeta.

Med ovanstående resonemang menar vi att om förtroendet minskar lika mycket från båda håll är spelreglerna fortfarande de samma. Teorier visar även på behovet av ett ömsesidigt beroende från alla parter i en allians. Vår teori är således att även om förtroendet har stor betydelse för ett samarbets framgång är det mer viktigt att det finns en balans mellan parterna i förtroendet. Så länge denna balans finns kvar har det mindre betydelse om förtroendet mellan de allierade minskar.

Slutsatsen är att företag som har ett strategiskt samarbete kan fortsätta att samarbeta trots att förtroendet minskar till följd av en lågkonjunktur. Betydelsefullt är dock att båda parter är medvetna om och accepterar att förtroendet minskar och att minskningen är lika stor från båda sidor. Om balansen i förtroendet är ojämn kan den osämja som uppstår leda till att samarbetet upphör. Det är därför viktigt att kunna anpassa samarbetet efter rådande konjunktur. Så länge balansen i förtroendet hålls jämn kan företagen klara av hårdare tider med minskat förtroende i väntan på bättre förutsättningar.

7 Appendix

7.1 KSF

För att bli framgångsrik på en marknad krävs det att företaget besitter en konkurrensfördel gentemot de andra företagen. Ett företags framgång beror på potentialen att uppnå kritiska konkurrensfördelar som är specifika för varje marknad. (Grant s. 76) För att kunna identifiera dessa framgångsfaktorer ställer man sig två frågor;

- Vad vill våra kunder ha?
- Vad måste företaget göra för att överleva konkurrensen?

Kunderna måste i den första frågan ses som en bas för företagets hela existens och källan till den potentiella vinsten. Företaget måste först och främst identifiera vilka dess kunder är, vad de behöver och ta reda på på vilken basis kunderna föredrar en leverantör framför en annan. Utefter detta kan man sedan utveckla strategier för att vinna konkurrensfördelar.

Svaret på den andra frågan bygger på att företaget undersöker grunderna för konkurrens inom branschen. Om konkurrensen inom branschen är väldigt hård kan det vara nödvändigt att konkurrera via prissänkningar även om kunderna i första hand väljer efter design och kvalitet.

Inom flygbranschen kan man identifiera och mäta de kritiska framgångsfaktorerna utifrån tre faktorer; Yield (den totala intäkten delat med flygna passagerarkilometer), Load factor samt kostnad. (Grant s. 79) För att kunna mäta dessa olika faktorer kan man utgå från följande parametrar:

Yield

- Konkurrensintensitet på flygrutter
- Möjlighet att snabbt justera priser och prisstrukturer utifrån förändrade marknadsvillkor genom en effektiv yieldmanagement
- Förmåga att attrahera affärsresenärer
- Erbjudande överlägsen kundservice

Load factors

- Priskonkurrenskraft
- Effektivitet vid rutt-planering
- Byggandet av kundlojalitet genom kvalitet på service och

- bonusprogram
- Matchandet av flygplansstorlek till efterfrågan på individuella flighter.

Kostnader

- Lönenivåer och bonusnivåer
- Bränslesnålhet hos flygplanen
- Anställdas produktivitet
- ”Loadfaktorer”
- Nivå på administrativa kostnader

I flygbolagens försök att överleva på marknaden och att erövra konkurrensfördelar har företagen försökt att optimera så många av dessa faktorer som möjligt. När det gäller ”intäktsmaximering” (eng. *revenue enchancement*) har flera bolag dragit sig tillbaka från vissa rutter där konkurrensen varit för intensiv. Andra har sökt vinna konkurrensfördelar över lågprisbolagen genom att satsa på punktlighet, bekvämlighet, komfort och service. För att förbättra sin ”loadfaktor” har flygbolagen försökt att bli mer flexibla genom att fördela plankapacitet till rutterna samt använda sig av sina högteknologiska bokningssystem och internetförsäljning för att på så sätt kunna erbjuda mer flexibla priser.

