



Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 30582

Identitet og merkevarebygging - prosjektoppgave

Prosjektoppgave

MAN 30582

Navn: Christopher Sand,
Dan Joakim Ask
Nessa

Utlevering: 14.02.2017 09.00

Innlevering: 15.05.2017 12.00

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING OG BAKGRUNN.....	1
1.1 PÅ RANDEN AV KONKURS	1
1.2 GLAMOUR, HØYE LØNNINGER OG STATUS	1
1.3 PARADIGMESKIFTE I NORSK LUFTFART	1
1.4 ETABLERE BASER UTENFOR SKANDINAVIA FOR Å TA MARKEDSANDELER	2
1.5 KORT HISTORISK OVERSIKT.....	2
1.6 EN VIKTIG SAMFUNNSAKTØR	2
1.6 VERDIER OG VISJON	3
1.7 EUROBONUS OG NYTT KONSEPT SOM RELASJONSVERKTØY	3
2. PROBLEMSTILLING	4
2.1 VALG AV PROBLEMOMRÅDE	4
2.2 FORMÅL MED ANALYSEN OG VALG AV PROBLEMSTILLING	4
2.3 AVGRENSNINGER	5
3. UNDERSØKELSESDSIGN.....	6
3.1 VALG AV METODE OG FORSKNINGSDESIGN	6
3.2 INFORMANTER.....	7
3.2.1 ANTALL RESPONDENTER I UNDERSØKELSEN	7
3.2.2 VURDERING AV KVALITET VED DATAINNSAMLINGEN	8
3.3 INTERVJUGUIDE	8
4. MERKEVAREANALYSE AV SAS.....	9
4.1 IDENTITET	9
4.2 HVA ER EN MERKEVARE?	10
4.3 MERKEPYRAMIDEN	10
4.3.1 MERKEKJENNSKAP	11
4.3.2 MERKETS YTELSE OG INNTRYKK – ASSOSIASJONER SOM KAN PÅVIRKES.....	11
4.3.3 KUNDENS EVALUERING OG FØLELSER FOR MERKET	12
4.3.4 KUNDE-MERKERELASJON.....	13
4.4 VIRKEMIDLER	13
4.6 MERKEVAREBYGGINGSSTRATEGI.....	14
5. REDEGJØRELSE AV KULTURELL INNSIKT I MERKEVAREBYGGINGEN.....	15
5.1 HVA FORSTÅS MED KULTUR OG KULTURELL INNSIKT?	15

5.2 KULTURELL MERKEVAREBYGGING VIA HISTORIEFORTELLINGER	15
5.3 KULTURELL INNSIKT I EN FORBRUKERS LENGSEL OG BEGJÆR	16
5.4 KULTURELL INNSIKT TIL OMGIVELSER	17
5.5 FRA JOBB TIL FERIE – KVINNENE KOMMER	17
5.6 VÆR DER NÅR DET SKJER	18
5.7 WE ARE TRAVELERS	19
5.8 DET POLITISKE LANDSKAPET I EUROPA	20
5.9 VISUELL PROFIL	21
6. FORSLAG TIL FORBEDRINGER AV MERKEVAREN SAS	22
6.1 OPPSUMMERING SÅ LANGT.....	22
6.2 ENDRINGSLEDELSE	23
6.3 KOMMUNIKASJON SOM VIRKEMIDDEL FOR STYRKING AV MERKEVAREN.....	24
6.4 OVERKOMME KULTURELLE FORSKJELLER.....	25
6.5 FELLES IDENTITET FOR Å STYRKE MERKEVAREN.....	27
6.6 MERKEPYRAMIDEN SETT OPP MOT FORBEDRING AV MERKEVAREN.....	27
6.7 MULIG Å STYRKE MERKEVAREN GJENNOM GODE ASSOSIASJONER	27
6.8 STYRKING AV MERKEVAREN GJENNOM RELASJONSBYGGING	28
6.9 KUNDETILFREDSHET	28
6.10 OMDØMME.....	29
7. OPPSUMMERENDE KONKLUSJON	30
REFERANSELISTE.....	31

Sammendrag

Merkevarer har stor betydning for vår tids forbruksmønster, og ikke minst kultur. Enten man liker SAS eller ei, kommer man ikke utenom SAS når man snakker om Skandinavisk luftfart. For noen er SAS gjenstand for forakt og misunnelse. For andre beundring og fremkomstmiddel – frivillig eller ei. For en relativt liten gruppe er SAS kilden til livets opphold.

