

”På hvilke måter legger miljøopinionen føringer på valg av strategi for norske flyselskap med tanke på fortsatt godt omdømme, vekst og fortjeneste?”



Bacheloroppgave

Markedsføring og internasjonalisering

Markedshøyskolen Campus Kristiania

Innleveringsdato

13.06.2008

Kandidatnummer

90098690

90080593

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdanningen ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Markedshøyskolen Campus Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med studiet Bachelor i markedsføring og internasjonalisering, og er en avsluttende oppgave ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Hele prosessen med å utforme oppgaven fra grunn av og frem til slik den fremstår i dag har vært både lærerik og interessant. Gjennom denne oppgaven har vi fått brukt alt vi har lært på disse tre årene ved Markedshøyskolen og har vært en veldig inspirerende oppgave å jobbe med.

Vi ønsker å takke alle som har stilt opp og hjulpet oss med oppgaven.

Kjetil Olaussen: Høyskolelektor og vår veileder ved Markedshøyskolen Campus Kristiania

Anne Grete Ellingsen: Informasjonsdirektør i Norwegian Air Shuttle

Richard Kongsteien: Informasjonsdirektør i Widerøe

Thomas Midteide: Kommunikasjonsdirektør i SAS Norge

Kai Lønstad og Ole Petter Wiik ved Bryn trykkservice AS: For print og layout

Elise Karita Halvorsrød

Ingvild Strøm Aslaksen

Sigmund Dahl

"Å komme sammen er begynnelsen, å holde sammen er fremgang, å arbeide sammen er suksess"

Henry Ford

Oslo, 13. juni 2008

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	7
1.1	Bakgrunn for valg av problemstilling	7
1.2	Oppgavens oppbygning	9
1.3	Begrepsavklaring	9
	1.3.1 <i>Miljøopinion</i>	9
	1.3.2 <i>Klimabilletter</i>	10
1.4	Fokusering og avgrensninger	10
1.5	Historisk kontekst	10
2.0	Teoriplattform	11
2.1	Omdømme	12
2.2	Merkebygging	14
2.3	Modelldrøfting	17
3.0	Metode	21
3.1	Kvalitativ og kvantitativ tilnærming	22
3.2	Valg av forskningsdesign	22
	3.2.1 <i>Sekundærdata og primærdata</i>	23
	3.2.2 <i>Forskningsstrategi</i>	24
3.3	Datainnsamling	24
	3.3.1 <i>Informanter</i>	25
	3.3.2 <i>Intervjuguide</i>	27
	3.3.3 <i>Datainnsamling</i>	28
	3.3.4 <i>Transkribering</i>	28
	3.3.5 <i>Gjennomføring</i>	29
	3.3.6 <i>Reliabilitet og validitet</i>	29
4.0	Dataanalyse	30
4.1	Analyse og tolkning	31
	4.1.1 <i>Omdømme</i>	31
	4.1.2 <i>Merkebygging</i>	35
	4.1.3 <i>Modellanalyse</i>	38

5.0 Konklusjon og anbefalinger 41

Litteratur og kildehenvisning

<u>Vedlegg 1</u>	<u>48</u>
<u>Vedlegg 2</u>	<u>50</u>
<u>Vedlegg 3</u>	<u>57</u>
<u>Vedlegg 4</u>	<u>62</u>

Antall ord: 14 928

Figurhenvisning

Figur 1: Den utvidede Fishbein modellen, "The theory of reasoned action". Side, 14

Figur 2: Den utvidede Fishbein modellen, "The theory of reasoned action", operasjonalisert modell. Side, 15

Sammendrag

Den siste tids forverring av miljøet på global basis har ført med seg store og ofte påtvungne endringer i norsk næringsliv. Bedrifter blir tvunget til å tenke mer miljøvennlig for å opprettholde sitt omdømme, og media har vært raske til å dokumentere og avsløre selskaper som velger å neglisjere denne problematikken.

Norsk luftfart har i denne miljødebatten på ingen måte blitt spart for kritikk, og de fikk på et tidlig stadium stempelet som "miljøversting". Vi ønsket å finne ut av i hvilken grad flyselskapene merket den voldsomme økningen i omtale rundt deres firma, og på hvilken måte de valgte å møte dette problemet.

Med bakgrunn i dette kom vi frem til følgende problemstilling:

"På hvilke måter legger miljøopinionen føringer på valg av strategi for norske flyselskap med tanke på fortsatt godt omdømme, vekst og fortjeneste?"

I denne forskningsprosessen har vi gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med de aktuelle bedriftene vi ville forske mer på, og analysert deres svar med bakgrunn i teori om omdømme og merkevarebygging. Vi valgte å behandle dataene vi fikk gjennom et casesdesign, og svarene vi fikk ble satt i lys av Fishbeins modell "Theory of Reasoned Action", som omhandler bedriftens holdning til handling.

Via analysen kunne vi avdekke en del momenter i respondentenes svar. Vi fant ut av at det har i stor grad eksistert et press på flyselskapene, og de har også blitt tvunget til å tenke mer miljøvennlig for å møte denne kritikken. I tillegg til dette kunne vi konkludere med at en del av disse tiltakene også var av eget ønske, altså at de selv ønsket å komme med disse forandringene. Dette for å bespare utgifter på for eksempel drivstoff, og på den måten gjøre en større fortjeneste.

Det ble også avdekket at flyselskapene gjorde bevisste valg ut ifra et omdømme og merkebyggingsperspektiv, og at de hele tiden hadde dette i fokus i sin strategi.

1.0 Innledning

”På hvilke måter legger miljøopinionen føringer på valg av strategi for norske flyselskap med tanke på fortsatt godt omdømme, vekst og fortjeneste?”

Med bakgrunn i de siste årenes økende miljøbevissthet blant folk flest, har luftfarten fått et stempel som ”miljøversting” og har blitt sett på som den næringen som slipper ut mest giftige gasser. Er luftfarten like ille som mange tror, eller er dette et medieskapt fenomen?

Det er vanskelig å forberede seg på situasjoner hvor hele samfunn blir mer bevisste på miljøet og utslipp av giftige gasser. Media har vært en bidragsyter til å øke fokus i miljø sakene og det er sjelden man ser nyheter uten minst et oppslag om menneskeskapt miljø- og klimaendringer, har denne svartmalingen vært med på å øke fokus hos det norske samfunn?

Norsk luftfart som næring jobber daglig med å finne måter å redusere utslipp på, det samme gjør flyprodusentene. I en slik næring fører slike omstillinger med seg store kostnader og selskapene ønsker alle å forandre det imaget som næringen har fått.

Den økende miljøbevisstheten fører som tidligere nevnt med seg mange uforutsette problemer for luftfarten. Hvordan skal man da klare å opprettholde sitt omdømme og velge de riktige strategiene for videre vekst? I denne oppgaven ønsker vi å belyse disse faktorene og forstå hvordan luftfarten opererer i dag ut i fra de forutsetningene som har blitt satt, og som er i stadig forandring. Vi ønsker å avdekke de aktuelle aktørenes tanker om temaet, og vi har valgt å foreta intervjuer med representanter fra de tre største flyselskapene innenfor norsk luftfart

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Når vi skulle velge problemstilling i denne oppgaven ville vi belyse dagens flytrafikkmarked, og hvilke store endringer de er inne i. Opposisjonen, med miljøvernforeninger i spissen, tror vi legger stort press på flyselskapene. Derfor ønsket vi å finne ut i hvilken grad de er med på å ”bestemme” hvilke strategier aktørene på markedet må velge for å opprettholde sitt renommé og for å sikre sin fortsatte vekst.

Sett ut ifra faktorer som omdømme, brand image og merkebygging ble da problemstillingen som følger: På hvilke måter legger miljøopinionen føringer på valg av strategi for norske flyselskap med tanke på fortsatt godt omdømme, vekst og fortjeneste?

I dagens flytrafikkmarked er det stor konkurranse og selskapene er i stadig forandring for å imøtekomme strenge ytre krav til miljøhensyn, samtidig som de til stadighet er i en balansegang for å sikre et godt omdømme og fortsatt vekst. Økende utslipp av giftige gasser ut i atmosfæren er noe som opptar selv den hverdagslige mannen i gata, og dette er noe alle må ta hensyn til. I det siste har lupen vært på flytrafikk, ACARE (Advisory Council for Aeronautics Research in Europe) publiserte i 2001 en visjon for år 2020 som understreker at utfordringene er enorme. Fokus har skiftet fra "Høyere, lengre og raskere" til "billigere, sikrere, renere og stillere" innen flytrafikk (samferdsel.no 2008). Reiselysten til norske turister har hatt en eksplosiv økning i de seneste årene, på utenlandsturer reiser vi helst med fly og bor på hotell, vi reiser lengre og blir borte over lengre perioder. Turismen øker samtidig også i stort sett alle aldersgrupper og samfunnsklasser (ssb.no 2006). Denne dramatiske økningen i antall reisende har vært med på å sikre aktørene innen norsk luftfart en positiv vekstkurve, men det har også vært med på å legge ytterligere press på det allerede utsatte miljøet vårt. I denne sammenheng har media vært svært aktive med å prøve å belyse hvilke skader turister og andre reisende faktisk påfører miljøet. På denne måten har presset på flyselskapene økt, og det blir til stadighet satt sterkere krav til deres miljøengasjement. Dette er et tema vi finner svært interessant og noe vi vil prøve å finne mer ut av ut ifra vår problemstilling, og prøve å belyse det fra bedriftens ståsted med tanke på hvordan dette påvirker deres omdømme og merke.

Temaet vi har valgt å konsentrere oss om er norske og internasjonale miljøbevegelsers innflytelse på norsk lufttrafikk, og hvilke strategier nettopp disse aktørene på markedet velger for å imøtekomme krav til miljø og fortsatt vekst. I denne sammenheng vil vi se på teori om omdømmepolitikk, merkebygging, intervjuer og studier av bedrifter. Vi ønsker å belyse hvilke valg bedriftene blir "tvunget" til å ta i et stadig sterkere miljøbevisst samfunn, og samtidig opprettholde sitt omdømme og sin vekststrategi. I tillegg ønsker vi også å belyse om opinionen har noen form for makt over beslutningstakere i bedriftene, ved hjelp av for eksempel presspolitikk og lobbyisme.

Det vi mener er spennende med denne oppgaven er at vi tar opp et tema som alle er opptatt av i dagens samfunn, men sett i lys av et "inside-out" perspektiv fra bedriftens ståsted. Vi tror derfor at vi kan produsere en spennende og lærerik oppgave som vi håper skal kaste lys over hvilket engasjement flyselskapene har for et bedret miljø.

1.2 Oppgavens oppbygging

Vi ønsker her å gi deg som leser en liten forklaring på hvordan oppgaven bør leses, dette for at det skal gjøre det enklere å sette seg inn i vår tankemåte og få en bedre oversikt over oppgaven. Gjennom å få en oversikt over innholdsfortegnelsen kan denne benyttes så man får et bedre innblikk i strukturen til oppgaven.

Vi har delt oppgaven inn i 4 kapitler, for å få en bedre oversikt over oppgaven og dens tema. I kapittel 1.0 har vi skrevet og forklart hva vår oppgave handler om og hva vi ønsker å finne svar på ved oppgavens slutt. I kapittel 2.0 har vi skrevet ned teori som vi føler er med på å hjelpe oss for å best mulig kunne svare på problemstillingen vi har valgt. Kapittel 3.0 omhandler metode og hvordan vi har løst oppgaven og valgene vi har foretatt oss for å kunne få de beste forutsetningene for besvarelse av problemstillingen. Dernest har vi kapittel 4.0 hvor vi analyserer og bearbeider dataene vi har hentet inn, for å forberede til en konklusjon. Så til slutt har vi da kapittel 5.0 hvor vi vil konkludere, og svare på problemstillingen, samt komme med anbefalinger.

1.3 Begrepsavklaring

For å gjøre det enklere for deg som leser å forstå rapporten, vil vi her gjennomgå diverse ord og faguttrykk som vil bli brukt i teksten.

1.3.1 Miljøopinion

I dette studiet vil begrepet bli brukt som den samlede, både nasjonale og internasjonale, opinionen som er med på å legge press på flyselskapene og som uttaler seg i media om temaer vedrørende norsk luftfartspolitik.

1.3.2 Klimabilletter

Klimabilletter er et ord som blir flittig brukt under intervjuene av representantene fra bedriftene vi hadde fokus på, og det er en type billett noe man kan kjøpe ved bestilling av flyreisen. Ved kjøp av en slik billett kompenseres man for sine utslipp og i tillegg er man ved kjøp av en slik billett med på å støtte klimareducerende prosjekter rundt omkring i verden.

1.4 Fokusering og avgrensinger

Studiet vil begrense seg til kun å gjelde de 3 største norske flyselskapene ut ifra merkestyrke, da vi ser på dette som mest naturlig for oss å sette fokus på, samt at det ville vært for tidkrevende og lite relevant for oss å ta med eventuelle mindre norske eller utenlandske aktører. Dette er de tre selskapene som har opplevd mest mediepågang rundt sin organisasjon med tanke på miljøhensyn, så derfor har vi valgt kun å rette oss mot dem. Deretter har valgt å intervju informasjondirektørene fra de tre selskapene, og bakgrunnen for dette er at det er de som har ansvar for mediehandtering og det er de som daglig uttaler seg på vegne av selskapet. Organisasjonens størrelse og markedsposisjon selskapene har i markedet vil vi ikke fokusere på, dette fordi vi ønsker gjennom vår oppgave er å rette fokus på forskjellige holdningsmønstre ut ifra bevisstgjøringen rundt miljø og bedriftenes tanker rundt omdømme og merkebygging.

1.5 Historisk kontekst

Siden det første flyet fløy i Europa i 1906 har det vært en enorm utvikling i den internasjonale luftfarten. Med dagens fly fulle av elektroniske komponenter er det nesten uvirkelig å vite at Orville Wright gjennomførte historiens første flygning allerede i 1903 etter at Orville og broren Wilbur tok patent på en flymaskin. Luftfarten har de siste 10 årene opplevd et paradigmeskifte hvor oppkjøp og hyppigere avganger og nye destinasjoner har blitt mer og mer vanlig. For Norge er luftfarten en viktig transportnæring, dette på grunn av bosettingsmønster som gjerne består av stor avstander i vårt langstrakte land, og gjennom sin brede dekning av kortbane og langbane flyplasser er disse med på å opprettholder norsk luftfart næringslivet i Norge. Selv om vi er avhengige av luftfarten i Norge skal det sies at det kan være vanskelig å drive luftfart her i landet på grunn av mange utfordringer som en følge av vår geografiske plassering i verden.

De siste årene har man stort sett over hele verden blitt mer og mer miljøbevisste, noe som har ført til at luftfarten har blitt sett på som en av de store miljøsynderne blant folk flest.

Den voksende økonomien og økende velferd spesielt i Norge har ført til at flytrafikken har økt betraktelig, og i følge avinor.no fløy det totalt 38 672 007 passasjerer innenriks og utenriks i 2007 (avinor.no 2007). Dette igjen har ført til at hyppigheten på avgangene har økt i takt med etterspørselen, og blandet med folks økende reiselyst har dette ført til at man har begynt å se på luftfart som aktører som tenker mindre på miljøhensyn enn andre. Om dette kommer av at folk stort sett er naive og tror blindt på forskere og andre verdenskjente mediemoguler vet man ikke, men det man vet er at miljøet er noe som alle har i bakhodet og som det settes mer og mer fokus på. Nobelprisen for 2007 gikk til 2 aktører som begge bidrar til miljøbedring på en positiv måte, noe som ikke har gjort miljøfokus noe mindre, snarere tvert imot. Bilder av smeltende poler og den gradvise økningen i temperaturen her i Norge har ført til ytterligere fokus på miljøet og på oss menneskers utslipp.

Vi har valgt å belyse problemstillingen ut fra et omdømme og merkebyggingsperspektiv, gjennom Fishbeins holdning til handling modell, "Theory of reasoned action". Vi føler dette er hensiktsmessig siden omdømme og merkebygging henger sammen og har innvirkning på hverandre som faktorer for en bedrifts suksess. Og ved å se på disse faktorene gjennom et holding til handling perspektiv håper vi på å kaste lys over problemstillingen, "På hvilke måter legger miljøopinionen føringer på valg av strategi for norske flyselskap med tanke på fortsatt godt omdømme, vekst og fortjeneste?"

2.0 Teoriplattform

I dette kapitlet ønsker vi å legge vekt på de teoriene som foreligger med tanke på omdømme og merkebygging, og se om dette kan settes i sammenheng med den økende miljøbevisstheten som har forekommet i den senere tid i norske medier. Vi kommer først til å redegjøre for teoriene vedrørende omdømme, for så å ta for oss teori om merkebygging. Til slutt i kapitlet vil vi også gjennomgå teori rundt modellen vi har valgt til grunn for vår forskning, Fishbeins utvidede modell "The theory of reasoned action". Denne blir også kalt "holdning til handlingsmodellen" på norsk.