Framförallt har flygbolagen dock försökt att kostnadseffektivisera genom ökad produktivitet hos de anställda och minskning av de fasta administrativa kostnaderna genom framförallt outsourcing, minskning av löner och bonusar samt genom investering i bränsleeffektiva flygplan.

Alla marknader är olika i fråga om hur kunderna och konkurrensen fungerar. Att förstå dessa aspekter av branschmiljön är nödvändiga för att skapa en effektiv strategi. Detta behöver dock inte betyda att alla företag inom samma bransch använder sig av samma strategi. Då varje företag besitter unika resurser och kompetenser måste också varje företag finna sina unika kritiska framgångsfaktorer. Flygbolagen arbetar kontinuerligt med att identifiera och anpassa sig efter de kritiska framgångsfaktorena inom deras bransch. (Rosén)

Genom Star Alliance kan SAS erbjuda linjer till i princip alla destinationer över hela världen. På så sätt behöver SAS inte etablera sig på en marknad där konkurrensen är hög utan kan dra nytta av att någon av deras allianspartners redan finns på den marknaden. Som allians har Star Alliance och de medverkande bolagen också en större köpkraft gentemot sina leverantörer vilket leder till bättre priser på exempelvis bränsle och flygplan.

7.2 Erfarenhetskurvan

Att studera kostnadsfördelar är mycket viktigt för företag för att de ska kunna utveckla en strategianalys. På 60-talet studerade Boston Consulting Group sambandet mellan produktionskostnaden för en viss produkt och den sammanlagda produktionskvantiteten. De såg då hur produktionskostnaden minskade med 20 till 30 procent för varje fördubbling av kvantiteten. Genom att studera en mängd olika företag och branscher kunde man dra slutsatsen att detta samband var ett generellt gällande fenomen. Detta samband kallas "law of experience"

Detta samband kan användas av företag i deras strategiarbete. Om kostnaden systematiskt minskar för ökning av produktionsvolymen innebär det att om ett företag har en större produktionsvolym i jämförelse med sin konkurrent så har man också lägre kostnader i jämförelse med denna. Om ett företag kan öka sin produktionsvolym snabbare än sin konkurrent rör man sig snabbare ner längs erfarenhetskurvan. På detta sätt skaffar företaget sig kostnadsfördelar gentemot sin konkurrent.

Företagets storlek, mätt i marknadsandel, har inverkan på erfarenhetskurvan. Om ett företag har 60 procent av marknaden kommer dess kostnader att minska en och en halv gång så snabbt i jämförelse med en konkurrent som har 40 procent av samma marknad. En av fördelarna med att ingå i en allians är att man tillsammans ökar sin marknadsandel vilket således leder till minskade kostnader.

Erfarenhetskurvan kombinerar fyra olika sätt att minska kostnaderna. Det handlar om skalekonomi, teorin om lärande, förbättringar i processteknologin och förbättringar i produkternas design. Ytterligare tre faktorer påverkar ett företags kostnader; utnyttjande av kapacitet, kostnaden av input och reel effektivitet. (eng. *residual efficiency*) Med hjälp av dessa faktorer kan vi förstå varför ett företag har lägre kostnader per enhet än andra samt finna sätt hur företaget kan bli mer kostnadseffektiva. (www.netmba.com)

7.3 Telefonintervju

Telefonintervju med Agneta Cederqvist, ansvarig för relationer på SAS genomförd den 19 november 2004

Fråga 1: Vad är SAS målsättning med Star Alliance? Vilket var det bakomliggande strategiska motivet för SAS till Star Alliance och har det ändrats under tidens gång?

Fråga 2: Är alliansen ett sätt att möta konkurrensen från lågprisbolag?

Fråga 3: Vilka har hittills varit de största problemen och vad har gått bra i alliansen?

Fråga 4: Hur ser konkurrensen mellan SAS och dess samarbetspartners ut inom alliansen?