I vår undersøkelse tok vi utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilken effekt vil etableringen av baser utenfor Skandinavia ha for merkevaren SAS, og på hvilken måte vil denne endringen i forretningsmodellen påvirke identiteten og omdømmet til SAS?

Før vi besvarte problemstillingen analyserte vi først merkevaren SAS. Deretter vurderte vi i hvilket omfang SAS benytter seg av kulturell innsikt i merkevarebyggingen. Til slutt presenterte vi konkrete tiltak for å styrke merkevaren.

For å belyse de ulike delene og besvare problemstillingen har vi innhentet kvalitative data supplert med sekundære kilder, samt benyttet teoretiske rammeverk fra kurset Identitet og Merkevarebygging for struktur.

SAS har utvilsomt en av de sterkeste merkevarene i Skandinavia, men den må forvaltes på en forsvarlig måte dersom den skal styrkes ytterligere. Flere suksesskriterier ble identifisert og presentert. Disse må være tilstede for å kunne lykkes med satsningen utenfor de definerte hjemmemarkedene.

Merkevaren SAS vil neppe forringes i nevneverdig grad dersom selskapet lykkes i å implementere organisasjonskulturen på basene utenfor Skandinavia, samtidig som de fremstår samlet utad og aktivt lytter til sine kunders ønsker og behov.

1. Innledning og bakgrunn

1.1 På randen av konkurs

Søndag 18. november 2012 får alle kabinansatte i SAS som er i aktiv tjeneste og som ikke skal ende opp på hjemmebase, beskjed om å ta med seg kontanter fra salg ombord til hotellet. Det er ikke sikkert SAS eksisterer påfølgende dag, og kabinansatte må da kunne ta seg hjem på egenhånd. En av denne oppgavens forfattere, som på den tiden var kabinansatt i SAS, landet sent på Bergen lufthavn Fleshavn i uvisshet om han hadde en jobb dagen etterpå.

Som vi nå vet lyktes SAS å komme til enighet med den siste fagforeningen natt til mandag 19. november (CAU – fagforeningen for de danske kabinansatte).

15 tusen ansatte beholdt jobbene, og SAS var klar til å ta opp kampen mot kostnadene (Lundahl, 2015). I bunn og grunn betød de nye kollektivavtalene betydelig lønnsnedgang gjennom reell økonomisk kompensasjon, lengre arbeidstid, dårligere pensjonsvilkår og generelt forringende betingelser. De ansatte gav samtidig avkall på lønnsforhandlinger i 2013 og 2014.

1.2 Glamour, høye lønninger og status

Tidligere var flyvende forbundet med status og glamour. Det er ingen hemmelighet at de SAS-ansatte var blant de lønnsledende innen europeisk luftfart. I dag er virkeligheten en helt annen, og SAS er ikke lenger «bransjeledende på lønnskalaen lenger» (Kaspersen 2015). Til tross for dette har SAS som arbeidsgiver og samfunnsaktør tatt til orde for og forfektet den nordiske modellen, samt uttalt at det skal være et «skandinavisk selskap med skandinaviske lønn og arbeidsvilkår» (NTB 2017).

1.3 Paradigmeskifte i norsk luftfart

Norwegian har ikke bare utfordret SAS med sin lavkostmodell. De har utfordret etablerte bransjepraksiser og vært svært kreative og innovative med sin forretningsmodell ved for eksempel etablering av baser i utlandet med lokalt ansatte på lokale vilkår og således snu ruter (med dette menes at ruten ikke lenger utgår fra Skandinavia med skandinavisk besetning). Sommeren 2015 skjedde det

et paradigmeskifte i skandinavisk luftfart, Norwegian – utfordrer og lillebror – gikk for første gang forbi storebror SAS målt i antall fraktede passasjerer (Dahl 2015).