2.1 Omdømme

Apeland (2007, 28) sier i sin bok omdømmebygging i praksis at; ”generelt kan vi likevel si at et dårlig omdømme vil gjøre det vanskelig for virksomheten å nå sitt fulle potensial. Dette vil altså si at bedrifter som opplever et dårlig omdømme, tror Apeland kan skade bedriften og forhindre den fra å nå sine mål. Omdømme er en viktig faktor for alle bedrifter som ønsker å lykkes på et stort og mettett marked med mange aktører. Et godt omdømme åpner for nye samarbeidspartnere på markedet og på tvers av markeder som fører med seg ytterligere inntekt og forhåpentligvis forbedret fremtidsbilde. Robstad & Ihlen (2004, 126) definerer omdømme som ”summen av forventninger omgivelsene har til et selskaps produkt, service og aktiviteter i forhold til forretningsmessige, sosiale og finansielle prestasjoner”. Apeland (2007, 18) definisjon har en litt annen fremstilling; ”Summen av omdømme er oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten”. Som vi kan se er teoriene nokså like, men med noen små definisjonsvariabler. Da Robstad og Ihlen (2004) velger å se på forventninger rundt produktet, service osv velger Apeland (2007) å fokusere på gruppentallitet og den faktiske oppfatningen rundt bedriften. Videre fortsetter Apeland (2007) med at å gjøre seg fortjent til et godt omdømme handler mye om å innfri forventninger, de virksomhetene som oppfyller våre forventninger vil vi fortsette å handle hos. Med andre ord så er det ikke kun det som leveres som avgjør omdømmet, men det som faktisk leveres ut ifra hva som er lovet, og at det er dette som styrker eller svekker en bedrifts omdømme. Dette støttes av Sigurd Villads Troye (1999, 391) sin bok ”Marketing: Forventninger, tilfredshet og kvalitet” hvor han skriver følgende; ”Dersom de forventninger som profileringen gir opphav til ikke stemmer overens med erfaringen, kan dette bidra ikke bare til å svekke omdømmet, men også til å gjøre det negativt”. Dette vil si at hvis man skaper en grad av forventning rundt et produkt eller en bedrift, vil dette kunne skade omdømmet om ikke disse forventningene blir innfridd. Robstad og Ihlen (2004) viser videre til at omdømme kan også forstås som et produkt av en viss enighet om holdninger, evalueringer av en egenskap og verdier som knyttes til et tema, en organisasjon, et selskap eller en sektor. Med dette mener de altså at en gruppes enighet om et produkt, selskap, organisasjon eller deg som person fører til et godt eller dårlig omdømme.

Fombrun (2005, etter Fombrun og Shanley 1990) viser til at ledere i bedriften gjerne påpeker omdømme som det absolutte suksesskriterium, de bruker ofte mye tid og resurser på å introdusere og opprettholde dette ved bruk av observatører og innhenting av primærdata. De mener også at bakgrunnen for å forstå hvordan en bedrifts omdømme utvikler seg ligger i

kriterier som økonomi, strategisk ledelse og sosiologi. I nyere tid har også CIM (Corporate Identity Management) blitt lansert som et begrep. Balmer og Van Riel (1997) sier at dets formål er til å etablere et godt rykte og omdømme for bedriftens potensielle kunder, og samtidig skape en tilbøyelighet til å kjøpe nettopp denne organisasjonens produkter og tjenester. I sin teori fra Balmer og Van Riel (1997) legger de videre til at det er også stor enighet innad i forskningsmiljøet om nettopp dette temaet og dens teori om at gjennom et godt omdømme vil en bedrift få en større konkurransedyktig fordel i forhold til sine konkurrenter.

Omdømmetematikken spenner seg over mange ulike temaer, deriblant media og dets påvirkning, samt hva den gjør med den enkelte bedrift. Teoriene rundt dette er mange, og en av disse er den finske forskeren Veikko Pietilä (1977). Han viser til at mediepåvirkning har funnet sted når det som et resultat av kommunikasjonsprosessen er noe i mediets omgivelser, som ikke ville ha vært der uten kommunikasjonsprosessen (Bang 2006, etter Pietilä 1977). Med dette menes altså at mediepåvirkningen er synlig når den er med på å påvise et fenomen som uten dets tilstedeværelse ikke ville ha eksistert. På den andre siden mener Apeland (2007, 170) at målrettet og strategisk arbeid med å få omtale i media er en god investering for å bygge og befeste et godt omdømme. Det vil derfor være hensiktsmessig riktig for en bedrift som vil bygge et godt omdømme å søke aktivt ut i media for på denne måten prøve å bli eksponert til kundemassen. På denne måten kan bedriftene prøve å kontrollere hvordan de ønsker å bli fremstilt og oppfattet. Videre viser han til en undersøkelse som TNS Gallup har gjort i Norge, som viser at det å fremstå troverdig i media er en av de aller viktigste forutsetningene for å bevare et godt omdømme. Gisperud (2002, 20) viser til at "vi har heller ikke personlig kontroll over hva mediene serverer oss. Men samtidig er det viktig at vi faktisk tenker og vurderer både når vi velger medieprodukter og når vi tilegner oss dem". Her menes det at man aldri skal prøve å kontrollere mediene, men at man er grundig i utvelgelsen av medium slik at saken skal bli fremstilt så korrekt som mulig. Samtidig mener Mathiesen (2002) at det nå er fritt frem for den "journalistiske fantasien", noe som fører til at skribenter og journalister legger stor vekt på det sensasjonelle i en belysning av en sak. Dette er saker hvor ting blir revet helt ut av konteksten, og hvor en sak ikke nødvendigvis blir godt fremstilt.

De siste årene har det blitt stor fokus på miljøpolitikk, noe som har ført til at media har lagt ytterligere vekt på miljø i sine saker. Media ønsker selvsagt å belyse miljøpolitikken fra flere hold, men dette fokuset har ført til at for eksempel luftfarten nå blir sett på som en miljøverstering som har størst utslipp av farlige miljøgasser. Når en journalist skriver at

”utslippene fra fly og lufttrafikk vil de neste 5 årene øke med 150 % fra dagens 3 % av Norges totalutslipp”, (norskemagasinet.com) så virker dette ufattelig mye, men det er i virkeligheten kun en økning på 4,5 %. Det som derimot virker lite for noen, kan virke ufattelig mye for andre ved første øyekast. Dette støttes av Gisperud (2002, 20) som sier at ”man forstår med andre ord ikke mediernes rolle i identitetsdannelsen om en tenker seg som en enkel, ubevisst påvirkning, slik at vår identitet blir en effekt av hva mediene har påført oss”. Denne teorien blir støttet av Tor Bang (2006), som på sin side hevder at mediene gjerne har en antakelse om at publikum har begrenset oppmerksomhetskapasitet. Med dette i bakhodet tyr man svært ofte til visse teknikker som har med formål å forenkle virkeligheten for leseren og slik for å lettere nå sitt publikum. Med dette menes altså at journalister gjerne har en tendens til å vri vinklingen på en sak til sin fordel, og kanskje på denne måten prøve å gjøre den mer sensasjonell enn den egentlig er. Derimot mener Apeland (2007, 24) at journalister har blitt mer vennlig innstilt. ”De fleste journalister er vennlig innstilt, og ønsker å gjøre en god jobb. Og tar valg basert på oppfatninger”. Altså mener han at journalistene (som regel) er vennlig innstilt til saken han eller hun skal belyse, og at de gjør seg opp en egen oppfatning om saken før vinklingen blir bestemt. Denne påstanden viser da altså at det er til dels uenighet i teorien, i tråd med hva Bang (2006) og Gisperud (2002) mener. Hvor Bang (2006) og Gisperud (2002) i sin teori viser til at media har en tendens til å overdrive og bruker teknikker for å forenkle virkeligheten for med det for øye å lokke til seg leserne, mener Apeland (2007) at media faktisk har blitt mer vennlig innstilt.

2.2 Merkebygging

Med et sterkt merke kommer også et godt omdømme, og disse to faktorene har direkte påvirkning til en organisasjons eksistens og hverandre som faktorer for å lykkes. Troye (1999, 386) definerer et merke på følgende måte; ”Et merke er et navn, et symbol, en betegnelse, en utforming, eller en kombinasjon av disse, som skiller selgerens varer eller tjenester fra konkurrentens”. Med dette mener han altså at det primære formålet til et merke og merkenavn er å gi forbrukeren et symbol som hjelper forbrukeren i en gjenkjennelses- og avgjørelsesprosess. Herbig og Milewicz (1995, etter Moorthy 1985) legger til at merker ofte vil utvikle en ”personlighet” som avgjør om kunden vil gjenkjenne det eller ikke, om det avler til gjenkjøp og adopsjon, samt om det svarer til kundens behov. Med denne personligheten følger det som regel også med et omdømme, og merkenavnet kan ofte være et slags

oppbevaringssted for bedriftens gode navn og rykte. På denne måten kan også ofte et godt merke og dets kvaliteter bli overført til et annet produkt via merkenavnet.

For bedrifter som ønsker et godt og sterkt merkenavn er det viktig at de ansatte i organisasjonen har en evnen til å styrke merkevaren fremfor å svekke den, noe som har en stor innvirkning på bedriftens omdømme. Det er de ansatte som er merkevaren og det er deres jobb å formidle merkevaren ut til kundemassen. I tillegg er det også deres jobb å opprettholde kontakten med kundene. Derfor er det viktig at det som blir formidlet til kundene er nøyaktig det kundene får, man må vise verden at bedriften er til å stole på, altså at man har en sammensatt organisasjonskultur. For at bedriften skal kunne lykkes er det viktig at de ansatte er implementert i en felles bedriftskultur, slik at merket kan kommuniseres på en hensiktsmessig måte. Dette støttes av Bjerke og Ind (2007, 216) som skriver at; "Når kulturkjennetegnene innfrir, hjelper det de ansatte i leveringen av en sammenhengende merkehistorie for kundene – en fortelling som er definert av merkeidentiteten og manifestert av de ansatte som elementer med en felles plattform". Bjerke og Ind (2007) fortsetter videre med at; "En innfrieende organisasjonskultur er også kommunisert i mytene om karismatiske ledere og helter – de inspirerende merkeambassadørene som fastsetter klare forventninger overfor seg selv og sine kolleger". Lederne må altså få med seg de ansatte i en felles kommunikasjons plattform hvor de viser kundene at organisasjonen er en sterk enhet, og som igjen fører til at merkevaren blir styrket. Har bedriften ansatte som i underbevisstheten ikke trives og som gjennom sin kommunikasjon setter organisasjonen i et dårlig lys, vil dette derimot svekke merkevaren. Merkeimage er noe alle bedrifter anser som en viktig del av markedsføringen. Aktørene må ha et konsept som fungerer som en bærebjelke i merkets livssyklus slik at de skaper en oppfatning av image hos forbrukerne. Det har lenge vært utført kommunikasjonsaktiviteter for å skape seg et godt merkeimage, og dette kan sees på som et resultat av alle merkerelaterte aktiviteter som bedriften involverer sine kunder i.

Philip Kotler definerer brand image (merke image) på denne måten;

Forbrukerne utvikler et sett med merkeoppfatninger ut i fra hvilke egenskaper de fester seg ved hos hver enkelt merke. Summen av disse oppfatningene av et merke blir merkets image. Forbrukernes oppfatninger av et merke varierer med vedkommendes erfaringer, filtrert gjennom den selektive oppmerksomheten, den selektive fordreiningen og den selektive hukommelsen. (Kotler 2005, 167)

Brand image er altså det første forbrukerne tenker når ditt merke vises, også kalt "top of Mind". For å skape et sterkt merkeimage er det viktig at man klarer å differensiere sitt merke fra andre merker med samme konsept, eller som på andre måter er like. Dette er gjerne differensiering som kan omhandle pris, plass (butikkens utsalgssted) og produktets attributter (tilleggsverdier). I begrepet tilleggsverdi ligger det til grunn hvilke ting du får "med på kjøpet", altså hva man får utenom det fysiske produktet. Slike attributter kan for eksempel være status ved kjøp av en dyr bil eller eksotiske feriereiser osv. Disse attributtene kan derimot også være todelt, på en side kan det bidra til å styrke merkenavnet, men produktet kan også oppfattes som *for* bra. Med dette menes at produsenten bygger inn kvaliteter som forbrukeren ikke synes han trenger.

Leslie de Chernatony (2005) mener det er fem kritiske faktorer som er med på å bestemme merkets styrke. "The five forces of the brandsphere as a basis for systematically analysing the factors that could enhance or impede brand success." Altså blir de fem kreftene i merkesfæren brukt som basis for systematisk å analysere faktorene som kan fremheve eller degenerere merkets suksess (Chernatony 2005, egen oversettelse). Det er faktorer som bedriften, distributørene, kundene, konkurrentene og makromiljøet rundt bedriften som er med på å sette bedriftens mål og visjon for merkevaren. Det er derfor opp til bedriften å implementere både for sine ansatte, kunder og konkurrenter hvordan de ønsker å bli oppfattet.

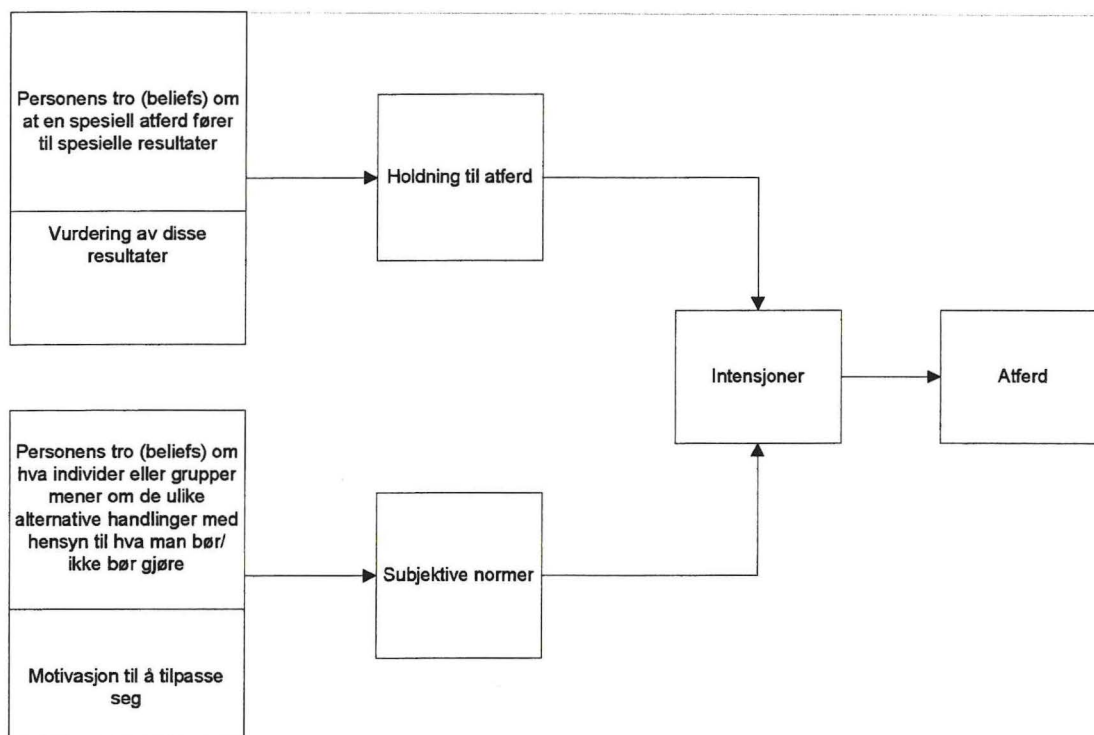
Ifølge Asia Market Research er nøkkelen til et godt merkenavn å identifisere og utvikle de sterkeste merkenavnene og forsterke de gjennom hyppig kommunikasjon. De sier videre at; "consumers buy not only a product (commodity), but also the image associations of the product such as power, wealth, sophistication and most importantly identification and association with other users of the brand" (<http://www.asiamarketresearch.com>, 2005)

Altså mener de at forbrukerne nødvendigvis ikke bare kjøper et produkt, men også et vel av attributter som følger med produktet. Disse er som regel ubevisste faktorer som ligger latent i folks persepsjon. Denne teorien støttes av Sigurd Villads Troye (1999, 391) hvor han skriver at så lenge reklame, egne erfaringer og andre årsaker til kundenes forventninger er konsistente, bidrar dette til å styrke merkets image. På den andre siden i Kevin Lane Kellers (2003, 70) teori defineres brand image slik; "A positive brand image is created by marketing programs that link strong, favorable and unique associations to the brand in memory". Keller mener altså at alt som betyr noe er for et godt merkenavn er resultatet av positivt omdømme, merkets styrke og unikhhet.

2.3 Modelldrøfting

Som base i oppgaven ønsker vi å benytte "Den utvidede Fishbein modellen" som har som mål å forklare atferd. Thjømøe og Olson (2001) omtaler og kommenterer modellen ved å si at av Fishbeins modell er atferd avhengig av intensjoner som igjen påvirkes både av holdninger til handling og av det han kaller subjektive normer. Hvilken handling som blir valgt er altså avhengig av hvordan personen vurderer andres reaksjoner til handlingen. I den utvidede Fishbein modellen, "The theory of reasoned action", fokuseres det på både objektet, og også selve handlingen. Thjømøe og Olson (2001) viser til at holdning til handling og subjektive normer er en funksjon av troen og at en atferd kan føre til et resultat. Har man altså formodning om at det å kjøpe et produkt vil ha flere positive sider enn negative, vil man tilegne seg positive holdninger ved kjøpet av produktet som igjen kan føre til en bestemt atferd. I dette ligger det altså å kjøpe det faktiske produktet, samtidig som man også tar stilling til antakelser om hva utenforstående mener om handlingsalternativene. Med utenforstående mener vi her personer eller grupper som har direkte innflytelse på individet. Thjømøe og Olson (2001) sier videre at innenfor denne modellen er det to sett av variabler som skal være den grunnleggende pilaren for å bestemme intensjoner. Disse er; 1. Personens holdning til ulike alternative handlinger, altså hvilken holdning vedkommende har til andre alternative handlingsmønstre. 2. Den subjektive vurderingen omverdenen vil legge til grunn for vurdering av personens ulike handlings alternativer, det vil si hva personene rundt deg vil tro om dine ulike handlinger, og hva som ligger til grunn for dette. Man må ta stilling til både indre og ytre faktorer i en handlingsprosess, og hva som påvirker disse. I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i at det er faktorer som omdømme, merkebygging og profitt samt miljøopinionens krav og meninger som ligger til grunn for bedriftenes valg av strategi og fremtidig drift. Fishbeins utvidede modell, "The theory of reasoned action", vises på neste side.