Fråga 5: Vad kämpar SAS främst med för att komma ur den tunga perioden? Kostnadseffektivitet? Differentiering? Djupare samarbete inom alliansen?

Fråga 6: Kommer branschen i framtiden att domineras av allianser eller fristående flygbolag?
T.ex. står lågprisbolagen oftast utanför allianserna och är för tillfället de mest lönsamma.

Fråga 7: Teorin om strategiska allianser poängterar betydelsen av förtroendet för de medallierade. Hur försäkras SAS om att alla partners är lika hängivna och engagerade?

Fråga 8: I Veckans Affärer nr 10 2003 står det om att avtalet mellan SAS och Lufthansa går ut nästa år. Kommer det förnyas för SAS del och kommer det ske några större förändringar?

Fråga 9: Hur är beslutsfattandet fördelat inom alliansen? Är det svårt att få igenom förändringar och beslut till SAS fördel eftersom det relativt ex Lufthansa är en liten aktör?

Fråga 10: Hur mycket personal på SAS arbetar med relationerna i Star Alliance?

7.4 Telefonintervju

Harald Rosén

generalsekreterare på Svenskt Flyg, genomförd den 17 november 2004

Fråga 1: Vilka är framgångsfaktorerna i flygbranschen

Fråga 2: Hur var konkurrensen från lågprisbolagen vid bildandet av Star Alliance? Förutsåg man lågprisbolagen

Fråga 3: Är allianserna ett sätt att möta konkurrensen från lågprisbolag?

Fråga 4: Hjälper alliansen SAS i kampen mot lågprisbolag och på vilket sätt?

Fråga 5: Hur försäkrar sig SAS om att alla i alliansen är lika hängivna

Fråga 6: Hur fördelar sig beslutsfattandet inom alliansen?

Fråga 7: Har SAS fördelar gentemot nyetablerade företag vid relationen med leverantörer? Påverkar alliansen detta?

Fråga 8: Är det så att SAS och Star Alliance går dåligt tills största delen på grund av lågprisbolagen

Fråga 9: Hur fungerade det med avregleringarna?

Löpande frågor via mail till Harald Rosén

Fråga 1: Vilka är för- respektive nackdelarna med strategiska allianser inom flygbranschen ur ett företagsperspektiv? Kan en allians innehålla för många företag?

Fråga 2: Hur styrda är ett flygbolag av sin allians exempelvis vid upprättandet av nya linjer?

Fråga 3: Drar flygbolag mer nytta av medlemskap i allianser när det går dåligt för flygbranschen än när det går bra?

Fråga 4: Hur ser konkurrensen ut inom flygbranschen? Är det mellan allianser eller mellan flygbolag?

Fråga 5: Hur såg läget ut i flygbranschen då SAS blev medlem i Star Alliance?

Fråga 6: Tror Du att det var ett utarbetat strategiskt val av SAS att gå med i Star Alliance eller var det av rädsla att bli lämnad utanför?

Fråga 7: Kan man utgå ifrån att förtroendet mellan parterna i en allians minskar när de börjar agera mer utifrån egna intressen än utifrån alliansens intressen?

7.5 Intervju

Personlig intervju med Finn Thaulow och Ole Orvér på Alliances & Corporate Partners, SAS genomförd på Frösundavik den 13 december 2004

Fråga 1: Vilket behov låg till grund för det joint-venture-samarbete som inleddes 1995 med Lufthansa? Vad är skillnaden på detta samarbete och övriga samarbeten inom Star Alliance? Hur ser joint-ventureavtalet mellan SAS och Lufthansa ut rent konkret? (Vilka områden samarbetar man på?)

Fråga 2: När beräknar Ni få besked av EU om Ert fortsatta samarbete? Vad lutar det åt?

Fråga 3: Varför valde SAS att samarbeta med just Lufthansa? Hur har relationen utvecklats sen joint-venture-samarbetet inleddes 1995? Vilka har hittills varit de största problemen och vad har gått bra i samarbetet?