1.4 Etablere baser utenfor Skandinavia for å ta markedsandeler

I forbindelse med fremleggelsen av årsregnskapet i desember 2016 antydet SAS at de vurderte å etablere baser med fly og personell utenfor Skandinavia. 1. februar i år kom nyheten om at SAS har søkt irsk AOC (air operator certificate) gjennom nytt datterselskap som skal etablere to baser i henholdsvis London og Spania. Planen er å starte opp flyvninger allerede i siste kvartal 2017, og målet er å ta større markedsandeler innenfor det voksende fritidssegmentet. Med dette trekket går SAS i Norwegianers fotspor og kopierer modellen de sterkt har kritisert, men begrunner det med at de må ha de samme markedsbetingelsene som sine konkurrenter for fortsatt å kunne eksistere. De seneste års strategier der de ansatte har måttet tåle betydelige reduksjoner i sine betingelser har dermed vist seg å være utilstrekkelig (SAS 2017).

1.5 Kort historisk oversikt

Historien til SAS går tilbake til 1946 da moderselskapene Det Danske Luftfartselskab (DDL), Svensk Interkontinental Lufttrafik (SILA) og Det Norske Luftfartselskap dannet SAS. Formålet med opprettelsen av SAS var opprinnelig å starte interkontinentale flyruter, som da hvert land hadde for lite trafikkgrunnlag til å drive på egenhånd. Den første ruten gikk mellom Stockholm og New York. Kort tid etter kom destinasjoner i Sør-Amerika på rutekartet, og i 1949 ble Bangkok lansert. I 1951 ble det nåværende SAS-konsortiet etablert og rutenettverket utvidet til det europeiske kontinent under merkevaren SAS. Som første flyselskap utnyttet SAS veien over Nordpolen, og revolusjonerte transatlantisk flytrafikk slik vi kjenner den i dag (SAS-museet 2017).

1.6 En viktig samfunnsaktør

Flytransport er en stor og nødvendig del av skandinavisk infrastruktur. Målt i antall avganger er fremdeles SAS det største flyselskapet på flyvninger til og fra

Skandinavia. I hovedsak rutes trafikken gjennom knutepunktene i Oslo, Stockholm og København. SAS teller i dag ca. 11 tusen ansatte, frakter mer enn 28 millioner passasjerer årlig, har 143 fly i tjeneste og flyr til mer enn 130 destinasjoner over hele verden. SAS er også medlem av verdens største flyallianse, Star Alliance, og var som et av fem flyselskaper med på å etablere dette i 1997. SAS tilbyr sammen med sine partnere gjennom Star Alliance nettverket mer enn 1300 destinasjoner globalt (SAS 2017).

1.6 Verdier og visjon

Kjerneverdiene SAS har definert er som følger: «Consideration», «reliability», «value creation» og «openness».

Visjonen til selskapet er å gjøre livet enklere for hyppig reisende i Skandinavia. Produktet til SAS er i hovedsak tilpasset passasjerer som reiser minimum fem ganger årlig. De lover de reisende en pålitelig, lett og fornøylig opplevelse. I de senere år har SAS vært blant flyselskapene som er i forkant av å utvikle teknologiske løsninger som forenkler reisen til sine passasjerer. På flyplassene har eksisterende lounges blitt pusset opp, samtidig som nye loungekonsepter og fast tracks har blitt lansert i hovedsakelig hjemmemarkedet. I tillegg har både korttrute- og langruteflåten fått oppgraderte kabiner og serveringskonsepter om bord. SAS har også lansert nye ruter, for det meste til destinasjoner i Sør-Europa, USA og Asia.

1.7 Eurobonus og nytt konsept som relasjonsverktøy

Lojalitetsprogrammet Eurobonus er deres viktigste relasjonsverktøy. Siden restruktureringen av lojalitetsprogrammet i 2013 har medlemsmassen økt betraktelig, og i løpet av to år økte medlemsmassen med 800 tusen (SAS 2015). I tråd med strategien om å vinne kampen om Skandinavias hyppigst reisende, lanserte SAS markedskonseptet «We are travelers» i 2014. Hensikten var å løfte frem så vel passasjerer som ansatte for å skape gruppetilhørighet og for å vise at SAS tar disse på alvor og således er det opplagte valget for de hyppigst reisende i Skandinavia (BusinessClass 2014). Hovedfokuset er likevel på å redusere kostnader og skape en mer effektiv produksjonsplattform for å sikre nødvendig konkurransekraft gjennom nye sparetiltak og endringer i forretningsmodellen.

