

Per Morten Schiefloe  
Professor i sosiologi ved NTNU

*Publisert i Adresseavisen, 22.06.02*

Bye, bye Braathens...

Det er ikke så mange månedene siden de ansatte i Braathens jublet fordi SAS fikk tillatelse til å kjøpe opp restene av det som for kort tid tilbake var et velfungerende og økonomisk solid flyselskap. Den jubelen er det ikke mye igjen av. Nå er det sinne og forbitrelse, etter hvert som planene om omstrukturering, nedbemanning og oppsigelser settes i verk. Enn så lenge opprettholdes Braathens som et eget selskap, men det er naturligvis bare et tidsspørsmål før også merkenavnet og restene av Braathens-organisasjonen er historie. Det strider nemlig mot økonomisk stordriftslogikk å dublere funksjoner som markedsføring, merkevarebygging, kundehåndtering og intern administrasjon. Erfaringene er i så måte tydelige. Når en større bedrift overtar en mindre, har løftene om å beholde navn og egen organisasjon som oftest kort varighet. Er det for eksempel noen som husker hva som ble sagt om bevaring av Kreditkassen, også kjent som K-bank?

Historien om Braathens er ikke bare historien om ansatte som ble lurt til å tro på fagre løfter. Det er også en historie om hvordan udugelighet ødela et godt selskap, med et av landets mest anerkjente varemerker, og om hvordan uredelighet og klønede ledelse nå er i ferd med å påføre SAS et alvorlig tilbakeslag i det norske markedet.

Braathens har vært et utmerket flyselskap, med høy grad av punktlighet og kjennetegnet av et særdeles vennlig og serviceinnstilt personale, ikke bare om bord, men også i skrankene og i telefonekspedisjonen. De har også vært banebrytende i å ta i bruk ny og avansert teknologi for bestilling og betaling av reiser. Jeg vet det, for jeg har reist med Braathens flere hundre ganger i løpet av de senere årene. Nedturen for selskapet hadde ingen ting med flyoperasjonene eller personalet å gjøre. Nedturen begynte i Sverige, der forsøkene på å etablere seg på innenlandsmarkedet gjennom hasardiøse oppkjøp endte i en økonomisk katastrofe, som tok knekken på en stor del av den egenkapitalen som var opparbeidet gjennom årtier. Den mest nærliggende diagnosen på dette eventyret er at det ble forårsaket av en kombinasjon av stormannsgalskap og strategisk udugelighet. Den strategiske udugeligheten ble ytterligere demonstrert gjennom de samtidige bestrebelsene på å bytte image. Fra å være et folkelig selskap som behandlet alle likt, skulle en innføre et innenlands klasseskille gjennom den famøse innføringen av Braathens Best og Braathens Back. Internasjonal forretningsstil og engelskspråklig skulle det være. Satsingen var fullstendig mislykket. Antakelig fikk de ikke en eneste ekstra passasjer foran gardinen, mens de mistet en god del av dem som ikke syntes det var noen stas å bli definert som annenklasser. Reklamekampanjer, designprogram og utskifting av dekketøy må ha kostet titalls eller hundretalls millioner. I alle fall hvis en regner med omstilling, opplæring og forsinkelser. Jeg husker med gru hvordan jeg mistet et viktig møte i Stavanger den første dagen med den nye ordningen, da flyene var forsinket i timesvis, mens flyvertinnene gråt fordi de ikke fikk tallene foran og bak gardinen til å stemme. Den kraftige økningen i antallet flygninger etter åpningen av Gardermoen var den tredje strategiske bommert. Resultatet var at da overskuddene innenlands ble avløst av noen år med underskudd, var det ikke noe å stå i mot med, og konkursen stod for døren.

SAS har lenge vært i medienes kritiske søkelys, med bakgrunn i prispolitikk, monopolistiske trekk og forskjellsbehandling av norske og svenske kunder. Saken om ulovlig prissamarbeid

med Maersk hadde ikke gjort stillingen bedre. I en slik situasjon skulle en tro at det som stod øverst på ledelsens agenda var å bygge opp frynsete tillit og å styrke selskapets image. I stedet for å benytte elendigheten i Braathens som en anledning til å fremstå som et solid og etterrettelig selskap, med omsorg både for passasjerer og ansatte, gjør de imidlertid stort sett alle de tabber som er mulige. Bildet vi sitter igjen med er av en virksomhet som farer med fanteri og en ledelse som ikke er til å stole på.

Lavprisselskaper begynner allerede å forsyne seg merkbart av utenlandsmarkedet. Når bonusprogrammene innenlands nå går fløyten og konkurrenter begynner å melde seg også her, har SAS stelt seg slik at kundene jubler. Venner som står frem offentlig er det ikke mange av. Jeg har stor sympati for de ansatte i SAS som i dag strever i første linje. For SAS har også dyktige og serviceinnstilte medarbeidere på sine fly og i sine bakkeekspedisjoner. Det er oppover i systemet det svikter.

PerMS@svt.ntnu.no