Fråga 4: Hur ser samarbetet med Lufthansa ut när det gäller personliga kontakter? Finns dessa bara på ledningsnivå eller i alla delar av de två företagen?

Fråga 5: Hur påverkas samarbetet mellan SAS och LH av att Lufthansa har börjat ta för sig mer på den skandinaviska marknaden? Kommentar på uttalande från Lufthansas nordenchef i VA

Fråga 6: Hur ser beroendesituationen ut mellan SAS och Lufthansa?

Fråga 7: Hur mkt kan SAS och Lufthansa egentligen konkurrera samtidigt som man fortsätter samarbeta?

Fråga 8: Kan konkurrensen med lågprisbolagen skada samarbeten mellan SAS och Lufthansa? Till exempel att SAS har tvingats skapa direktlinjer på sträckor från de nordiska huvudstäderna till Europa istället för att flyga via Köpenhamn.

Fråga 9: Hur påverkas företaget av ryktena om att Lindegaard och Weber inte har samma goda relation som Weber och Stenberg?

Fråga 10: Finns det fog för en rädsla att Lufthansa skulle köpa SAS?

8. Källförteckning

Litterära källor

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur

Badaracco Jr, Joseph L (1991) *The knowledge link "How firms compete through strategic alliances"* Harvard Business School Press

Bryman & Hall (2003) *Business research methods* Oxford University Press

Ejvegård, Rolf (2003) *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, tredje upplagan

Grant, Robert M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Business, tredje upplagan

Planander, Agneta (2002) *Strategiska Allianser och förtroendeprocesser*, KFS AB Lund

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, fjärde upplagan

Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research, Design and Methods*, SAGE Publications, andra upplagan

Studier & Tidskrifter

Anslinger, Patricia och Justin Jenk, "Creating successful alliances", *Journal of Business Strategy*, vol 25 nr 2 2004

Björnelid, Richard, "Flygkrisen tvingar SAS byta strategi", *Veckans Affärer*, nr 10 2003

Björnelid, Richard, "Stjärnfall i SAS-allians", *Veckans Affärer*, nr 17 2004

Comén, Lars-Gunnar, (1992) "Strategiska allianser inom den internationella flygbolagsindustrin, en förstudie", Kulturgeografiska institutionen, Handelshögskolan, Göteborgs universitet

Lindegaard, Jørgen, "What do European airlines need?", *Scanorama, The Scandinavian Airlines Magazine*, november 2004

Rosén, Harald, "SAS Sverige satsar sig ur krisen", *Flygrevyn*, nr 6 2004

Subhash, C. Jain, "Perspectives on International Strategic Alliances", *Advances in International Marketing*, vol 2 1987

"Affärsresandet tar fart", *Dagens Industri*, fredag 12 november 2004

Ekonomiska källor

SAS koncernens årsredovisning, 2003

SAS Group interim report, january-september 2004

Muntliga källor

Rosén, Harald, Generalsekreterare Svenskt Flyg. Telefonintervju 2004-11-17

Cederqvist, Agneta, ansvarig för SAS Sveriges relationer. Telefonintervju 2004-11-19

Thaulow, Finn, Vice President Alliances and Corporate Partners, Nyetablerade Partnerskap. Personlig intervju 2004-12-13

Orvér, Ole, Vice President Alliances and Corporate Partners, Etablerade Partnerskap. Personlig intervju 2004-12-13

Elektroniska källor

<http://www.sas.se>

<http://www.staralliance.com>

<http://www.lufthansa.com>

<http://www.susning.nu> 2004-11-04

<http://www.netmba.com/strategy/experience-curve> 2004-11-24

<http://www.law.cornell.edu/topics/bankruptcy.html> 2004-11-24

http://www.investorwords.com/2671/joint_venture.html 2004-11-28

<http://www.hjventures.com/Definition-Joint-venture.html> 2004-11-28