2. Problemstilling

2.1 Valg av problemområde

Etter at valget hadde falt på å skrive vår avsluttende oppgave i merkevarebygging om SAS, diskuterte vi aktuelle problemområder utover de konkrete oppgavene i eksamensteksten. Som navnet og historien tilsier, er SAS sterkt forbundet med Skandinavia. Det faktum at SAS har bestemt seg for å opprette baser i Storbritannia og Spania kan ikke karakteriseres som noe annet enn et paradigmeskifte. Allerede i 2012 hadde SAS ambisjoner om å komme ned på samme kostnadsnivå som Norwegian i løpet av tre år (NTB 2012), men det har ikke lyktes SAS i å komme ned på dette kostnadsnivået til tross for flere kutt og spareprogrammer (Ertesvåg et al. 2012). Ifølge SAS ligger kostnad per ansatt 35-40 % høyere i Skandinavia enn i enkelte land i Europa (NTB 2017). Videre hevder CEO, Richard Gustafson, at dette trekket er tvingende nødvendig for å kutte kostnader og sikre posisjonen til SAS i det voksende fritidssegmentet (Mikalsen og Ekroll 2017).

2.2 Formål med analysen og valg av problemstilling

I de to første oppgavene skal vi utføre en merkevareanalyse av SAS per i dag, og redegjøre for hvordan de utnytter kulturell innsikt i merkevaren. Den viktigste delen vil bli behandlet i den tredje oppgaven hvor vi skal redegjøre for hvordan merkevaren SAS skal kunne opprettholdes og forhåpentligvis styrkes i fremtiden. Denne oppbygningen av oppgaven sammenfaller med hva Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 28) skriver om formålet med en analyse og gangen i den. De viser til at «det første som må gjøres, er å formulere formålet med analysen i en enkelt setning». Det har vi gjort på følgende vis: Formålet med analysen i denne oppgaven er å avdekke hvilken styrke SAS har som merkevare, og videre i hvilken grad de benytter seg av kulturell innsikt i sin merkevarebygging. Analysen er gjerne todelt, som i vår oppgave. Den første delen dreier seg om «å klarlegge hvilke faktorer som ligger til grunn for det symptomet vi avdekker. En annen del dreier seg om hvilke handlingsalternativer som bør velges» (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 28).

Det er således viktig at den utarbeidede problemstillingen vil falle naturlig inn under oppgavene vi har fått utdelt, og samtidig også kunne belyses av sentrale begreper og teorier innen faget identitet og merkevarebygging. Det har ledet oss over til å formulere følgende problemstilling:

Hvilken effekt vil etableringen av baser utenfor Skandinavia ha for merkevaren SAS, og på hvilken måte vil denne endringen i forretningsmodellen påvirke identiteten og omdømmet til SAS?

Vi har altså først bestemt oss for et område å se nærmere på, og deretter formulert analysens formål. Denne vil vi komme tilbake til og behandle i kapittelet etter metodedelene. Basert på analysen, vil vi komme med forslag til konkrete handlingsalternativer for å styrke merkevaren SAS. Vi vil benytte oss av relevant teori på området, som vil kunne være til hjelp for «å identifisere hvilke faktorer som kan forklare hva som har skjedd på et område, og den kan også kaste lys over hvilke handlingsalternativer som bør vurderes» (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 26-27).

2.3 Avgrensninger

Både av hensyn til tid og økonomiske ressurser, har vi måttet gjøre visse avgrensninger for å begrense oppgavens område og omfang. I denne oppgaven henvises det ofte til SAS og Skandinavia, men vi har valgt å fokusere på den norske delen og det norske markedet, med mindre annet er spesifisert. Vi er imidlertid klar over at flybransjen er en svært globalisert bransje. Vi anerkjenner Widerøe som en seriøs aktør i det norske flymarkedet, men i og med at de i hovedsak betjener andre flyplasser og samarbeider med SAS har vi valgt å fokusere på Norwegian som hovedkonkurrent. Med ansatte menes kabinansatte med mindre annet er spesifisert. Vi har kun foretatt undersøkelsen blant de norske kabinansatte, selv om det kunne vært interessant å ta med andre ansattgrupper i selskapet som sammenligningsgrunnlag. Det ville opplagt vært nærliggende å ta med piloter, men denne gruppen er ikke en del av undersøkelsen. Når det gjelder kunder har vi kun valgt å snakke med de som flyr minimum fem ganger i året, altså i forhold til definert målgruppe. Merkekjennskapen til SAS har vi ikke målt,