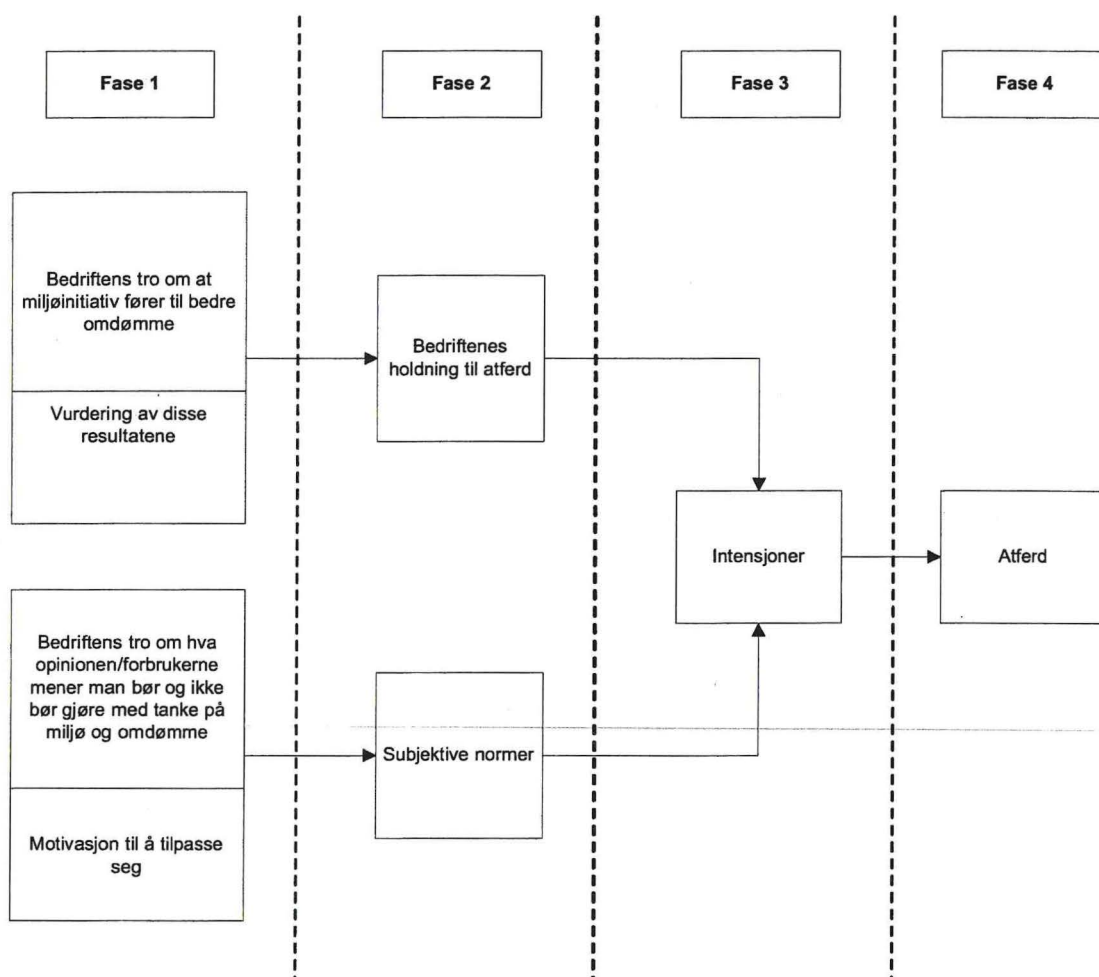
Figur 1: Den utvidede Fishbein modellen, "The theory of reasoned action".



Vi mener at denne modellen er den mest fordelaktige modellen å benytte for å besvare flyselskaperens atferd. Men for at vi skal kunne gjøre det på en hensiktsmessig og fordelaktig måte har vi valgt å operasjonalisere den, slik at den svarer på vår problemstilling på en mer gunstig måte. Vi har gjort dette fordi vi mener den fortsatt kan gi oss svar på problemstillingen vi har valgt.

Etter at modellen har vært igjennom denne operasjonaliseringen blir den seende slik ut:

Figur 2: Den utvidede Fishbein modellen, "The theory of reasoned action", operasjonalisert modell.



Som vi kan lese av den nye og utviklede modellen, har vi valgt å bytte ut ordet "personens" med "bedriftens". Dette fordi vi mener modellen svarer bedre til vår oppgave, i og med at vi skriver om den enkelte bedrift, uten at dette fører til at modellen mister sin underliggende essens og mening. Tvert imot føler vi modellen fortsatt svarer til sin hensikt, og at den derfor fortsatt er formålstjenlig.

Som det kommer frem av den operasjonaliserte modellen velger vi også å se på modellen som fire faser. Dette for lettere å kunne belyse perspektivene om holdning til handling via faktorene omdømme og merkebygging.

- Fase 1

I denne fasen vil det være bedriftens bevisstgjøring om hva som tjener deres omdømme best, knyttet opp mot deres egen oppfatning og deres tro om hva opinionen mener. Herunder ligger også vurderingen av tankeprosessen, og den faktiske motivasjonen til å tilpasse seg det nye tankesettet.

- Fase 2

Viser til bedriftens holdning rundt disse tenkte endringene, og de faktiske tankene samfunnet har om hva bedriften bør gjennomføre.

- Fase 3

Denne fasen legger vekt på hvilke intensjoner fase 2 faktisk har på den eksisterende holdning og de utenforstående tankene og dets utfall i et merkebyggingsperspektiv.

- Fase 4

Her ser man på hvilken atferd eller tiltak selskapene foretar seg ut ifra bevisstgjøringen man fikk om at økende miljøbevissthet, og miljøtiltak fører til et forbedret omdømme.

Gjennom modellen ønsker vi altså å kartlegge prosessen flyselskapene går igjennom fra de får en intuisjon om at nettopp det å engasjere seg og ta initiativ til miljøforbedring, vil føre til et bedre omdømme. Videre viser det veien frem, fra intensjonene om å forbedre seg, til å fatte tiltak som kan bedre omdømmet og utarbeide en plan for hvordan tiltakene skal utføres. Målet i modellen er å forklare hva slags atferd et selskap foretar seg for å forbedre seg ut ifra et tema eller en problemstilling som har oppstått. For oppgavens del vil også modellen være med på å

viser hvilke holdning flyselskapene har til de ulike tiltakene de ønsker å fatte, med bakgrunn i å forbedre eller ta vare på sitt omdømme ut i fra den økende miljøbevissthet.

Miljøopinionen vil på sin side være en motpol som vil se på flyselskapenes handlinger med stor skepsis og med argusøyne, og gir flyselskapene en pekepinn på om tiltakene som ønskes gjennomført faktisk vil føre til noe positivt.

For oss virker det som om at det som kjennetegner litteraturen som foreligger om temaene vi har valgt er at teoretikerne stort sett er enige om hva omdømme og merkebygging er, men at de har forskjellige tilnærminger og definisjoner. Med bakgrunn i den valgte teorien ønsker vi derfor å foreta kvalitative dybdeintervjuer med de tre største flyselskapene innenfor norsk luftfart. For å finne svar på problemstilling og bidra til å belyse om det finnes et press på flyselskapene for å tilfredsstille de mange kritiske stemmene i samfunnet.

3.0 Metode

Vi vil i dette kapittelet vise hvordan vi har kommet frem til det vi mener er den mest egnede forskningsmetoden for å få et best mulig svar på problemstillingen. Steinar Kvale (2006, 21) viser til at forskningsintervjuer er basert på den hverdagslige samtale eller konversasjon, men er en faglig konversasjon. Slike forskningsintervjuer har som formål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene. Problemstillingen og vårt utgangspunkt for metodevalg samt intervjuguide er; På hvilke måter legger miljøopinionen føringer på valg av strategi for norske flyselskap med tanke på fortsatt godt omdømme, vekst og fortjeneste?

Vi ønsker med denne oppgaven å belyse norske flyselskapers holdning til miljøopinionen, og deres valg av strategi for bedriften med tanke på økende miljøhensyn og fortsatt vekst. Undersøkelsen håper vi skal bidra til en bedret forståelse for hvordan bedriftene som er under sterkt press fra media og opinionen tenker og reagerer. Informasjonen vi innhenter ønsker vi skal bidra til en bedret forståelse for flyselskapenes ledelsesstrategi og markedsføringen av deres bedrift, med dagens økende miljøbevissthet blant alle samfunnsborgere.

3.1 Kvalitativ og kvantitativ tilnærming

Når man skal utføre markedsundersøkelser og samle inn data må man ut i felten og dette kalles feltundersøkelse. Her igjen kan man skille mellom 2 typer av datainnhentings metoder; kvalitativt og kvantitativt design. Når man utfører en kvalitativ undersøkelse kan man velge å utføre et dybdeintervju eller et gruppeintervju. Her har man et mindre antall informanter som gir mer informasjon enn ved de kvantitative intervjuene. Ved det kvantitative intervjuet har man et stort antall av tilfeldige informanter som man stiller de samme spørsmålene.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) viser til at ved en kvalitativ tilnærming får man frem fyldige beskrivelser rundt temaet man forsker på og er en fortrinnsmessig tilnærming når man forsker på emner man ikke kjenner så godt. I vår besvarelse ser vi det som mest relevant og hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Dette fordi vi ønsker å gå i dybden i temaet vi forsker på og vi ønsker en metode hvor det er rom for tolkning og dypere svar fra informantene. Ved en kvantitativ tilnærming har man ikke den samme muligheten til å gå i dybden og reflektere over dataene man har innhentet gjennom intervjuene. Det at vi har få informanter gjør at kvantitativ metode ikke vil være fortrinnsmessig for oss, fordi vi høyst trolig ikke vil kunne fatte en konklusjon på bakgrunn av svarene vi ville fått.

3.2 Valg av forskningsdesign

Gisperud, Olsson og Silkoset (2004, 58) sier at undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven.

Det at vi ønsker å gjennomføre en undersøkelse med kvalitativ tilnærming har ført til at vi har valgt case som design. Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2004) viser til at casedesign innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Vi har valgt å benytte denne typen design på bakgrunn i vår forskning om at miljøopinionen legger føringer for flyselskapene. Gjennom denne typen design ønsker vi å samle inn så mye informasjon som mulig, for å kunne svare på problemstillingen gjennom drøfting og refleksjon av dataene vi henter inn i felten.

Innenfor casedesign kan man benytte seg av 3 typer studier, disse er; Eksplorativt som er utforskende, deskriptivt som er beskrivende og kausalt som er årsak-til-virkning altså

forklarende. For å kunne komme nærmere et svar på problemstillingen vår ønsket vi å intervju kun en informant fra hvert av de norske flyselskapene som daglig opererer på det norske markedet. Derfor falt valget på eksplorativt casestudie. Vi valgte denne typen studie fordi vi kun trenger få informanter for å få svar på problemstillingen. Dette fordi vi ønsker å få en større innsikt og forståelse av emnet vi forsker på gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Mens de andre casestudiene fokuserer på henholdsvis hypotesetesting og eksperimenter fokuserer eksplorativt studie på innsikt og forståelse av et tema. Gisperud, Olsson og Silkoset, (2004, 58) viser til at valget av design avhenger av hvor mye vi vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger. Etter å ha jobbet med diverse oppgaver knyttet til norsk luftfart tidligere i studietiden, mener vi at vi har gode forutsetninger til å gjennomføre ytterligere forskning innenfor området vi har valgt å fokusere på. Vi ønsker å gå mer dybden i temaet vi har valgt og på den måten få en bedre innsikt og forståelse av problemet som luftfarten nå står ovenfor, gjennom bedriftens syn. I tillegg hvilke tiltak de respektive flyselskapene innenfor norsk luftfart faktisk foretar seg, for fortsatt å ha et godt omdømme og et sterkt merkenavn.

3.2.1 Sekundærdata og primærdata

Når man skal samle inn data kan man skille mellom 2 typer data innenfor datainnsamling; sekundærdata og primærdata. Blindheim, Rosendahl og Nørgaard (1995) påpeker at sekundærdata omhandler all data som allerede foreligger. Altså all informasjon i form av tidligere forskning, intervjuer som allerede er gjennomført osv. Denne type data kalles gjerne andrehåndsinformasjon. Vi gikk igjennom mye sekundærdata i forkant av intervjuene, noe som gjorde at vi fikk mye informasjon vi kunne dra med oss videre og dannet et grunnlag for innsamlingen av primærdata. Videre viser Blindheim, Rosendahl og Nørgaard (1995) til at primærdata er den informasjonen man tilegner seg når man oppsøker markedet og stiller målgruppen spørsmål, altså førstehåndsinformasjon. Primærdata får vi inn gjennom intervjuene vi skal gjennomføre med selskapene og data som er relevant vil vi benytte i analysen.

3.2.2 *Forskningsstrategi*

Gjennom en eksplorativ tilnærming har vi valgt å gjennomføre intervjuene ved hjelp av dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer er en av de to hovedteknikkene for datainnsamling innenfor eksplorativt design, i den forbindelse har vi valgt å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer. Gisperud, Olsson og Silkoset (2004) sier at individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse. Ved en slik type intervju intervjues ofte 15-20 personer, men på grunn av problemstillingen ønsker vi kun å intervju informanter fra sentrale selskaper innenfor norsk luftfart, da det er disse som mest frontes i media og er de vi tror kan ha best forutsetning for å svare til problemstillingen vår.

3.3 **Datainnsamling**

For at vi skal kunne komme i dybden av problemstillingen har vi valgt individuelle dybdeintervjuer i lukkede omgivelser på informantenes hjemmebane. Vi velger å gjennomføre intervjuet på arbeidsplassen til de respektive informantene, da vi føler dette vil sikre oss de "rette" svarene. Informanten vil være i en sikker atmosfære, og sjansen for å få mer inngående og rettmessige svar er så definitiv tilstede. Dette støttes av Gisperud, Olsson og Silkoset (2004) som hevder at slike intervjuer benyttes tradisjonelt når temaet vanskelig lar seg behandle i ordinære spørreundersøkelser eller i fokusgrupper, for eksempel ved sensitive temaer som gjør at respondenten ikke vil uttale seg i nærvær av andre, eller når man ønsker å få innblikk i respondentens individuelle hverdags erfaringer uten påvirkning fra andre.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) påpeker at det finnes 3 typer intervjuer man som forsker kan skille mellom, og disse tre er strukturert, semi-strukturert og ustrukturert. Gjennomfører man et strukturert intervju har man i prosessen før intervjuets gjennomføring laget en fast ramme for formulering, og man har et fast tema. Om man derimot skal utføre intervjuene ved hjelp av en ustrukturert tilnærming tilpasser man spørsmålene ut ifra situasjoner som oppstår under intervjuene. Vi har valgt å ha en semi-strukturert tilnærming som baserer seg på en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men rekkefølgen på tema og spørsmål kan varieres ut ifra intervjuprosessen. Vi velger en slik tilnærming på bakgrunn av at vi ønsker å få mest mulig ut av informantene, og at det gir muligheten til å kunne diskutere emner som vi ikke har med i intervjuguiden om disse skulle

oppstå. Samtidig er denne tilnærmingen mer fortrinnsmessig for oss å kunne analysere svarene fra informantene og sette disse opp mot hverandre.

3.3.1 Informanter

Det har blitt skrevet mye om luftfart og miljø i de siste årene, noe som har gjort at det har blitt et enormt fokus på flyselskapene og deres daglige utslipp. Dette ønsker vi å få en bedre innsikt i og har derfor valgt å foreta intervjuer med informanter fra SAS, Norwegian og Widerøe. For å samle inn data må man ha informanter som er relevante innenfor det temaet man forsker på. Johannesen, Kristoffersen og tuft (2004) viser til at i kvalitative intervjuer er det i praksis ingen begrensning på antall intervjuer, men det er vanlig med 10-15 informanter. For oss ville dette ikke være fortrinnsmessig antall informanter, dette fordi vi her forsker på norsk luftfart som er relativt liten med tanke på aktører, men også at det kun er de informantene som innehar de riktige stillingene og som kan svare på våre spørsmål vi ønsker å intervjuer. Det ville ikke vært fortrinnsmessig riktig av oss å avholde så mange intervjuer, da vi reelt sett ville måtte intervjuer 3-4 stykker fra samme bedrift hvor svarene derfor også ville vært nokså like. Derfor valgte vi å intervjuer 1 representant fra hvert av de 3 selskapene og alle tre har stillinger som kommunikasjonsdirektør/sjef

- Det viktigste kriteriet vi satt for utvelgelse av informanter var at de skulle være en tydelig aktør innenfor norsk luftfart og kontaktet derfor de tre største flyselskapene i Norge, SAS Norwegian og Widerøe.
- Vi startet med rekrutteringen av respondenter når vi var godt i gang med teoridelen slik at vi hadde en forutsetning for å lage en intervjuguide på relativt kort tid om det skulle bli hektisk på grunn av flyselskapenes arbeidsdag.
- Størrelsen på utvalget ble på 3 respondenter fra henholdsvis de 3 største flyselskapene i Norge
- Respondentene ble rekrutterte med hjelp kontakter vi hadde innenfor bransjen.

Vi visste tidlig hvilke selskaper vi ønsket å samle informasjon fra og intervjuer, men det viste seg at det kunne bli problemer med å få til intervjuene med de selskapene vi ønsket. Vi måtte forholde oss til det faktum at flyselskapene opererer innenfor et marked som er i stor utvikling både innad og utad. Dette er et marked hvor problemer og komplikasjoner kan skje i løpet av

få minutter samtidig som den daglige arbeidsdagen er veldig hektisk, derfor fryktet vi en tid at vi ikke ville få gjennomført intervjuene. Det mange som ønsker et intervju med flyselskapene angående diverse oppgaver, i tillegg til at informantene har mange arbeidsoppgaver i løpet av en dag. Dette gjør at det ikke er like enkelt å få informanter til å la seg intervju, men gjennom kontakter klarte vi å få til intervjuer fra samtlige selskaper vi følte det var fortrinnsmessig riktig å intervju. Denne noe belastende situasjonen føler vi derimot ikke gikk på bekostning av vår gjennomføring av intervjuet. Det at alle informantene syntes temaet vi opererer med var meget interessant gjorde at de var veldig villige til å bli intervjuet.