men har begrunnet beslutningen under punktet merkekjennskap i merkepyramiden. Vi er klar over at målet med merkevarebygging er å skape verdier, men vi har ikke vurdert SAS sin finansielle styrke i denne oppgaven. Dette til tross for at vi ser at innsparingene i lønnskostnader ved baseetableringer utenfor Skandinavia vil gi økonomisk effekt for SAS. I tillegg kunne det også ha vært interessant å se på effekten SAS har hatt ved å innføre SAS Go Light på inntekter for tilleggsprodukter.

Det er også verdt å merke seg at denne undersøkelsen ikke har blitt utført i samarbeid med ledelsen til SAS.

Grunnet oppgavens karakter, med tre konkrete oppgaver som skal besvares, finner vi det hensiktsmessig å presentere teoriene som vi har benyttet underveis. Vi har derfor ikke med et eget kapittel om teori.

3. Undersøkellesdesign

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

I kvalitative metoder er det forskerens forståelse og tolkning av dataene som er grunnlaget for analyse. Ofte tar denne typen undersøkelser for seg blant annet meninger og holdninger, og gir dermed data som er vanskelige å tallfeste (Halvorsen 1987, 78). Ved en kvalitativ undersøkelse går man i dybden med få informanter, og disse har man også direkte kontakt med. I tillegg kan også problemstillingen endres og utvikles i løpet av datainnsamlingen. For vår oppgave ser vi det som en fordel å gå for kvalitativt forskningsdesign, slik at respondentene kan uttrykke og utdype meningene sine friere enn ved formelle intervjuer (Halvorsen 1987, 85).

«Forskningsdesign er en slags overordnet plan over hvordan undersøkelsen best kan gjennomføres» (Selnes 1999, 74). Innsikt og forståelse kan hentes inn både ved de sekundærdata man sitter på, og gjennom intervjuer med ressurspersoner. Under valg av forskningsdesign har man tre hovedtyper å velge i. Disse er eksplorerende, beskrivende og kausale. Det synes klart at det rette valget for vår måte å gjennomføre undersøkelsen på vil være eksplorerende design. Vi støtter oss her på Fred Selnes (1999, 18) som sier at dette kan «brukes når problemets karakter er uklar eller når vi vet lite om det som skal undersøkes». Kjennetegnene

for denne måten å hente inn data på er fleksibiliteten man har på hvilken informasjon som skal hentes inn, og hvordan det kan innhentes.

Vi har også benyttet sekundære kilder til å underbygge og støtte argumentasjon, samt som kilde til informasjon våre intervjuobjektiver ikke kunne gi oss.

Eksempler på sekundære kilder vi har brukt er forsknings- og nyhetsartikler.

3.2 Informanter

Når det gjelder utvalg av intervjuobjekter, har vi foretatt intervjuer av to forskjellige grupper; de kabinansatte i SAS og hyppig reisende kunder. Vi har gjort dette utvalget for våre analyser basert på både interne og eksterne forhold som kan være med på å gi svar på de tre undersøkelsesspørsmålene denne oppgaven legger opp til, samt vår problemstilling. Etter at vi hadde bestemt oss for en problemstilling, kontaktet vi hver våre bekjente som jobber i SAS. Det at vi kontaktet ansatte på hvert vårt hold, som ikke hadde kjennskap til at de ble intervjuet i forbindelse med samme undersøkelse, gjorde at vi antok at dette vil gi oss et mer representativt inntrykk. De har forskjellig bakgrunn og fartstid i selskapet, men jobber nå som kabinansatte i SAS på henholdsvis rene kontinentale ruter, og i en kombinasjon av interkontinentale og kontinentale ruter. På den måten mener vi å ha fått en bedre innsikt i hvilke tanker og holdninger denne ansattgruppen har til SAS som merkevare per i dag.

Vi gjorde samme tilnærming på utvalg av respondenter fra kundesegmentet. Målet var å finne det som kalles nøkkelinformanter. De gir en ofte tilgang til data som ikke nødvendigvis er allment tilgjengelig. De kabinansatte sitter på informasjon og kunnskap som vi ikke ville ha funnet ut av på egen hånd, samt en beskrivelse av interne relasjoner mellom ledelse og de ansatte. Ved å finne ressurssterke respondenter fra kundene til SAS, håpte vi også at de skulle kunne gi oss informasjon og kunnskap som vi som forskere ville kunne nyttiggjøre oss av (Andersen 2006, 282).

3.2.1 Antall respondenter i undersøkelsen

Det er en rekke ulike forhold som må vurderes ved utvalg og antall respondenter.

Det vanligste problemet innen kvalitative dybdeintervjuer, er at en enten velger

for få eller for mange intervjuobjekter. Ved få respondenter, reduseres sannsynligheten for at man kan trekke valide konklusjoner fra undersøkelsen, det vil si hvorvidt de er gyldige eller ei. En forutsetning for validitet er høy reliabilitet som refererer til hvorvidt man kan stole på en undersøkelse – om den er nøyaktig og pålitelig (Grenness 2012, 119).

I følge Steinar Kvale (1996, 102) er det tilstrekkelig å utføre et antall dybdeintervjuer i størrelsesordenen +/- 15 for å måle holdninger og beskrive virkeligheten. Det relativt lave antallet skyldes en kombinasjon av tid og tilgjengelige ressurser til rådighet. En annen fagmann på feltet kvalitative metoder, Jan Trost (1993, 72-73), hevder at antall respondenter i en kvalitativ undersøkelse kan være så få som fire eller fem. Han hevder at det ikke er behov for å foreta flere intervjuer for å få oversikt over problemområdet. Materialet kan lett bli uoversiktlig, lite håndterbart og risikoen for å overse viktige detaljer øker. Vi gjennomførte til slutt ni intervjuer. Tre med kabinansatte, og seks med kunder som flyr mye og har et aktivt kundeforhold til SAS.

3.2.2 Vurdering av kvalitet ved datainnsamlingen

Vi er klar over at det er et begrenset antall respondenter fra begge grupperinger, og at det således kan få konsekvenser for overføringsverdien til undersøkelsen. Dette skyldes knapphet på tid og ressurser. De kabinansatte i SAS består hovedsakelig per i dag av ansatte i Norge, Sverige og Danmark. Til tross for visse kulturforskjeller landene i mellom har vi altså valgt å fokusere denne undersøkelsen på norske kunder og kabinansatte. Vi anser at resultatene vil kunne ha en viss relevans også i de andre skandinaviske landene. Det kan nok vurderes som en svakhet ved vår undersøkelse.

3.3 Intervjuguide

Siden vi har undersøkt to forskjellige grupper; de ansatte og kundene, har vi også utarbeidet to forskjellige intervjuguider. Begge intervjuguidene består av tre deler. Første del har til hensikt å bidra til økt forståelse av merkevaren SAS. Med den andre delen ønsket vi å avdekke hvordan SAS benytter seg av kulturell innsikt i deres merkevarebygging. I den siste delen ønsket vi å få innspill til hvordan merkevaren SAS kan styrkes i fremtiden.

Vi har brukt Steinar Kvaales (1997) tilnærming til utforming av spørsmålene, og designet intervjuguidene basert på det som kalles semistrukturerte intervjuer, som er en samtale styrt av forskeren (Vedlegg 1).

4. Merkevareanalyse av SAS

I denne delen av oppgaven skal vi foreta en merkevareanalyse av SAS, hvor vi baserer oss på teoretiske perspektiver fra kurset «identitet og merkevarebygging», samt data fra undersøkelsen vi har gjennomført. Som strukturelt rammeverk for denne oppgaven har vi tatt med deler som vi mener er hensiktsmessige for vår analyse fra Morten William Knudsens oversiktsmodell for en merkevareanalyse. Dette vil være nyttig når vi senere skal forsøke å besvare den definerte problemstillingen.