Under ønsker vi å gjøre rede for selskapene vi har valgt å intervju, slik at du som leser vil få en oversikt om hva de tre aktørene står for.

- SAS

SAS Norge er landets største flyselskap og er et heleid datterselskap i SAS konsernet. Det arbeider 3500 i selskapet som daglig har 400 avganger. SAS Norge driver ruter i Norge og Europa og frakter årlig 10 millioner passasjerer med et resultat for 2007 på 921 millioner. SAS Norge er en del av det verdensomfattende Star Alliance- nettverket som omhandler store aktører i verdens luftfart.

Visjonen SAS opererer med er følgende; ”Sammen skal vi skape flyglede”.

- Norwegian

Tidligere var Norwegian Air Shuttle et flyselskap som fløy ruter på Vestlandet for Braathens. I september 2002 skiftet flyselskapet fokus og bestemte seg for å ta opp konkurransen med SAS Braathens. Norwegian utvidet virksomheten, og utviklingen har ført til at Norwegian i dag har blitt Norges eneste lavprisselskap med 147 ruter til 78 destinasjoner både nasjonalt og internasjonalt og er en sterk konkurrent til SAS Braathens om passasjerene. Fra å fly ruter på Vestlandet for et annet flyselskap har Norwegian vokst til å bli Skandinavias største lavprisselskap. Norwegian har 1300 ansatte og ønsker å være garantisten for varig lave priser gjennom å ha lave kostnader. De er et relativt lite selskap men i stor vekst og fraktet 6,4 millioner passasjerer i 2007.

Norwegian bygger virksomheten sin på denne visjonen; ”Alle skal ha råd til å fly”.

- Widerøe

Etter at de åpnet den første ruten mellom Bodø og Trondheim i 1968 har Widerøe blitt en synlig aktør på det norske markedet, som spesialiserer seg på ruter i distrikts-Norge. Selskapet har vokst betraktelig etter at ny kapital ble innført i selskapet i 1970, noe som har ført til at flyselskapet har blitt en betydelig transportør av passasjerer i distrikts-Norge. Selskapet ble stiftet i 1934 hvor taxi, ambulanse, flyskole og fotoflygning var sortimentet Widerøe opererte med. I dag har de et rutenett som er dobbelt så omfattende som det samlede innenriksrutenettet til SAS Norge. Widerøe er på lik linje som SAS Norge heleid av SAS-konsernet, er en del av SAS gruppen og inngår i Star-Alliance nettverket. Dette har de vært siden 2002, men opererer som et individuelt selskap. Med om lag 1350 ansatte frakter selskapet årlig rundt 1.9 millioner passasjerer og har et rutenett som omfatter 42 destinasjoner og strekker seg fra Kirkenes i nord til Bornholm i Danmark. Mange har ikke et forhold til Widerøe på lik linje som de har til SAS og Norwegian, men med 300 avganger i døgnet og ruter i Norge, Skandinavia og til Storbritannia er de det største regionale flyselskapet i Norden.

3.3.2 *Intervjuguide*

Intervjuguiden er en strukturert guide hvor spørsmålene er satt på forhånd. Det er ikke et spørreskjema, men viser alle temaene og generelle spørsmål man skal igjennom. Ved gjennomføringen av et intervju har man med en intervjuguide muligheten til å få utdypende svar fra informanten. Gjennom en god intervjuguide blir det en god progresjon i intervjuprosessen. Johannesen, Kristoffersen og Tuft (2004:167) ”Guiden skal ikke følges slavisk, men med fleksibilitet. Det innebærer at moderator hopper over emner som allerede er behandlet, og kan forfølge nye emner dersom de oppstår under diskusjonen”. Vi benyttet intervjuguiden som en mal for hvordan intervjuene skulle utarte seg og det viste seg at det ble et positivt resultat. Ved hjelp av intervjuguiden kom vi i dybden og kunne fylle på med oppfølgingsspørsmål der vi følte at det passet, og vi kunne tilpasse intervjuet på en bedre måte underveis. Intervjuguiden vi utarbeidet ligger som vedlegg og er vedlegg nummer 1.

3.3.3 *Datainnsamling*

Som vi her nevnt tidligere i dette kapitelet har vi valgt å benytte oss av dybdeintervjuer for å samle inn informasjonen vi trenger for å besvare problemstillingen vår. Denne typen intervju gir både oss og informanten større uttrykningsfrihet, ved at vi kunne be respondenten utdype temaer vi følte at var av interesse for oss. Ved å bruke denne type intervjuer kunne vi også gå litt bort fra en fast intervjuguide, og heller bare bruke den som mal. Dette fordi vi underveis hadde behov for å be respondenten utdype sine svar, og fordi vi følte det helt klart ville være fordelaktig for vår besvarelse at intervjuet skulle forløpe som en samtale. Til forskjell er gjerne intervjuer med en fast rekkefølge på spørsmålene å regne som et slavisk intervju hvor det blir gitt lite rom for refleksjon og tankevirksomhet rundt hvert svar.

Intervjuets gang var at vi introduserte oss selv og forklarte hvorfor vi ønsket å intervju nettopp dem gjennom forklaring av problemstillingen. Videre ble informantene gjort oppmerksom på at vi gjerne ønsket å filme intervjuet for å sikre en god og grundig transkribering, og om dette var i orden for dem. Vi valgte å strukturere intervjuet på den måten at vi stilte litt "enkle" og generelle spørsmål til å begynne med, for så å spisse intervjuet inn mot problemstillingen. Spørsmålene vi benyttet ble også forandret noe i ordlyd og fremstilling etter hvert som vi tilegnet oss primærdata, og for å spisse de inn mer målrettet mot respondentens bedrift.

3.3.4 *Transkribering*

En transkriberings prosess går ut på å gjøre det store og komplekse intervjumaterialet strukturert og klart for å analyseres. For at man skal kunne gjøre materialet klart på en fortrinnsmessig måte eliminerer man det som er overflødig og urelevant for oppgaven og besvarelse av problemstillingen. Vi gjennomførte dybdeintervjuene ved hjelpa videokamera slik at vi kunne få alle emosjonelle faktorer med. slik at vi kan dra med oss dette videre. Samtidig gav dette oss som intervjuere muligheten til å følge med på intervjuet på en bedre måte, fremfor å sitte og skrive ned alt som ble sagt og risikere å gå glipp av viktig informasjon. Dette førte til at vi måtte gjennom en stor transkriberingsprosess og for at dette skulle gå så smertefritt som mulig ble vi nødt til å koble sammen noen av spørsmålene og svarene på grunn av respondentenes utfyllende og omfattende svar. Den ferdige transkriberingen ligger med som vedlegg og er vedlegg nummer 2, 3 og 4.

3.3.5 Gjennomføring

For at intervjuene skulle kunne gjennomføres på en fortrinnsmessig måte ble det satt klare avtaler med respondentene i de respektive selskapene vi ønsket å intervju. Vi sendte e-post til samtlige respondenter hvor problemstillingen ble forklart, temaet vi ønsket å intervju dem om og alle aspektene rundt intervjuet. Dette ble gjort fordi vi mente det var hensiktsmessig riktig for både oss og dem å få litt tid til å forberede seg til intervjuene. I e-posten vi sendte ut var det også skrevet hvordan intervjuet ville forløpe og tidsaspektet. Vi visste på forhånd at de ansatte i flyselskaper har en travel hverdag og det ble informert om at intervjuene ville ha et tidsforløp på mellom ca. 30 – 40 minutter. På grunn av stor arbeidsmengde hos informantene og oss, var det klart at vi ikke kunne gjennomføre alle intervjuene på samme dag. Som følge av de mange ønskene om intervjuer fra andre oppgaveskrivende, måtte vi være fleksible og både sette en dato og klokkeslett for når de hadde tid. Dette for å gi dem litt handlefrihet og tid til forberedelse rundt emnet. Derimot kunne vi ikke vente for lenge, og valgte derfor å sette en sluttdato for intervjuprosessen som de måtte forholde seg til. Som tidligere nevnt i kapittelet ønsket vi i første omgang å intervju respondentene på deres arbeidsplass, men vi valgte senere å tilpasse oss på grunn av deres travle hverdag og intervjuene foregikk på stedene som respondentene valgte. For uten ett intervju foregikk alle intervjuene på kontoret til respondentene. Gjennomføringen av intervjuene gikk veldig bra og vi hadde en veldig god dialog med respondentene, dette førte til at vi kun trengte å gjøre små forandringer på intervjuguiden fra første til siste intervju.

3.3.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet brukes som rettesnorer for hvordan en ser på undersøkelsen. Reliabilitet spinner seg rundt pålitelighet og hvor nøyaktig undersøkelsen er, måten de samles inn på, hvilke data som brukes og hvordan de blir analysert. Derimot er krav om reliabilitet lite hensiktsmessige innenfor kvalitative forskningsstudier, fordi vi benytter ustrukturerte innsamlingsmetoder hvor det er samtalen som styrer intervjuene og dataene vi samler inn. Validitet deles gjerne opp i to former, begrepsvaliditet (troverdighet) og ekstern validitet (overførbarhet). Kvalitative undersøkelser og dets validitet handler om i hvilken grad forskerens oppdagelser gjenspeiler forskningens hensikt og i hvilken grad den reflekterer virkeligheten (Johannesen, Kristoffersen og Tuft 2004) Vi kontaktet representanter for de største aktørene innen norsk luftfart, og avtalte et personlig møte med disse. Hva reliabilitet i

denne oppgaven angår er den relativt begrenset, i og med at vi kun har 3 respondenter, og grunnet mangel på tid og resurser fikk vi dessverre ikke foretatt tester for å undersøke intervjuets reliabilitet. Med tanke på intervjuets form og gjennomføring føler vi at vi har et godt utgangspunkt for oppgavens validitet, i og med at vi kunne stoppe opp og forklare spørsmålene om ikke respondenten forstod. Videre valgte vi å filme intervjuene, noe som førte til at vi ikke bare fanget opp alt som ble sagt men også respondentens kroppsspråk. Det som dog kunne være med på å senke respondentens reliabilitet var det faktum at han eller hun kanskje ikke ville svare 100 % ærlig, men at de heller gav et forfinet svar for å virke mer troverdig eller at de ville gi et godt inntrykk. For å sikre oss at vi hadde forstått respondentens svar på rett måte hadde vi forberedt oppfølgingsspørsmål for å få respondenten til å utdype sitt svar og mening.

Data som er samlet inn uten direkte validitet til oppgaven er ikke tatt hensyn til i analysen

4.0 Dataanalyse

For å strukturere og gjøre det enklere å forstå analysens innhold har vi valgt å kategorisere analysen i omdømme og merkebygging hvor vi vil gå ut ifra Fishbein modellen, og de fire fasene vi gjenga i teorikapitelet.. Vi ønsker å gjøre dette fordi dette vil gi en mer oversiktlig analysesekvens og vil skape mer forståelse hos deg som leser. Wolcott (1994; 26) hevder at analyse er en sorteringsøvelse, "den kvantitative delen av kvalitativ forskning" Dette innebærer å vektlegge de dataene som ble fremhevet under beskrivelsen eller å presentere funnene i tabeller, grafer, diagrammer eller figurer. Analysen foregår gjennom bruk av systematiske regler og prosedyrer (Johansen, Kristoffersen og Tufte (2004, etter Wolcott 1994). Yin (2003) deler dataanalyse opp i to strategier, teoretiske antagelser, som er teoristyrte, og beskrivende casestudier. Da casestudier ofte ikke er egnet for å utvikle nye teorier og modeller velger vi derfor å bruke teoretiske antagelser. Yin (2003) deler disse opp i tre kategorier, *Mønstermatching*, *Forklaringskjeder* og *Tidsserieanalyse*. Forklaringskjeder har gjerne fokus på å utvikle nye teorier for videre forskning, og tidsserieanalyse brukes gjerne som analyseinstrument der forskningen foregår over en lengre periode. Ingen av de to først nevnte teoretiske analysemetodene passer vår oppgave i noen spesiell grad, men derimot mener vi mønstermatching er et godt alternativ for vår analyse og vi vil derfor benytte oss av denne. Denne metoden brukes for å finne sammenhenger mellom forskjellige mønstre. Altså

om et mønster basert på empiriske data passer inn med det mønsteret vi som forskere har foreslått gjennom teoretiske antagelser.

4.1 Analyse og tolkning

Det finnes en rekke måter å analysere kvalitative data på, og Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2004) gjengir disse som noen av de viktigste og mest brukte; Analyse av meningsinnhold, grounded theory, analyse ved etnografiske studier, analyse av casestudier, beretningsanalyse, diskursanalyse og konversasjonsanalyse. Etter nøye gjennomgang av de forskjellige teknikkene har vi valgt å gjennomføre en analyse av meningsinnhold. I slike analyser er man, som navnet sier konsentrert om innholdet i dataene som er samlet inn, for eksempel data gitt ved gjennomføring av et dybdeintervju (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004). Ved gjennomføringen av intervjuene hadde streiken i Avinor sprunget ut i full blomst og sett i lysene av disse hendelsene ble intervjuprosessen litt mer utsøkt, og vi ble nødt til å vike litt fra vår originale plan om å intervju informantene på deres hjemmebane, da dette ikke var fordelaktig for dem med tanke på deres daglige arbeid. Selv om vi måtte gå vekk fra vår originale plan føler vi ikke at dette førte til at intervjuene mistet integriteten og vi fortsatt fikk svar på det vi var ute etter. Under er analysen som er satt opp i 2 hovedpunkter ut ifra vår teoretiske plattform og er delt inn i omdømme og markebygging. I slutten av dette kapitlet vil vi knytte analysen opp mot den utvidede Fishbein modellen gjennom en oppsummering.

4.1.1 Omdømme

Den generelle oppfattelsen til respondentene er at debatten rundt deres figur på markedet som forurensner, helt klart har påvirket dem. Widerøe-representanten mener denne debatten er behovsrevet, og alle tre respondenter er samsvarte i at presset har økt. De nevner også at de har prøvd å imøtekomme dette presset, med blant annet diverse tiltak for å minske sine utslipp. De forteller videre at de mener mye av det er medieskapt, og at de føler de får ufortjent mye kritikk av mediene. Faktum er, etter deres ord, at flytrafikk kun står for 1,7 % av utslippene, men at denne bransjen er en takknemlig bransje å rette fokus på for mediene. For Widerøes sin del mener de at de tror på fortsatt vekst og økning i den globale næringen, de sier også at de føler andre aktører innen turismen i Norge (danskebåten f. eks) er blitt litt "glemt" i miljødebatten. Respondentene nevner derimot også fordeler ved denne økningen i mediefokus, og det er at de som bransje våknet tidlig og tok tak i problemet med en gang. I

følge Mathiesen (2002) kan dette være med på å vise at mediets makt har økt i den siste tiden, og vi tror at det på denne måten kan ha vært med på å øke samfunnets bevissthet rundt denne problematikken. Pietilä (1977) støtter opp under denne teorien, hvor han mener at mediets påvirkning er der når man belyser en debatt som ikke ville eksistert uten deres tilstedeværelse. På denne måten mener vi derfor å kunne hevde at mediens økende påvirkning har vært med på å øke bransjens fokus på miljø. De repliserer alle også med at deres respektive selskap har satt i gang diverse tiltak for å forhindre økende utslipp, og heller prøve redusere de. Det økende miljøfokus de siste årene har ført til at mange miljøforkjempere har bidratt til løsninger for bedring av miljøet, dette førte til at Al Gore som person og organisasjonen Intergovernmental Panel on Climate Change ble tildelt nobelprisen for 2007 og delte denne likeverdige. Alle respondentene er skjønt enige om at nobelprisen, og dets vinnere i 2007, utvilsomt var med på å øke presset på norsk og internasjonal luftfart. Widerøe kommenterer også at denne debatten allerede var i gang før nobelprisen ble utdelt, blant annet ved FN's klimapanel. SAS på sin side legger til at dette presset som har tiltatt i styrke kan være bra også, i og med at det påvirker kundene til å kunne velge de aktørene som faktisk viser størst og best miljøengasjement.

Teorien rundt gruppeskapt omdømmeoppfatninger, herunder media og de respektive nobelprisvinnere, fremsatt av Robstad og Ihlen (2004) viser til at den generelle oppfattelsen i et samfunn av en bedrift er bestemmende for deres omdømme. Med utgangspunkt i dette mener vi at omdømmet til norsk luftfart ble skadelidende, som igjen førte til at selv den siste tviler på at disse problemene faktisk var menneskeskapt ble overbevist. Norwegian på sin side presiserer at verden faktisk ikke kan klare seg uten flytrafikk og at den vil fortsette sin sameksistens med samfunnet i tiden som kommer. Dette fordi noen U-land også er avhengige av denne næringen i forbindelse med blant annet handel. Ellingsen etterlyser også en bredere dekning av saken, hvor klimaforskere blir hørt og mer involvert i debatten. Apeland (2007) mener her at det å få omtale i media bør være en strategisk og målrettet prosess for å ivareta et godt omdømme, og vi tror derfor at for flybransjen sin del ville det være fordelaktig for dem å få frontet et bredere sett med meninger fra flere hold. Slik vi ser det kommer det tydelig frem av intervjuene at påvirkning utenfra har stor effekt på selskapenes valg og hvordan de faktisk tenker. Vi befinner oss da innunder bedriftenes tro om hva opinionen bør og ikke bør gjøre i Fishbeins teori fase 1, hvor det er faktorer som påvirkning og tro som spiller inn på bedriftenes handlemåte. Denne påvirkningen setter temaene som direkte har med selskapenes daglige drift å gjøre på dagsorden, slik at de kan prøve å møte problemene de står over, og

gjøre noe konstruktivt for å bedre dem. Apeland (2007) har en teori som viser til at målrettet og strategisk arbeid med å få omtale i media er en god investering for å bygge og befeste et godt omdømme. Med utgangspunkt i dette tror vi at selskapene bevisst prøver å fronte at de faktisk tar tak i problematikken for å kunne vise forbrukerne at de tar problemet seriøst og derfor kan opprettholde sitt omdømme. Sett fra et omdømmeperspektiv er dette noe alle bedrifter må ha i tankene og fokusere på. Dette vises i relativt stor grad gjennom at de var tidlig ute med å treffe tiltak og vise til omverdenen at de var villige til å forandre seg, og på denne måten prøve bevare sitt gode rykte. Denne teorien støttes av blant annet Apeland (2007), som sier at det handler om å innfri kravene som stilles til bedriftene for å opprettholde et godt omdømme.

Gjennom sin teori om publikums oppmerksomhetskapasitet, hevder Bang (2006) at forbrukere gjerne har vanskelig for å ta til seg informasjon gjennom kommunikasjonskanaler. Han hevder også at media ofte forenkler sine budskap slik at publikum vil ta informasjonen lettere til seg. Gjennom å forenkle budskapene, gå rett på sak og skrive om miljøproblematikken i media har miljøopinionen langet ut mot luftfarten som "miljøversting", og skapt en større bevissthet om miljøet hos publikum. Representanten fra Norwegian føler det ikke nødvendigvis har blitt et større press mot dem, men at det i starten av mediedekningen var stor fokus og at det da var et stort press. Dette føler Ellingsen derimot har avtatt noe, og at de i dag ikke føler de er noen versting. Dette støttes delvis opp av SAS og Widerøe, men de presiserer jo også at bransjen har vist et større engasjement for bedring av problemet enn før, og at de var tidlig ute med å prøve å møte miljøtrusselen. Med disse utsagnene fra respondentene mener vi å kunne anta at Bang (2006) sine antagelser stemmer, og at det i starten var et voldsomt medieskapt press. Dette igjen mener vi førte til et unormalt stort press, i forhold til hva som egentlig var realiteten. For faktum er, som de alle tre kommenterer er at de var tidlig ute, til og med før den voldsomme mediedekningen, med tiltak for å bedre sin utslippsproblematikk og komme miljødebatten i forkjøpet. Midteide legger til at de var en av de første til å innføre miljøbilletter og mer miljøvennlige tiltak. Kongsteien poengterer at det har vært mange usakligheter fra medias side, men at de på tross av dette regner med fortsatt vekst i kundemassen. Mathiesen (2002) kan her igjen brukes for å belyse denne retorikken, hvor han mener journalistene og media er blitt mer ensartet i sin dekning av nyhetsbildet, og hvordan den kunstneriske journalistikken florerer. Apeland på sin side mener at journalister danner et eget bilde av en sak og at de tar valg basert på egen oppfatning. Derfor mener vi å tro at når en debatt er på sitt heteste vil media og deres dekning være mer kritisk og kanskje til

og med usaklig ("smi mens jernet er varmt"), og på denne måten kan dette være skadelig for flybransjen. Vi tror derimot, med bakgrunn i Apelands teori, at denne debatten ikke vil vedvare i styrke, og at han derfor har et poeng i at man i "fredstid" bør prøve bygge et positivt forhold til journalister. Slik vil man muligens oppnå å bli litt skjermet når det stormer som verst, og på denne måten prøve å unngå de mest kritiske oppslag om egen bedrift.

Norwegian og Widerøe er enige om at denne mediepåvirkningen har vært til stede over lang tid, men den gang var den ikke så sterk som i dag. Ellingsen poengterer at de tidlig fikk øynene opp for stempelet som miljøversting, men at de i dag ikke lenger føler seg slik, og at de derfor syns dette stempelet er noe ufortjent. Derimot tror hun at stemplet som miljøversting vil vedvare i en viss tid fremover, men at de vil prøve å danne et bilde av at Norge faktisk er avhengige av flytrafikk. Som hun sier: "Vi bor på de ytterste skjær til de innerste fjorder" (Transkribering Norwegian, vedlegg 3, side 4), hvor hun poengterer videre for at distrikts-Norge faktisk er avhengig av å holde kontakt med omverdenen rundt dem. Widerøe mener at alt i bunn og grunn er påvirkning utenfra, og at dette har presset bedriftene til å tenke annerledes. Igjen kan vi her vise til Pietilä (1977) som i sin teori viser til at fenomenet, her økende miljøbevissthet, som regel ikke ville eksistert uten mediernes påvirkning. Derimot tror vi dette muligens vil avta noe, da samfunnet gjerne har lett for å bli lei hvis nyhetsbildet er for ensidig, og "glemme" saker som blir overeksponert. Og Kongsteien tror videre at uten presset utenfra, med Kyoto avtalen, FN sitt klimapanel og Al Gore hadde ikke bransjen vært der den var i dag. SAS er enige med de andre aktørene, når de sier at opinionen har vært med på å øke presset på deres bransje. De tror derimot dette presset bare vil øke, og at det i fremtiden vil vise seg hvilke aktører som har tatt disse problemene på alvor. Han vektlegger at opinionen er med på å presse SAS i riktig retning, og de er også med å presse sine fabrikanter for å få de til å komme med de mest riktige løsningene. De har også innledet et samarbeid med Bellona, for å sammen prøve å treffe de rette tiltakene. Dette er noe de er stolte av, og som han tror er med på å bedre deres omdømme. Han mener også at de andre aktørene burde ta dette skrittet, siden det er mye å lære. Med bakgrunn i Fombrun (2005 etter Fombrun og Shanley 1990) sin teori om suksesskriterier vedrørende omdømme, hvor de viser til bruk av ytre observatører som en av dem, mener vi å kunne fastslå at SAS sitt samarbeid med Bellona nok var et bevisst valg. Dette ikke bare for å være proaktive vedrørende miljøproblemstillingen, men også for å være i forkant av de kritiske røstene fra media ved å ha med Bellona på laget. Samtidig viser de til

publikum at de ønsker å forbedre seg og på den måten få et bedret omdømme som en miljøpådriver.

Alle bedriftene vi intervjuet var klart enige om at den økende miljødebatten helt klart har hatt innvirkning på deres omdømme, og valg av strategi. SAS har møtt denne pågangen ved å legge press på myndighetene og faktisk fortelle om hva de gjør for å forbedre seg, mens Norwegian på sin side har valgt å satse på å fornye hele sin eksisterende flyflåte ved å kjøpe nye fly. Dette grunnet at per dags dato leier de sine fly noe som er dyrt med dagens priser, og i følge med Fombrun (2005 etter Fombrun og Shanley 1990) er dette et av de viktigste kriteriene for å forstå utviklingen i et godt eller dårlig omdømme. Vi tror de har valgt å ta dette grepet, ikke bare fordi det ligger et økonomisk insentiv bak ved å spare drivstoff, men også fordi at de ved å bytte ut sin eksisterende flyflåte også vil få forbedret teknologi på sine nye fly. Dette vil igjen som kjent være med på å redusere utslippene flytrafikken genererer, og vi tror dette vil hjelpe de til et bedret omdømme. Denne investeringen mener vi kan vise seg å være fordelaktig for deres del, nettopp fordi slike smertefulle utgifter tror vi sender et positivt signal til omverdenen om deres miljøengasjement. Representanten fra Widerøe på sin side mener miljø har overtatt posisjonen til corporate social responsibility i bedriftene, og at omdømmestrategien vil påvirke hele strategien i selskapet. Han mener de er avhengige av et godt omdømme, siden de er såpass konkurranseutsatte for alternativ transport, så deres strategi har kranset seg rundt det å kjøpe inn nye fly, investering i ny teknologi og innføring av klimabilletter. Kongsteien i Widerøe får støtte av Fombrun (2005 etter Fombrun og Shanley 1990) som sier at bakgrunnen for å forstå hvordan en bedrifts omdømme utvikler seg ligger i kriterier som økonomi, strategisk ledelse og sosiologi. Ut ifra dette mener vi å tro at de respektive selskapenes gjør det de makter for å forbedre sitt omdømme, ved å legge ned mye tid og ressurser for å fatte tiltak for å møte de kravene som stilles i dagens samfunn ut ifra miljøbevisstheten og luftfartens noe svertede omdømme på grunn av dette.

4.1.2 Merkebygging

Det å ha et sterkt merkenavn er en veldig viktig faktor for en bedrifts evne til fortsatt å være operative på et marked med andre konkurrenter. Merket skal kunne fungere som et symbol for forbrukerne og hjelpe dem i å velge ditt produkt fremfor konkurrentenes. Dette støttes av Troye (1999) som viser til at et sterkt merke er det som skiller dine varer eller tjenester fra

konkurrentenes. De norske flyselskapene opererer i et stort marked internasjonalt, men et betydelig mindre marked nasjonalt. Dette betyr at hvert enkelt selskap må "slåss" om å sikre seg et mindre antall passasjerer. Som alle andre selskaper er også flyselskapene veldig opptatt av å ha et sterkt merkenavn, men de legger forskjellige faktorer til grunn og har litt forskjellige innfallsvinkler. Midteide i SAS legger vekt på 60 års historie og kvalitet over tid som en viktig faktor for deres gode og sterke merkenavn, men han legger til at gamle monopoler er et elsk/hat forhold. Før i tiden hadde man ikke noe valg når man skulle ut å fly, hvor SAS var det eneste alternativet. Norwegian viser til at de har bygget opp et godt omdømme og en sterk merkevare ut i fra først og fremst gjennom å ha levert det de har lovet og har økt sitt tilbud til forbrukerne. Ellingsen legger videre til at de står meget sterkt i norsk luftfart hos forbrukerne. Kongsteien i Widerøe viser derimot til merkevareundersøkelser hvor han mener det først og fremst er frekvens som er avgjørende. "De som er tett på deg er de man husker" mener Kongsteien (vedlegg 2 side 4), og trekker frem nærhet som en viktig faktor for publikums oppfattelse av deres merke. Han støtter opp om det de to andre respondentene har sagt ved å si at det man lover forbrukeren må man også holde. Ut ifra responsen fra respondentene tror vi at betydningen av et godt og sterkt merke er noe alle de tre selskapene jobber hardt for å skape og i tillegg ønsker de å tilegne forbrukerne "top of mind" relasjoner til deres respektive selskaper, man vil altså utvikle et Brand Image. Dette støttes av Kotler (2005:167) som sier at Brand Image er det som skapes når forbrukerne utvikler et sett med merkeoppfatninger ut ifra hvilke egenskaper de fester seg ved hos hvert enkelt merke. Altså er Brand Image det første forbrukeren tenker når ditt produkt eller navnet på ditt selskap kommuniseres for vedkommende, også kalt "top of mind". Derfor mener vi at gjennom merkebygging prøver bedriftene vise til publikum at de er proaktive med tanke på miljøproblemene, og prøve å skape et "top of mind" hos forbrukeren som et selskap som er miljøbevisste. På denne måten tror vi de ønsker å tiltrekke seg kunder til å fly "grønt" og miljøvennlig.

Kotler (2005:167) viser videre til at "forbrukernes oppfatninger av et merke varierer med vedkommendes erfaringer, filtrert gjennom den selektive oppmerksomheten, den selektive fordreiningen og den selektive hukommelsen". Widerøe ønsker å kommunisere balansegangen mellom kost og nytte til forbrukeren, og Kongsteien påpeker at det er en viktig del av infrastrukturen i distrikts-Norge. På denne måten håper han at forbrukeren oppfatter Widerøe som en seriøs aktør som vil ta tak i problemet rund miljøutslippene og håper at forbrukerne ser at selv om Widerøe er en forurensner så er det et avhengighetsforhold begge

parter må forholde seg til. Kongstein presiserer at Widerøe har som mål å redusere sin utslipp med 20 % innen 2020 og et nullutslipp innen 2050. Han mener dette er pr. dags dato ikke realistisk, men han mener derimot at det er viktig å sette smertefulle og "hårete" mål. Widerøe holder også på med en omfattende oppgradering av flyflåten, men deres største problem er trafikkmønsteret hvorpå dårlig bemanning fra myndighetene sin side gjør at de må fly lenger enn nødvendig og at derfor utslippet blir større. SAS og Norwegian deler den samme oppfatningen om at satsing på ny teknologi vil vise at de gjør noe med problemene rundt miljøet. Norwegian ønsker å bli oppfattet som et selskap som setter fokus på kostnader og å gjøre ting smart slik at det blir enkelt for kunden og de håper at samarbeid med Avinor skal gi forbrukerne et annet bilde på Norwegian og hele næringen generelt, slik at luftfarten kan få et bedret omdømme. SAS på sin side ønsker å bli oppfattet som en sterk aktør som tar miljøet på alvor og som er opptatte av å fortelle historien om hvor liten andel utslipp flytrafikk egentlig står for, og at kundemassen skal få med seg hvilke tiltak de faktisk har satt i gang for å vise til allmennheten at de tar miljøproblematikken på alvor. Gisperud (2002) sin teori om mediestøy, hvor han vektlegger at mediene er med på å skape identitet rundt et tema for personer eller bedrifter via bevisst påvirkning, er her et nyttig verktøy for selskapene som ønsker å kommuniserer budskap ut til forbrukerne. Dette vil altså si at media bevisst påvirker bedriftene og gir dem en identitet for forbrukerne, noe som fører til at for selskapene vil det være viktig å fremstå så tydelig og presist som mulig i mediene for lettere å kommunisere tiltak og tanker rundt miljøproblematikken.

De to selskapene ønsker først og fremst å komme med tiltak for å bedre miljøet ved eget initiativ, ikke ved økte skatter og avgifter fra myndighetenes side. Videre forteller de at de aksepterer at de er en del av problemet, men poengterer også at de er en del av løsningen. De har også et økonomisk insentiv i å redusere sine utslipp for på den måten å spare på drivstoff og miljø. SAS på sin side har valgt å oppgradere noen av sine fly, samt at de trener opp sine piloter til å fly mer miljøvennlig. Norwegian har en langsiktig plan om at de skal modernisere sin flyflåte gjennom innkjøp av nye fly, dette i en periode fra 2008 – 2014, hvor de får 52 nye fly hvorav 50 av dem er helt nye fly med ny miljøbesparende teknologi. Chernatony (2006), viser til 5 krefter som kan bestemme merkets styrke. Dette er krefter som kan være med på å styrke eller svekke bedriftens merket suksess. Dette er krefter som bedriften, distributørene, kundene, konkurrentene og makromiljøet. På bakgrunn av dette ser vi et mønster i at selskapene bruker seg selv og konkurrentene som retningslinjer for å skape et godt og sterkt merkenavn. Midteide fra SAS poengterer videre at de var et av de første selskapene i Europa

som valgte å innføre slike klimabilletter, hvor tanken bak er at de som kunde skal få valget om å fly co2 nøytralt. Widerøe har også innført slike typer billetter, dette for å yte en ekstra service til sine kunder. Denne formen for tiltak er ikke er noe de tjener på, men en tilleggsavgift som forsvinner til den norske stat. Norwegian er det eneste selskapet av de tre som på sin side har valgt å avvende det hele, i påvente av EU sitt annonserte kvotesystem, og se hva utfallet av den blir. Og for Norwegian sin del håper Ellingsen at dette systemet vil være så enkelt som mulig, siden en av kjerneverdiene deres nettopp er enkelthet for kunden. Hun poengterer også at co2 avgift ikke bare burde vært innført på innenriks reiser, men også utenriks. På denne måten mener hun at staten ville få inn mer penger til miljøserting, og på den måten gjort at flybransjen blir en av de aller største bidragsyterne til en bedring av miljøet. Gjennom teorien til Leslie Da Chernatony kan vi se at Norwegian velger å distansere seg fra konkurrentenes tiltak om innføring av klimabilletter. Det at SAS og Widerøe har valgt å innføre dette kan tolkes som et tegn på at de prøver å styrke sitt merke gjennom konkurrentenes motvilje før innføring av denne type billetter. Dette tror vi er et bevisst valg fra SAS og Widerøe da de prøver å være proaktive og posisjonere sitt merke i "top of mind" som det merket som står frem og er miljøledere. For Norwegian sin del velger de ikke å vike fra sin visjon om enkelthet for kunden, og vi tror dette også er en bakenforliggende grunn til at de ikke har innført klimabilletter. Vi tror også at dette kan være en god posisjon om det skulle komme et kvotesystem fra EU, som igjen fører til at selskapene må innføre en ny type plattform som publikum må sette seg inn i med tanke på co2 avgiftene. Dette vil i så fall gå imot Norwegian sin visjon om enkelthet for kundene og muligens være skadelig for deres merkenavn. Ut ifra Fishbeins "Theory of reasoned action" befinner vi oss her i en holdning til endrings fase hvor selskapene viser en positiv vilje til endring for å imøtekomme høyere krav med bakgrunn i de subjektive normene om hva de tror publikum legger vekt på som løsning fra selskapene på det økende miljøproblemet.

4.1.3 Modellanalyse

Vi velger her å skrive en oppsummering av analysen ved hjelp av de fire fasene vi har satt inn i Fishbeins utvidede modell. Gjennom de fire fasene ønsker vi å gi en forståelse om hva flyselskapene foretar seg fra de får en holdning til et tema eller en problematikk, her miljødebatten, fram til de foretar handlinger ut ifra holdningene.