4.1 Identitet

Nicholas Ind (2007, 79) forklarer identiteten til en organisasjon «formes av dens personlighet, kultur, filosofi, verdier og mål». Han forklarer videre at identiteten utgjør kjernen av hva en organisasjon er. Identiteten til SAS blir av respondenter oppfattet og beskrevet på flere måter: «Det er et skandinavisk selskap», «de har inntil nå alltid forfektet den nordiske arbeidslivsmodellen». «Kjent for å være den snilleste gutten i klassen»; med det refererte vedkommende til statlig eierskap og at således SAS har vært opptatt av å føre en etisk personalpolitikk. Siden eierstrukturen er delvis privat og delvis statlig, har SAS måttet ta hensyn til de tre landenes interesser som ikke nødvendigvis er unisone. Uansett har SAS alltid hatt som funksjon og samfunnsansvar å ivareta infrastrukturen i Skandinavia. Dette har naturligvis satt sitt preg på identiteten, noe som forklarer funn fra enkelte respondenter, som forbinder SAS med fagforeninger og streikevilje. Som tidligere nevnt har de ansatte vært igjennom flere runder med spareprogram, hvor resultatene for de ansatte har endt med dårligere betingelser. Paradoksalt nok viser vår undersøkelse, at de ansatte har veldig stor lojalitet, og at negativ kritikk oppleves som personangrep:

«Negativ kritikk av SAS føles som kritikk av meg personlig og mine kollegaer. Merker at jeg forsvarer selskapet hvis det kommer opp diskusjon med utenforstående».

4.2 Hva er en merkevare?

Samuelson, Peretz og Olsen (2010, 19-20) viser til utstrakt bruk og misbruk av begrepet merkevare, men også hva som kan karakteriseres som det. De har funnet en lettfattelig definisjon utformet av American Marketing Association, hvor en merkevare beskrives på følgende vis; «name, term, design, symbole or any other feature, that identifies one seller's goods or service as distinct from those of other sellers». Det kan altså dreie seg om både en vare og en tjeneste, og denne definisjonen blant mange, ble valgt fordi den viser de kjernefunksjonene som utgjør begrepet merkevare. Disse er identifikasjon og differensiering, der identifisering er knyttet til enten det å bygge merkekjenenskap, eller måling av merkekjenenskap. Differensiering av en merkevare er hvordan merket yter og hvilket inntrykk, eller assosiasjoner det gir. Dette leder oss over til den første delen av analysen, hvor vi tar for oss Kellers merkepyramide.

4.3 Merkepyramiden

Merkepyramiden er et essensielt posisjoneringsverktøy både for når man skal lansere et nytt merke, men også for å analysere nåsituasjonen av en merkevare (Samuelson, Peretz og Olsen 2010, 27). Vi vil ta for oss de ulike trinnene i merkepyramiden, og plassere funnene våre fra undersøkelsen i de ulike delene. Det første og andre trinnet i merkepyramiden består av merkekjenenskap, merkets ytelse og merkets inntrykk. Alle assosiasjoner som SAS kan påvirke direkte. Det neste trinnet består av kundens evaluering av merket og kundens følelser for merket, begge deler assosiasjoner som oppstår i hodet hos kunden. Øverst i merkepyramiden finner vi relasjonen mellom kunden og merket. Styrken av denne relasjonen har en sammenheng med hvordan merket gjør de i trinnene under. I praksis har man gjerne to merkepyramider; en som er utviklet selv av merkeieier og som viser ønsket posisjon for merkevaren. Den andre er den vi tar for oss, som viser kundenes assosiasjoner til merkevaren. Denne modellen brukes for å oppnå ønsket posisjon i markedet. Enten det gjelder etableringen av et nytt merke, vedlikeholde posisjonen merkevaren har, eller lansere en merkeutvidelse. Det er

viktig å huske på posisjonering som en kontinuerlig prosess, hvor «målet er alltid å redusere gapet mellom kundenes faktiske merkeassosiasjoner og de assosiasjoner vi ønsker at de skal ha» (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 483).



Modell 1: Kellers merkepyramide

4.3.1 Merkekjennskap

Vi begynner på nederste trinn i pyramiden. Samuelsen, Peretz og Olsen (2010, 97) viser til at det er spesielt viktig at den potensielle kunden i målgruppen kjenner til merket for i det hele tatt kunne velge det. Med mer enn 70 års historie, kniver SAS i dag med Norwegian om å være det største flyselskapet i landet. Med tanke på konkurransesituasjonen basert på antall flyselskap i Norge, mener vi at det er veldig stor sannsynlighet for at SAS vil dukke opp i kundens bevissthet, uansett behov eller brukssituasjon (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 27).