- Fase 1

Som det går frem av analysen er alle respondentene fra de respektive selskapene enige i at nå som miljøbevisstheten er så stor blant folk flest er det viktig at flyselskapene setter dette på dagsorden og gjør noe med problemene som har oppstått i bransje. Som Kongsteien sa så var de tidlig ute som bransje og gjorde noe med problematikken, noe han mener "reddet" noe av omdømmet til selskapene. Som Fishbeins modell viser, befinner vi oss her på bedriftens tro om at miljøinitiativ fører til et bedret omdømme. Vi mener derfor å kunne plassere tankegangen nedenfor innunder denne kategorien, da den svarer til hva flybransjen faktisk gjør. Og ut ifra hva deres antagelser om at gode miljøinitiativ fører til godt omdømme og fortsatt vekst. For flybransjens sin del kan vi innunder denne fasen se at de alle har hatt sine antagelser om hva som må til av tiltak fra deres del, og deres antagelser om hva publikum krever av dem. Vi mener å kunne si at vi ser et mønster, hvor flybransjen tidlig gjorde seg opp en mening, med bakgrunn i hva opinionens mening og krav var. I tråd med Fishbein viser dette at de på et tidlig stadium gjorde seg opp en tro om hva som måtte gjøres, på bakgrunn av hva de trodde var publikums holding. Vi mener også å kunne se at norsk luftfart, med flyselskapene i spissen alle har vist stor motivasjon til å tilpasse seg disse problemene, og bakenforliggende for dette tror vi er todelt. På den ene siden har de alle tre et økonomisk insentiv, de må alltid ha fokus på fortjeneste for å overleve. Samtidig må de ivareta sitt omdømme, som i dagens konkurranseutsatte marked er alfa omega, et slags være eller ikke være for bedriftene.

- Fase 2

Her vises selskapenes holdning rundt endringene som må til for å tilegne seg et bedre omdømme ut ifra problematikken som oppstår. Det omhandler også hvilke tanker samfunnet har om hva bedriftene må gjøre som igjen er en viktig faktor for omdømmebyggingen for selskapet. Aktørene innen norsk luftfart har alle vist en positiv vilje og en god holdning til endring, som de alle sa så har de satt i gang tiltak, og de har flere planer i vente. Dette viser da at de har en god holdning til handling, men om denne endring av atferd er medieskapt eller ikke vil ut ifra vår forskning kun bli spekulasjoner. Dette på bakgrunn av at vi ikke har foretatt noen intervjuer av kundemassen, men kun konsentrert oss om bedriftene. På den andre siden mener bedriftene at dette helt klart er noe media har vært med på å skape, og at de på denne måten har vært med på å påvirke de subjektive normer hos det norske folk. Det vi

derimot ser er et mønster hvor bedriftene prøver å tilpasse seg hva de tror er den generelle oppfattelsen til kundene, og at de prøver å utlyse en positiv holdning rundt problemet. Sett i et omdømmeperspektiv er dette noe vi mener har vært et bevisst valg, ved at de så tidlig som mulig ville vise at de tar miljøhensyn på alvor og komme forbrukeren i møte.

- Fase 3

I denne fasen av modellen viser det intensjonen flyselskapene har for å forbedre seg ut ifra den eksisterende holdningen og de tankene publikum innehar om handlingen. Intensjonen bak tiltakene som fattes for å forbedre omdømmet er summen av intern holdning og de utenforstående subjektive normene. Flyselskapene ønsker i stør grad å fatte tiltak som kan hjelpe og forbedre miljøet og så fremt omdømmet til selskapet. Ved at de har fått føringer fra samfunnet som sier at noe må gjøres har ført til at de har innsett at tiltak må fattes slik at kundemassen ikke velger andre selskaper, annen transport og at selskapets omdømme svekkes. Som en konsekvens av den økende miljødebatten har dette ført til at bedriftene har blitt tvunget til å ta et standpunkt, med bakgrunn i momentene i fase 2. Gjennom omtalen i media om at flyselskapene er en "miljøversting" tror vi at dette som en subjektiv norm var med på å intensivere selskapenes ønske om forbedring fra deres side. Som Kongsteien presiserte så hadde det ikke vært en slik type arbeid fra flyselskapenes side om det ikke hadde vært for miljødebatten i media og i samfunnet generelt.

- Fase 4

Her ser man på hvilken atferd eller tiltak selskapene foretar seg ut ifra bevisstgjøringen man fikk om at økende miljøbevissthet og miljøtiltak fører til et forbedret omdømme. Gjennom bevisstgjøringen fra samfunnet og flyselskapenes tidlige involvering i miljødebatten har selskapene satt miljøet på dags orden og fattet diverse tiltak som må gjennomføres fra deres side. Tiltakene fra flyselskapene går i stor grad ut på flyene de disponerer og dets forbedringspotensial. Gjennom små justeringer som winglets og opptrening av piloter til å fly mer miljøvennlig ønsker flyselskapene SAS, Norwegian og Widerøe å redusere sine utslipp. Disse tiltakene tror vi kommer som en direkte konsekvens av mediernes dekning og samfunnets økende miljøbevissthet. Og vi mener derfor at de nødvendigvis ikke ville vært der de er i dag med tanke på miljøtiltakene, om det ikke hadde vært for opinionens høye røster. Dette legges til grunn i at vi mener å se et mønster hvor flybransjen er blitt utsatt for et stort

press fra opinionen til å fatte tiltak, og at selskapene derfor ble presset til å innføre smertefulle og kostnadstunge tiltak. Derimot tror vi også det ligger en bakenforliggende årsak rent økonomisk sett, for ikke bare svarer bedriftene på tiltak ved å innføre disse miljøbesparende tiltakene, de sparer også på sine utgifter via lavere drivstoff forbruk og så videre. På denne måten tjener de også mer penger. Rent hypotetisk sett tør vi derfor påstå at denne miljødebatten har vært et "vinn-vinn" scenario for begge parter, men som respondentene også påpekte er det en lang vei å gå til de er i havn med sine mål om utslipp av CO₂.

5.0 Konklusjon og anbefalinger

Problemstillingen for denne bachelor oppgaven har som tidligere nevnt vært "På hvilke måter legger miljøopinionen føringer på valg av strategi for norske flyselskap med tanke på fortsatt godt omdømme, vekst og fortjeneste?"

Miljøopinionens påvirkning av flyselskapene er stor og flyselskapene retter seg i større grad etter hva samfunnet krever, fremfor hva deres opprinnelige intensjon om strategi var før miljøproblematikken oppstod. Gjennom media legger opinionen føringer for flyselskapene, som på sin side gjennomfører tiltak med tanke på den økende bevisstheten slik at deres omdømme og merkenavn ivaretas. Miljødebatten har de siste årene blitt mer og mer synlig på bedriftenes dagsorden og de har som direkte følge av dette måttet fatte tiltak for å kunne i møtekomme høyere krav fra både samfunn og de høye røster i opinionen. Flyselskapene har også i høy grad fått føle dette på kroppen og fikk tidlig stempelet som "miljøversting". Gjennom media har opinionen og enkeltpersoner bidratt med sine budskap til denne debatten og har ført til en stor mediedekning av miljøproblematikken, noe som kan skade flyselskapenes omdømme og merke. I tillegg til dette har dagens presse blitt mer direkte og pågående når saker skal belyses. Intervjuobjektene blir stadig sitert feil, og det er ikke sjelden at intervjuobjektene må ut i media og forsvare det de har uttalt ved en tidligere anledning.

Som alle andre næringer er heller ikke norsk luftfart blitt spart når det kommer til temaet som omhandler miljø, og som samtlige av våre respondenter også påpekte har media vært en sterk aktør for å formidle ut budskapet til samfunnet. Vi mener at denne massive deknningen av miljødebatten har ført til at selv den siste tviler sluttet seg opp om miljøopinionens krav til bedring. Dette er noe vi ser på som en intensivering av problemet, at faktisk alle har gjort seg

opp en mening om temaet. Dette tror vi med bakgrunn i analysen er en direkte årsak til deres holdning rundt problemet, og at det bidro til å fremskynde tiltak som flyselskapene fattet. Som Widerøe presiserte, ville de i stedet for å komme i forsvarsposisjon, heller angripe problemet og være tidlig ute med å innrømme at de er en del av problemet de også. Sett i et omdømmeperspektiv mener vi at dette var en del av strategien for å prøve å bevare sitt omdømme. For ved først å innrømme problemet, for så å vise tydelig at man er villig til å ta del i å løse dette og være en positiv bidragsyter, har dette vært med på å øke bevisstgjøringen hos bedriftene. Dette tror vi har vært med på å sette miljødebatten på dagsorden, enten flyselskapene ønsket det eller ikke. Vi mener at fokuset har skiftet fra om flytrafikk faktisk var med på å skade miljøet, til en innrømmelse av at de er en del av problemet og hva flyselskapene tenker å gjøre med dette. Med bakgrunn i hvilke føringer miljøopinionen legger på norsk luftfart, synes vi det vises tydelig at de i stor grad er under press fra media og miljøopinionen til å fatte tiltak og for å fremme sitt miljøarbeid. Vi mener det er opplagt at bedriftene har følt dette presset, og tatt dette på alvor da det vises gjennom hvilken grad de kunne ta egne beslutninger. Altså tror vi ikke nødvendigvis miljøtiltakene de fattet kom av seg selv, men som et produkt av opinionens krav til bedring og mediernes hyppige dekning av temaet. Det som derimot også er viktig og presisere er at bak alle disse tiltakene finnes det også økonomisk motivasjon fra flyselskapenes side, for jo mer de sparer miljø for utslipp av co2 og så videre, jo mindre drivstoff bruker de og på den måten tjener de mer penger. Dette mener vi da vil si at bedriftenes holdning rundt problemet hele tiden har vært av det positive slaget, og vi tror at den økende miljødebatten har hjulpet dem på vei for å nå sine mål både omdømmemessig, men også rent profittmessig. Det var med andre ord den lille dytten i riktig retning de trengte, og vi tror de også er takknemlige for dette fokuset rundt egen bransje. Som det fremgår av Fishbeins modell, viser det en holdning til handling som flyselskapene var villige til å ta del i fra dag en. De gjorde seg raskt opp en mening om hva som måtte gjøres, og media mener vi her har vært med på å fremme og kaste lys over nettopp dette. Fra problemet først dukket opp har de gjort seg opp en mening og holdning, delvis tror vi fra egne standpunkt, men også etter press utenfra. Vi mener at alle flyselskapene har vist positiv holdning til endring blant annet ved å inngå samarbeid med diverse miljøorganisasjoner og for på den måten kunne fatte riktige tiltak i samsvar med miljøopinionen. Disse aktørene tror vi også derfor har vært delaktig i å legge føringer for selskapene, og de ønsker at selskapene tar problematikken på alvor slik at miljøet fremmes. Med utgangspunkt i merkebygging er det positivt for selskapenes merker å bli assosiert med Bellona og andre miljøorganisasjoner og vise til omverden at de er villige til å samarbeide mot et felles mål, når dette viser at

selskapene virkelig har et ønske om et forbedret miljø. Nettopp dette samarbeidet synes vi viser et ønske om å forstå det aktuelle problemet på en bedre måte, og viser at de har en intensjon om å bidra.

Atferdsmønsteret vi har registrert viser at flyselskapene i stor grad har vært under påvirkning og vært utsatt for press fra opinionen. Flyselskapene viser i stor grad at de har en positiv holdning til endring, ved at de utvikler miljøtiltak for å imøtekomme kritikken av bransjen og for å fremme sitt selskaps omdømme og merkevare. Som nevnt tidligere vedgår respondentene at miljødebatten har satt et stort fokus på dem som bransje og at dette har tvunget frem en handlingsplan som kanskje uten denne påvirkningen ikke ville eksistert. Ut i fra dette tror vi at flyselskapene tenkte mer på profitt og at å levere et godt produkt var viktigere enn et stort fokus på miljøet og utslipp av co2. Vi mener derfor å kunne konkludere med følgende påstand om at miljøopinionen har vært med på å utøve press, og øke bedriftenes bevisstgjøring av økt miljøfokus. Disse føringene har de lagt gjennom hyppig å angripe luftfarten som næring via media, og sett fra et omdømmeperspektiv har denne mediedekningen og miljøopinionens økende krav hjulpet bedriftene i å være mer imøtekommende. På denne måten mener vi de har klart å opprettholde et godt navn og rykte. Vi mener den økende debatten rundt norsk luftfart og deres rolle som en co2-utslipper først og fremst har gjort aktørene mer bevisste på at de er en stor del av problemet, men at de nå har valgt å ta problemet over på egen hånd, ved å fatte en rekke tiltak innad for å møte kritikken.

Som modellen viser er dette et ensidig rettet fokus på bedriften, og hva de tror er den rette holdning rundt et problem, med bakgrunn i hva de tror samfunnet rundt dem mener om det samme problemet. Den viser også hva deres intensjoner er, før det føres over til den faktiske handling. For vår del i denne forskningsprosessen følte vi det var en del mangler ved denne modellen, da den ikke viste hva den faktiske samfunnsmessige holdningen er rundt miljødebatten. Den viser heller ikke hvordan dette påvirker deres omdømme, men heller hvordan de tror de kan påvirke sitt eget omdømme ved hjelp av egne handlinger. Vi har derfor i vår forskning ikke hatt fokus på den faktiske kunde eller miljøopinionens mening og holdning, men snarere hva bedriften tror disse har vært. Derfor vil vi anbefale at det ved en senere forskning også belyses fra et kundeperspektiv slik at ingen faktorer eller meninger vedrørende miljødebatten blir utelatt. Ut ifra de rammevilkår vi satte for vår forskning føler vi derimot at modellen gav oss svar på de forskningsspørsmål vi hadde satt i problemstillingen, siden vi valgte å kaste lys over dette kun sett fra bedriftens standpunkt. Vi føler at den kanskje

burde utarbeides mer og spesielt i retning et mer kundefokusert perspektiv i eventuell videre forskning. Med dette mener vi at den ikke gir tilstrekkelig svar på hva kundene faktisk mener, og derfor kan være litt ensartet i fokus.

"Å komme sammen er begynnelsen, å holde sammen er fremgang, å arbeide sammen er suksess"

Henry Ford

Litteratur og kildehenvisning

Bøker

Apeland , Nils M. (2007) *Det gode selskap – omdømmebygging i praksis*.

Bang, Tor (3. opplag 2005) *Medier og kommunikasjon – en innføring*. Abstrakt forlag 2003

Bang, Tor (2006) *Makt og spinn i mediene*. Abstrakt forlag AS 2006

Bjerke, Rune og Nicholas Ind (2007) *Organisasjonsdrevet Merkebygging*. J.W. Cappelens Forlag As, Oslo 2007

Blindheim, Trond, Tom Rosendahl og Per Nørgaard (1995) *Praktisk markedsføring 1*. J.W. Cappelens Forlag AS, Oslo 1995

Chernatony, Leslie de (2006 2. utgave) *From brand vision to brand evaluation*. Elsevier Ltd. 2006

Gisperud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset (1. opplag 2004) *Metode og dataanalyse. Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget AS 2004

Gisperud, Jostein (2. utgave 2002) *Mediekultur Mediesamfunn*. Universitetsforlaget 2002

Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik (2 utgave 2002) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget 2002

Johannesen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2. Utgave 2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS 2004

Keller , Kevin Lane (2.utgave 2003) *Strategic brand management*. Prentice Hall 2003
Hippocampus 2007

Kvale, Steinar (1. utgave, 9.opplag 2006), *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2001

Mathiesen, Thomas (2002) *Makt og medier – En innføring i mediesosiologi*. Pax forlag 2002

Pietilä, Veikko(1977) *On the effects of mass media, some conceptual viewpoints*. Grenaa. GMT 1977

Robstad, Per og Øyvind Ihlen (2004) *Informasjon & Samfunnskontakt - Perspektiver og praksis*. Fagbokforlaget, Bergen.

Troye, Sigurd Villads (1999) *Marketing: Forventninger, tilfredshet og kvalitet*. Fagbokforlaget Vogmostad & Bjørke AS, Bergen

Internett

Asia Market research. Brand Image <http://www.asiamarketresearch.com/glossary/brand-image.htm> (lesedato: 20. April 2008)

Avinor. Trafikkstatistikk årsrapport 2007
http://www.avinor.no/avinor/trafikk/10_Trafikkstatistikk (lesedato: 20. April 2008)

Norwegian Air Shuttle. Om oss
<http://www.norwegian.no/sw193.asp> (Lesedato: 5. Mai 2008)

Jette Christiansen. Miljø: flyselskapenes kamp mot drivhusgassene.
<http://www.norskemagasinet.com/article.1480.html>

Wormnes, Are (2007) *Høytflyvende klimasatsing*.
<http://samferdsel.toi.no/article19290-993.html> (lesedato: 15. April 2008)

SAS. Om selskapet.
http://www.sas.no/no/Om-SAS-Norge/Om_selskapet/ (lesedato: 5. Mai 2008)

Statistisk sentralbyrå. Tema: Reiseliv

<http://www.ssb.no/reiseliv/> (lesedato: 15. April 2008)

Widerøe. Om selskapet

http://www.wideroe.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=226&I=2723 (lesedato 5. Mai 2008)

Tidsskrifter

Balmer, John. Cees Van Riel (1997) *Corporate identity: the concept, its measurements and management*. European journal of marketing (1997)

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=buh&AN=9708131050&site=ehost-live> (lesedato: 9. Mai 2008)

Fombrun, Charles (2005) *Reputation*; Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior (2005)

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=buh&AN=20986823&site=ehost-live> (lesedato: 9. Mai 2008)

Herbig, Paul, John Milewicz, (1995). *The relationship of reputation and credibility to brand success*. Journal of Consumer Marketing; 1995, Vol. 12 Issue 4, p5, 6p

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=2&hid=15&sid=6e71aac2-2e71-42a2-a704-d69bbec29e1b%40sessionmgr9>(lesedato: 9. Mai 2008)

Moorthy, K. Sridhar. (1985) *Using game theory to model competition*. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, August, pp. 262-82.

Vedlegg 1

Intervjuguide til flyselskapene

1. Introduksjon

- Formålet med intervjuet
- Tidsaspekt
- Samtalens forløp

2. Informantens bakgrunn

- Hvilken stiling har du i selskapet?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?

3. Generelle spørsmål

- Hvordan tror du den økende miljødebatten har påvirket dere?
- Hvorfor tror du at mannen i gata ser på dere som den store "miljøkjeltringen"?
- Nobelprisens økende påvirkning av miljøbevisstheten hos folk flest og opinionen?
 - Valg av strategi
- Føler dere, med den økende miljøtrusselen i tankene, at media har blitt mer bevisste og kritiske til deres selskap og drift?
 - Hvis ja, på hvilken måte, og har dere satt ned tiltak for å møte denne kritikken?

4. Spørsmål spisset inn mot problemstilling

- Med tanke på den økende miljøbevisstheten.
 - Hvilke tiltak har dere foretatt dere for å imøtekomme høyere krav?
 - Hva planlegger dere i fremtiden?
- Hva er det som gjør at dere føler at dere har et godt og sterkt merkenavn?
- Hvordan ønsker dere å bli oppfattet som selskap?
- Hva ønsker dere å kommunisere ut til forbrukerne for å bygge opp et godt omdømme ut ifra miljøbevisstheten?

- Hva er deres tanker rundt klimabilletter?
- Har miljøhensyn hatt noen innvirkning på deres omdømme politikk og valg av strategi?
- På hvilke måter legger opinionen føringer for deres videre valg? Hvordan ser dere for dere at det blir i fremtiden?

Vedlegg 2

Transkribering Widerøe-intervju

1. Introduksjon

Intervjuer ønsker velkommen og forteller kort om intervjuets formål og tidsaspekt, samt litt om samtalens forløp. Intervjuet finner sted i Widerøes lokaler på Fornebu, fredag 16 mai kl 11.30.

2. Informantens bakgrunn

- Hvilken stiling har du i selskapet?

Representanten fra Widerøe heter Richard Kongsteien og jobber som kommunikasjonsdirektør i selskapet.

- Hva er dine arbeidsoppgaver?

Kongsteien informerer om at han har ansvar for intern og ekstern kommunikasjon i selskapet.

3. Generelle spørsmål

- Hvordan tror du den økende miljødebatten har påvirket dere?

Respondenten mener årsaken er åpenbar, og at den er behovsdrivet. Dette mener han nettopp fordi klimadebatten har kommet som den har. Han nevner videre at debatten har økt i styrke de siste årene, hvor selv de mest ihuga tvilerne har med tiden engasjert seg. Han sier også at den debatten om CO₂ utslippene faktisk var menneskeskapt har endret seg til et faktum, og at det nå har skiftet til hva de skal gjøre med det fremover. Og at det har påvirket til å dra Widerøe i en ny retning er han ikke i tvil om.

- Hvorfor tror du at mannen i gata ser på dere som den store "miljøkeltringen"?

- Føler dere, med den økende miljøtrusselen i tankene, at media har blitt mer bevisste og kritiske til deres selskap og drift?

Kongsteien repliserer raskt med at det utvilsomt har vært en påvirkning fra media når det gjelder denne svartmalingen av norsk luftfart som bransje. Han mener dette kan ha sammenheng med det ensidige fokuset som har vært på flybransjen, på tross av at prosentandelen av utslipp denne bransjen står for er veldig liten. Han poengterer også at han syns det har vært veldig mange usakligheter fra medias side, men mener videre at fordelene ved nettopp dette er at de som bransje våknet på et tidlig tidspunkt, siden de så det tidlig at dette var et problem og aller helst mest omdømmemessig. Dette på tross av han igjen poengterer at utslippene er såpass små, så var det noe de måtte ta på alvor, han mener utvilsomt at dette var med på å påvirke de som bedrift, spesielt med tanke på valg av strategi. For det andre sier Kongsteien at de regner med en fortsatt betydelig vekst, og med deres vekst og den globale næringens vekst, vil deres relative andel av utslipp synke.

- Nobelprisens økende påvirkning av miljøbevisstheten hos folk flest og opinionen?

Kongsteien mener det først og fremst virket som en forsterkning på debatten, for at de som bransje allerede var godt i gang med debatten. Men at dette var den siste "tippen" som skulle til for å få med seg de siste etterløperne. Han mener videre at jobben som ble gjort i forkant, av bla klimapanelet til FN, har vært med på å få til en massiv økning av spørsmålene rundt menneskeskapte klimaendringer.

4. Spørsmål spisset inn mot problemstilling

- Med tanke på den økende miljøbevisstheten.
 - Hvilke tiltak har dere foretatt dere for å imøtekomme høyere krav?

Han er litt motstander av å gå i forsvarsposisjon, og de har heller erkjent at de er en del av problemet, selv om de ikke er så ille som diverse organisasjoner

skal ha det til, men han presiserer også videre at ja de er en del av problemet, men også en del av løsningen. De ønsker først og fremst teknologisk og regulatorisk komme opp med løsninger selv, fremfor at det blir beskatninger, økte co2 avgifter, kvotesystem på flybilletter osv. Fordelen for flybransjen sier han, er at i flybransjen så ligger det jo også et økonomisk insentiv, med det faktum at mindre drivstoff forbruk jo også gir mindre utgifter, som er en av de største kostnadene Widerøe har. Så vi har jo en ren økonomisk egeninteresse av å redusere drivstoff forbruket, samtidig som de har et omdømme og miljømessig ansvar

- Hva planlegger dere i fremtiden?

Altså, vi har jo den fordelene at vi allerede er "grønne" (Widerøes logo), og sånn sett så ønsker vi jo å linke den grønnfargen også til miljø. Fordi faktum jo er det, at Widerøe som transportør, er det mest miljøvennlige transportalternativet du kan velge. Fordi faktumet er jo det at våre fly slipper ut opptil 30% mindre enn tradisjonelle jetfly, siden våre fly er med propell. I tillegg hvis du skal reise fra Førde til Bergen (Kongsteien peker opp på kartet og demonstrerer transportalternativ mellom Førde og Bergen) som er et forholdsvis kort strekke som bare tar 15 minutter å fly, og i kilometer er det veldig kort med fly. Hvis du derimot velger å sette deg på bussen, så kjører den sånn (viser sikksakkbevegelser på kartet) før du må innom en ferje som forurenses ekstremt, og over et fjell, gjennom en tunnel osv før du er fremme i Bergen. Selv om bussen per passasjerkilometer har et lavere utslipp enn Widerøes fly, så blir antall passasjerkilometer mye mindre så da er vi jo allerede det beste alternativet co2-messig. Men dette er jo ikke nok, fordi målet vårt er jo å redusere utslippet vårt, vi har jo sagt 20 % reduksjon innen 2020, og "null-utslipp" innen år 2050 som da betyr at innen 2050 skal vi ikke slippe ut co2 fra våre fly. Og det er et ganske hårete mål, men jeg tror egentlig man ikke kommer noen vei uten hårete mål. Man må sette både smertefulle og vanskelige mål, og per i dag med dagens teknologi ikke realistiske mål. Vi tror at det kommer såpass mye teknologi i åra som kommer, at det skal være fullt mulig innen 2050 å ikke ha utslipp. Foreløpig så har vi ikke aktivt gått ut i

markedet og prøvd å ta posisjonen som miljøleder, først og fremst fordi jeg føler det mangler en del elementer, hadde vi gjort det nå hadde det vært mye mer et PR grep enn en faktisk posisjon og det syns jeg er skummelt sett ut ifra et kommunikasjonsståsted, så er det aldri lurt. Først fakta, og så posisjon. Så det handler om å få en del fakta etablert først, det ene handler om oppgradering av flyflåten vår som vi er i mål med i løpet av 2009, med hovedtyngden av det i 2008. Og så handler det om å få med myndighetene på en del regulatoriske grep. Vårt største problem i dag er at trafikkmønsteret, spesielt i nord, er så dårlig bemannet og så tett at vi ofte må fly (peker i lufta for å demonstrere) store, store omveier for å komme fra A til B. Vi kan altså ikke fly rett fram, men vi må innom Sverige. Altså per flyavgang er ikke dette så mye, men med tanke på at vi har 350 avganger om dagen, hvor alle må en 2 til 3 % lenger enn de egentlig behøvde så sier det seg selv at det er ekstremt mye å hente bare på å løse dette problemet. I tillegg så jobber vi jo med dette som kalles for grønne landinger, per i dag når vi skal ned for landing så flyr vi i trappetrinn (Kongsteien demonstrerer med hendene) som betyr at du bruker mye gass og brems etter hvert som du går ned. Nå etablerer vi et satellitt system på kortbaneflyplassene i Norge sammen med Avinor, som gir flyene våre en glidebane fra marsjhøyden og ned til asfalten. (Kongsteien demonstrerer med handa) Det betyr i praksis at man kan skru av motoren og gli ned. Der antar vi at vi kan spare rundt 5 % av utslippene, noe som er ganske mye altså.

- Hva er det som gjør at dere føler at dere har et godt og sterkt merkenavn?

Et sterkt merkenavn, det er et interessant spørsmål. Jeg ser jo det at i forhold til merkevareundersøkelser rundt om så er det jo først og fremst frekvens som er avgjørende. Hvert år så vinner de store merkenavnene som folk har hjemme i stua. Det er tine, gilde, det er det som er tett på deg. Det er det folk husker og det er det folk oppgir som sterke merkevarer. Sånn sett så er nærhet en viktig faktor i en merkevare. Nærhet kan du legge mye i, det er nærhet geografisk og nærhet kulturelt og engasjement. Jeg tror et sterkt merkenavn er en merkevare hvor det ligger forventninger som innfris, du kan på mange måter bygge forventninger rundt en merkevare i reklameløfter om kommunikasjon, men forventninger er også "misnøyens

mor". Hvis du da faktisk ikke leverer på det så degenererer du merkevaren og ikke bygge den. Så handler det om å ha en klar profil folk må skjønne hva som er forskjellen på den merkevaren versus konkurrenter (Kongstein demonstrerer med hendene som om han holder noe i dem), og se personligheten i merkevaren og sånn sett slutte seg opp om merkevaren

- Hvordan ønsker dere å bli oppfattet som selskap?
 - Hva ønsker dere å kommunisere ut til forbrukeren for å bygge opp et godt omdømme ut ifra miljøbevisstheten?

Vi ønsker først og fremst at folk flest får med seg balansegangen mellom kost og nytte, det er viktig for vi er tross alt en forurensner på lik linje med alle andre transportmidler så er vi en CO₂ utslipper, men den jobben vi gjør og den tjenesten vi tilbyr er utrolig viktig for samfunnet. Særlig for Widerøes del fordi vi er en veldig viktig del av infrastrukturen i Norge. Vi er langt på vei en garantist for at folk i distriktene skal få et godt behandlingstilbud hvis de blir syke, de skal få et godt utdanningstilbud, de skal få en mulighet til å delta i samfunnsliv, kulturliv og forretningsliv. Sånn at den samfunnsmessige nytten må alltid veies opp mot den belastningen vi påfører miljøet, det er for så vidt det ene. Det andre er at folk også skal se at vi tar ansvar for dette her, at vi er opptatt av å forbedre miljøprestasjonen vår hele veien, det er jo ikke unikt for Widerøe, det gjelder jo for hele bransjen. For to uker siden satt hele verdens flybransje i Geneve tungt dedikert i forhold til hva gjør vi for å redusere utslippene våre og skrev også under et kommuniqué som forplikter hele bransjen til å jobbe med dette. Det siste er at vi faktisk er det mest miljøvennlige alternativet veldig mange steder. Kvitte oss litt med det "versting" stempelet. Vi prøver ikke å selge noe image i det hele tatt, vi er litt buss i lufta. Vi ønsker heller å være en del av lokalmiljøet, en del av infrastrukturen og muliggjøre vekst og innputt. Samtidig har vi jo lansert "kort vei til langt vekk" som et slagord, det er på mange måter et mål om å snu strømmen også, altså å "flytte" byene ut i distriktene for å fortelle at her ligger det veldig mange spennende opplevelser, som innenriksturist og reisende i eget land.

- Hva er deres tanker rundt klimabilletter?

Kongsteien repliserer med å si at de allerede har innført klimabilletter, og at de som eneste selskap har innført dette også på innenriks flybilletter. Dette har de gjort, først og fremst som en service til sine passasjerer, siden dette er noe de verken tjener eller taper på, men rett og slett som en mulighet for de som reiser til å nøytralisere sin reise. I Norge så har vi CO₂ avgift, derfor mener han det for så vidt er nokså kontroversielt å tilby folk en nøytralisering av sine innenriksreiser men han mente dette valget skulle være personlig for hver enkelt, i tillegg blir det opplyst på internett at det allerede er en CO₂ avgift i billettprisen, men at man i tillegg kan kjøpe seg nøytralisering av reisen, siden CO₂ avgiften bare er en fiskal avgift som forsvinner i det "store sorte hullet" til staten.

- Har miljøhensyn hatt noen innvirkning på deres omdømme politikk og valg av strategi?

Ja! Om ikke valg av strategi så, jo for så vidt det også fordi jeg tror nok at omdømme missig er det helt utvilsomt. Hvis du ser årsrapporter før og nå, egentlig i hele bransjen og den industrielle verden så har miljø et eget avsnitt i årsrapporter. Miljø har blitt en viktig faktor i omdømme profilen til alle selskaper, på mange måter tatt over posisjonen til corporate social responsibility biten. Før så skulle man kjøpe kunst og støtte skoler i den tredje verden, nå er det miljø man støtter. Så utvilsomt i omdømmestrategien men det vil jo også påvirke hele strategien i et selskap, spesielt i et selskap som Widerøe som er så kunderettet og er så avhengig av et godt omdømme av de som bruker oss siden vi er så ekstremt konkurranse utsatte på alternativ transport for folk som bruker oss. Så det handler veldig mye om strategi i forhold til innkjøp av fly, i forhold til investering av ny teknologi og i forhold til investering i kundetjenester altså CO₂, klimabilletter og sånne ting. Så det er entydig.

- På hvilke måter legger opinionen føringer for deres videre valg? Hvordan ser dere for dere at det blir i fremtiden?

Jeg vil si at i bunn og grunn er alt påvirkning utenfra, fordi hadde ikke dette vært en debatt ville ikke dette vært noe folk var opptatt av og da ville neppe ledelsen og jeg vært opptatt av det eller resten av bransjen for den saks skyld, ikke fordi vi er noen kyniske "jævler", men rett og slett fordi da hadde ikke dette vært agendaen. Det er et reelt problem som ikke handler om image men om fremtiden for alle mennesker og sånn sett også bransjen vår så har vi tatt tak i det. Uten et fokus på dette som startet med Kyoto avtalen og det arbeidet og som da ble forsterket av FN's klimapanel og den filmen til Gore og alle de "spinn-off'ene" som har vært der, så tror jeg ike vi hadde vært der vi er i dag.

Vedlegg 3

Transkribering Norwegian-intervju

1. Introduksjon

Intervjuer ønsker velkommen og forteller kort om intervjuets formål og tidsaspekt, samt litt om samtalens forløp. Intervjuet foregikk på Egon restaurant på Frogner, tirsdag 20 mai 2008.

2. Informantens bakgrunn

- Hvilken stiling har du i selskapet?

Representanten fra Norwegian som stilte til intervju heter Anne Grete Ellingsen, og jobber som informasjonsdirektør.

- Hva er dine arbeidsoppgaver?

Respondenten jobber med informasjonsflyt i selskapet, både internt og eksternt.

3. Generelle spørsmål

- Hvordan tror du den økende miljødebatten har påvirket dere?

(Respondenten svarer raskt på spørsmålet, og virker rolig)

Respondenten mener miljødebatten påvirker oss alle, både som selskap og som enkeltindivider, og hun mener det er synd at aktører innenfor norsk flytrafikk har blitt stemplet som miljøversting. Hun presiserer videre at de har gjort konkrete tiltak for å bedre denne bås-settingen ved bla investering i nye fly, hvor teknologien er utbedret i forhold til dagens fly. Denne teknologien opplyser hun, ville fremgå mer tydelig av informasjonsmagasinet de utgir 1 juni 2008. Dernest forklarer hun at miljødebatten helt klart har gjort noe med deres bedrift, hvor de blant annet har satt seg ned og satt ned en liste over 50 aktiviteter som alle skal settes i live innen 2020.

- Hvorfor tror du at mannen i gata ser på dere som den store "miljøkjeltringen"?

Hun mener opinionen står sterkt i norsk politikk, med blant annet Bellona og fremtiden i våre hender i sentrum, som roper høyt og kanskje høyere enn alle andre om utslipp fra fly i norge. Ut ifra dette mener hun luftfarten i norge kanskje har fått ufortjent mye kritikk, i forhold til andre aktører. Hun nevner for eksempel norsk skipsfart (med danskebåten i spissen) som hun

mener kanskje har blitt "litt glemt" i miljødebatten. Av dette tror hun det er lett for den gjennomsnittlige mannen i gata å oppfatte norsk luftfart som miljøversting

- Nobelprisens økende påvirkning av miljøbevisstheten hos folk flest og opinionen? Valg av strategi?

(respondenten nikker rolig, og viser inntrykk av at hun forstår spørsmålet)

Respondenten mener fokus har skiftet fra ozon og ozonlag, til CO₂ utslipp og NOX utslipp (nitrogenoksider), og hun mener det ikke hersker noen tvil om at personligheter som Al Gore m flere har vært med på å endre dette fokuset. Hun mener (med litt oppgitthet i stemmen) at det var akkurat som om noen skrudde på en bryter, og så var luftfarten plutselig "fy fy" hvor alle var syndere. Hun mener derimot at verden ikke kan fungere uten lufttrafikk, da veldig mange U-land er avhengige av slik trafikk med tanke på handel osv. Men at det har påvirket lufttrafikken er hun ikke i tvil om, derimot mener hun at det som ikke er kommet frem i lyset er anerkjente forskeres meninger og syn på miljøproblematikken. Hennes teori er at det ikke er like interessant for media, siden det kanskje ikke er "skandaløst" nok, og dermed får ikke deres mening spalteplass, og da mener hun at oppfattelsen der ute blir der etter.

- Føler dere, med den økende miljøtrusselen i tankene, at media har blitt mer bevisste og kritiske til deres selskap og drift?

Nei, hun føler ikke det nødvendigvis har blitt stilt mer kritikk mot luftfarten generelt, selv om det i starten handlet "bare" om de når det gjaldt miljøsyndere, hvor blant annet Fremtiden i våre hender ville forby annonsering på reiser da de mente dette var like farlig som tobakk og alkohol, noe respondenten følte den gang at var en ganske vanskelig debatt å forholde seg til. Derimot føler hun ikke media har blitt mindre kritiske, men at det har dempet seg noe etter at luftfarten i Norge generelt la frem over 50 nye aktiviteter for å bedre sin synliggjøring av at de aktuelle aktørene faktisk ønsker å forbedre seg. Hun mener derimot kritikken er blitt for ensartet mot deres næring, og hun etterlyser en debatt rundt hva andre næringer som også er ansvarlig for utslipp faktisk foretar seg. Ellingsen viser videre til at alle snakker om klimavotebilletter innen luftfart, men det er ingen som snakker om liknende tiltak på danskebåten osv.

- Hvis ja, på hvilken måte, og har dere satt ned tiltak for å møte denne kritikken?

4. Spørsmål spisset inn mot problemstilling

- Med tanke på den økende miljøbevisstheten.
 - Hvilke tiltak har dere foretatt dere for å imøtekomme høyere krav?
 - Hva planlegger dere i fremtiden?

Ellingsen starter sitt svar med å vise til spørsmålet om hvorfor Norwegian ikke har klimabilletter. Hvorpå hun forklarer at det ligger relativt store resurser i bunn for å kvalitetssikre slike aktører, da de har sprunget opp av intet og mange av de er useriøse hvor pengene går rett inn i en administrasjon. Hun mener derimot ikke å kategorisere noen aktører som bra eller dårlig, derimot bare presiserer Ellingsen at kunden får velge hva de ønsker å gjøre, men da at Norwegian ikke legger inn føringer på hva kunden skal foreta seg. Derimot ytrer hun at dette kanskje er feil, men at de spesielt etterlyser et opplegg fra myndighetene. Hun nevner videre at dette er noe EU holder på med å utarbeide såkalte klimavoter, noe de mener er feil, da man skal betale for kvoten slik den er i dag, og betale tilsvarende neste år. Altså at hvis man har gamle flytyper, så avgir disse mye mer CO₂ og skaper en kjempekvote, og Ellingsen mener dette ikke gir noen insentiver til å investere i ny teknologi. Dette er noe hun videre forteller at Norwegian kommer til å være klare på. Av konkrete tiltak Ellingsen har å vise til er det et tettere samarbeid med Avinor, og at de i tillegg er iferd med å få nye fly. (Respondenten tenker seg om) Hun svarer til at i løpet av en seksårsperiode fra 2008 til 2014 får 53 nye fly, hvorav 50 er helt nye. Dette sier hun vil hjelpe Norwegian til å redusere sine utslipp med mellom 20 og 30 prosent frem til år 2020.

- Hva er det som gjør at dere føler at dere har et godt og sterkt merkenavn?

De har bygget omdømme ved at de har levert varene som er blitt lovet, det er forutsigbart, de har økt sitt tilbud og det ekspanderende rutenettet mener Ellingsen har gjort de attraktive for alle slags reisende. Gjennom leveransen av dette hver eneste dag har de i dag gjort seg fortjent til dette omdømme Ellingsen mener står sterkt i norsk luftfart hos forbrukeren.
- Hvordan ønsker dere å bli oppfattet som selskap?

Ellingsen svarer med at de ønsker å bli oppfattet som en seriøs aktør, som tar passasjerene på alvor og de har en visjon om at alle skal ha råd til å fly. Dette betyr i grove trekk at de har fokus på kostnader, og ved å gjøre ting smart, så det blir enkelt for kunden.
- Hva ønsker dere å kommunisere ut til forbrukerne for å bygge opp et godt omdømme ut ifra miljøbevisstheten?

Respondenten svarer at gjennom deres satsning på nye fly med ny teknologi så håper de at deres omdømme skal leve videre gjennom den satsningen, som de selv kan styre. I tillegg til dette håper de at det nevnte generelle bransjesamarbeidet med Avinor som skal gi hele næringen et godt omdømme.

- Hva er deres tanker rundt klimabilletter?

Ellingsen begynner sitt svar med å kommentere at de i dag på innenriks flyvninger at de har en CO₂ avgift (kalt FISCAL avgift), som betales til den norske stat, altså er dette ikke noen fortjeneste for Norwegian. Denne avgiften tilsvarer hvert år 270 millioner kroner årlig. Hun poengterer at dette er noe som også kunne vært gjort på utenriks reiser, hvor staten ville fått desto mer penger, noe hun mener kanskje ville vært fordelaktig, da det i realiteten ville gjort norsk luftfart til den største bidragsyteren til miljøtiltak gjennom de avgiftene alene. De har derimot valgt å ikke ha klimabilletter, og heller vente på EU sitt kvotesystem og se hva det blir, hvorpå de håper det legges til rette for en enkel håndtering for kunden da Ellingsen presiserer at dette er en av kjerneverdiene til Norwegian, og at det skal tilrettelegges for å gjøre det så enkelt så mulig å bestille billetter. Hun legger vekt på at denne "klimabilletten" allerede skal være integrert i den faktiske billetten du kjøper, for da er det enkelt for forbrukeren og kunden vet at de har vært med på å bidra.

- Har miljøhensyn hatt noen innvirkning på deres omdømme politikk og valg av strategi?

Ja i den grad at bedriften trenger nye fly og at de har gjort dette til et satsningsområde for Norwegian. Grunnen til dette er at de som kjent leier sine fly, og at dette er relativt dyrt som markedet er i dag, hvorpå det var billigere før og at det er betydelig rimeligere å investere i egne fly fordi du da har en kapital som du kan forvalte og selge videre. Kort sagt er vår strategi å satse på nytt materiell påpeker Ellingsen.

- På hvilke måter legger opinionen føringer for deres videre valg? Hvordan ser dere for dere at det blir i fremtiden?

Hun mener den for så vidt allerede har lagt noen føringer, fordi den har vært så sterk, derfor så har dette tvunget bedriften til å ta dette på alvor. Blant annet referer hun til stempelet som miljøversting, og at dette har bidratt til at Norwegian har tatt det til seg og økt bevisstgjøringen på at de skal være med å bidra til et bedret miljø fordi de føler stempelet er ganske ufortjent. Dette mener hun fordi utslippene fra luftfarten tross alt er såpass små, fra 1,5 % nasjonalt, til 1,7-3,5 % globalt, kontra annen landtransport

hvor blant annet bilindustrien og bilbruk står for nesten 50 % av utslippene på verdensbasis.

På spørsmål om hvordan hun tror dette blir i fremtiden mener hun at opinionen mot luftfarten vil være vedvarende sterk, noen hun mener tror kommer av at de er enkle å "ta", fordi vi alle har et forhold til dette, men presiserer at Norge er avhengig av flytrafikk, med sin distriktpolitikk. Vi bor på de ytterste skjær til de innerste fjorder, og det finnes 50 flyplasser i Norge, hvorav 46 er statlig drevet av Avinor. Når de er forsøkt lagt ned, sier hun, er det blitt ramaskrik fordi alle er avhengig av det, alt fra syketransport til næringsliv og mens streiken pågår i disse dager begynner det å gå litt på helsa løs fordi enkelte kommer seg ikke til kreftbehandling etc. Hun mener derfor at opinionen kommer til å fortsette å være sterk, men luftfarten vil du ikke bli kvitt, derfor er det viktig at de benytter seg av anledningen til å lære av hverandre, fordi Norge er på utkanten av verden hvor vi er avhengige av luftfart for å komme oss noe sted. Som hun sier så sitter vi ikke midt i Europa og kan ta hurtigtog hvor vi måtte trenge det. Dette er ikke realistisk i Norge mener hun, da dette ville vært en kostnad uten sidestykke både for den norske stat, og ikke minst miljøet da dette hadde krevet tunneller som krever veier langs hele strekningen osv, noe som hun mener til slutt ville rasere store deler av hardangervidda, jotunheimen osv, noe hun også mener ikke er kommet sterkt nok frem i akkurat den debatten.

På oppfølgingsspørsmål vedrørende den pågående streiken ville vi vite mer om hvordan de tror deres omdømme er blitt skadet...

Ellingsen starter sitt svar med å bemerke at det ikke per dags dato ikke har vært noen streik i Norwegian, men at de har vært prisgitt aksjoner som høyt sykefravær osv. De syns derimot at en slik streik helt klart er skadelig for omdømme, men hun sier videre at siden Norge er såpass avhengige av luftfart tror hun at folk har lett for å glemme, og at dette fungerer som en sovepute. Det er derimot Avinor som har glemt kundeperspektivet oppi det hele, og at de har glemt at det faktisk er kundene som betaler lønna deres, men at flyselskapene blir skadelidende omdømmemessig.

Vedlegg 4

Transkribering SAS

1. Introduksjon

- Formålet med intervjuet
- Tidsaspekt
- Samtalens forløp

2. Informantens bakgrunn

- Hvilken stiling har du i selskapet?

Representanten som stilte til intervju fra SAS heter Thomas Midteide og sitter som kommunikasjonsdirektør i SAS Norge.

- Hva er dine arbeidsoppgaver?

Midteides arbeidsoppgaver er intern og ekstern kommunikasjon, med mediehåndtering på den ene siden, og med ansvar for intranett og intern-avis samt intern-tv på den andre siden.

3. Generelle spørsmål

- Hvordan tror du den økende miljødebatten har påvirket dere?

Jeg tror den har påvirket oss mye, alt vi gjør nå av utvikling, både teknisk og på annen måte er jo for å redusere utslippene og fotavtrykkene vi etterlater oss i naturen. Så det er klart at internt har vi blitt mer bevisste på det, vi ansatte i fjor vår egen miljøsjef for eksempel, men også er publikum blitt mye mer opptatt av det.

- Hvorfor tror du at mannen i gata ser på dere som den store "miljøkjeltringen"?

Jeg tror det er mye medieskapt faktisk, norsk luftfart står jo bare for 1,7 % av utslippene i Norge, og det er det jo ingen i gata som ville svart hvis du spør. Mye av grunnen til det er at hver gang det er en miljø sak så er det et bilde av et fly på forsiden av avisa.

- Nobelprisens økende påvirkning av miljøbevisstheten hos folk flest og opinionen?

Ja det tror jeg faktisk, at det hadde mye å si. Og så har det ført til at mediene har kastet seg over miljøsakene og det er for så vidt veldig bra det, at vi blir mer miljøbevisste både at det blir press på oss som forurenser, og at kundene kan velge de selskapene som gjør det bedre miljømessig enn andre.

- Valg av strategi

Ja det vil jeg si at det har, vi har jo store programmer for å redusere drivstoff forbruk for eksempel, og vi har satt i gang med ettermontering av winglets (forlengelse av vingen i loddrett vinkling) som også reduserer forbruk. Så vi har tatt mange strategiske valg som en følge av denne miljødebatten.

- Føler dere, med den økende miljøtrusselen i tankene, at media har blitt mer bevisste og kritiske til deres selskap og drift?

Midteide kommenterte et raskt "ja"

- Hvis ja, på hvilken måte, og har dere satt ned tiltak for å møte denne kritikken?

Ja det vil jeg si, de stiller mye større krav til oss som da forurenser, de spør om hva vi gjør, hvilke tiltak vi har, og hva vi gjør for å redusere utslipp, så det vil jeg si at de gjør. Vi var blant annet et av de første selskapene i Europa som tilbød kundene våre å kjøpe miljøbilletter som det populært kalles. Vi har også store programmer på å redusere drivstoff forbruk, taxe (utkjøring fra gate til rullebane) med en motor for eksempel, grønne innflyvinger og så videre og vi bygger også da om en del av flyene våre for å redusere forbruket.

4. Spørsmål spisset inn mot problemstilling

- Med tanke på den økende miljøbevisstheten.
 - Hvilke tiltak har dere foretatt dere for å imøtekomme høyere krav? Det ene vi gjør er jo at vi bygger om den eksisterende flyflåte i tillegg så har vi det siste året fått inn fem helt nye fly med den mest moderne teknologien som finns som da reduserer utslippene våre. I tillegg så jobber vi mye med pilotene, sånn at de skal fly mest mulig miljøvennlig, for eksempel så flyr de saktere, opptil 80 kilometer, dette også for å slippe ut mindre co2 og dette har vi spart mye drivstoff på.
 - Hva planlegger dere i fremtiden?

- Hva er det som gjør at dere føler at dere har et godt og sterkt merkenavn?

Det er først og fremst 60 års historie i det skandinaviske markedet, som sitter sterkt i, nå er jo SAS i likhet med gamle tidligere monopoler et "elsk/hat" forhold, så vi får jo begge deler, men den lange historien og kvaliteten over tid har gjort at vi føler vi har en sterk merkevare.

- Hvordan ønsker dere å bli oppfattet som selskap?

Vi ønsker jo å være et selskap som tar miljøhensyn, og som ikke bare snakker om det men faktisk også gjør noe med det, og tar noen grep. Og det viser vi jo gjennom disse tiltakene vi har, at vi faktisk mener alvor

- Hva ønsker dere å kommunisere ut til forbrukerne for å bygge opp et godt omdømme ut ifra miljøbevisstheten?

Vi prøver jo da å fortelle historien om hvor liten andel av flytrafikken står for, og også de tiltakene vi gjør med å ha en moderne flyflåte, ettermontering av winglets, og de diverse drivstoff programmene. Dette er ting vi prøver å fortelle om, men som vi har sagt tidligere så har mediene prøvd å peke ut flybransjen som en versting selv om cruisebåter og ferjer forurenser mye mer enn et fly gjør så er det på en måte veldig stas å ha et fly på forsiden. Dette fordi fly er noe alle har et forhold til og det er et veldig takknemlig angrepsobjekt.

- Hva er deres tanker rundt klimabilletter?

Tanken der er jo at om kundene ønsker det selv, kan fly co2 nøytralt. Det vil si at du kjøper et tiltak som tar ut co2 av markedet, tilsvarende det utslippet de slipper ut når du flyr.

- Har miljøhensyn hatt noen innvirkning på deres omdømme politikk og valg av strategi?

Ja det har det nok, det har nok blitt et mye mere viktig tema for oss i presse og PR sammenheng, men også inn mot myndighetene så har vi hatt en mer aggressiv holdning for å fortelle om hva vi gjør, hvilke tiltak vi har, noe som har blitt mer aktuelt å fortelle om enn før.

- På hvilke måter legger opinionen føringer for deres videre valg? Hvordan ser dere for dere at det blir i fremtiden?

Det er klart det bidrar til å øke presset, og forbrukerne følger med og kan se hvilke selskaper som gjør mest for å redusere forurensingen sin, så det er nok en viktig påvirkning og vi som bransje er også avhengig av at publikum følger med og presser oss også. Jeg tror presset på oss vil bli sterkere og sterkere i fremtiden, og det vil komme frem hvilke selskaper som faktisk gjør noe med problemet, og hvilke som ikke gjør det. Dette kommer til å bli mer og mer synlig, og flyselskapene kommer til å legge mer vekt på det. Opinionen er med på å presse oss i riktig retning, mange av de utviklingstiltakene vi har gjort har vi jo gjort over mange år, drivstoffbesparingsprogrammer for eksempel har vi holdt på med i over to år, før det miljødebatten ble et kjempe hett tema i Norge men det er helt klart at det er med på å bidra til et press altså. Siste året har det vært veldig, veldig mye. Det samme presset legger jo også vi på flyfabrikantene for å få frem den beste teknologien, SAS krever av Boeing at vi

hele tiden har den mest miljøriktige teknologien og vi presser de for å komme med nye versjoner hele tiden. De presser oss først og fremst gjennom medieoppslag, med fokus hele tiden på at vi forurenses, men vi ser også at interesseorganisasjoner som Bellona, Natur og Ungdom, Naturvernforbundet og så videre har gått veldig hardt på flybransjen. Vi har innledet et samarbeid med Bellona for at de skal kunne piske oss litt og for at vi skal få kunne komme med informasjon om hva vi gjør som bransje for å bedre miljøet. Og dette føler vi er veldig riktig av oss for å samarbeide om å treffe de rette tiltakene. Bellona har jo veldig stor ekspertise, med god peiling på utslippsproblematikk, og da er det jo viktig å høre på disse ekspertene også selv om de kanskje ikke kan så mye om luftfart generelt så er de fortsatt med på å trimme oss på det. I forhold til omdømme er ikke dette noe vi har flagget veldig høyt, men Bellona er jo en organisasjon som er veldig løsningsorientert og som har mye samarbeid med næringslivet, så det er for så vidt noe vi er stolte av. Så såne ting kan jo ha en betydning for vårt omdømme. *I den forbindelse stilte vi et oppfølgingsspørsmål... "Er dette noe dere vil anbefale for andre aktører innen norsk luftfart?"*

Ja først og fremst for å utveksle kompetanse, det er jo mange bedrifter som er veldig engstelige for å slippe til disse organisasjonene innenfor døra, men det er helt klart veldig mye å lære