4.3.2 Merkets ytelse og inntrykk – assosiasjoner som kan påvirkes

På trinnet over finner vi på venstre side merkets ytelse. Her finner vi hvilke assosiasjoner kundene forbinder med funksjonen til SAS. Det er viktig at SAS leverer i henhold til kundens oppfatninger om hvilken funksjon de har. Når det kommer til SAS så har de alltid vært posisjonert som et fullservice-selskap, kontra et lavprisselskap med dertil lavere servicegrad. Disse elementene utgjør hvor

tilfreds kundene er med selskapet. På høyre side finner vi merkets inntrykk. Som Samuelsen, Peretz og Olsen skriver, så er dette noe abstrakt. Det er rett og slett alle inntrykk kunden har av SAS. Her dreier det seg om «hva merket kommuniserer om kunden, ofte kalt merkepersonlighet. Assosiasjonene er gjerne knyttet til historie og tradisjon» (2010, 28).

Funn fra undersøkelsen i stikkordsform er:

Kvalitet, trygt, eksklusivitet, jobb, ferie, forretningsreiser, eldre fly, bra fordelsprogram, flinke kabinansatte, tradisjon, skandinavisk, blått, hvitt, bekymringsfritt, punktlig, identitet, fagforening, eldre flyvertinner, logoen, stabilt, konservativt.

«Har positive assosiasjoner til SAS – assosierer dem med profesjonalitet, kvalitet, punktlighet, høflighet, renhet og ryddighet».

«Tenker et skandinavisk flyselskap, tidligere eid av staten. Subsidiert i en konkurransesituasjon».

I dette trinnet av merkepyramiden finner vi som vist i modellen:

- Likhetspunkter (points of parity)
- Differensieringspunkter (points of difference)

Med røtter tilbake til 1946 er det ingen tvil om at SAS har de nødvendige likhetspunktene for å oppfylle kriteriene til kategorien flyselskap.

Selv om flere respondenter ikke opplever at SAS har distinkte differensieringspunkter, er det interessant at et sterkt fordelsprogram, bedre service, og gode teknologiske løsninger som forenkler kjøpsprosessen og reiseopplevelsen, trekkes frem i denne sammenheng. På den annen side var det en som trakk frem det faktum at Norwegian har Wi-Fi på alle sine fly, uansett billett, mens SAS per i dag kun har det på ca. 20 % av alle flyene sine.

4.3.3 Kundens evaluering og følelser for merket

Vi beveger oss et steg oppover, hvor ikke SAS har innflytelse på hva kundene deres mener. På venstre side finner vi kundens følelser for merket, og på høyre side hvilken evaluering kunden sitter igjen med. Merket trenger ikke være emosjonelt for å skape følelser hos kunden. Man kan assosiere følelser med en død ting, men det har ikke følelser i seg selv. Samlet vil inntrykkene på dette

trinnet si noe om kundens vurdering av kvalitet, tilfredshet og holdninger (til SAS) (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 29).

Funn fra undersøkelsen i stikkordsform er: Grei holdning, ukomplisert holdning, men også en med et avvikende svar: «Den var veldig positiv inntil kort tid siden». Denne respondenten var ikke fornøyd med at SAS nylig hadde tilpasset seg bransjestandard i forhold til bagasjepolicy.

4.3.4 Kunde-merkerelasjon

Øverst i merkepyramiden finner vi kunde-merkerelasjonen. Styrken i denne relasjonen er en sum som bestemmes av hvilke assosiasjoner som SAS har klart å overføre i de to nederste trinnene, og som igjen henger sammen med kundens evaluering og følelser for SAS. Dersom summen av ytelsen på tjenesten SAS leverer – en faktor SAS i utgangspunktet kan påvirke – ikke er det kunden hadde blitt forespeilet, vil det oppstå et gap. De fire egenskapene ved ytelsen er: Reaksjonsdyktighet, pris, materialkvalitet og personlig behandling. Dette igjen påvirker kundetilfredsheten. Et eksempel vi vil trekke frem, er respondenten som antagelig styrket merke-kunderelasjonen etter følgende opplevelse:

«Vil trekke frem som veldig positivt at de dekket utlegg da jeg ikke fikk bagasjen på tur til Roskilde. Bra dialog med kundeservice, som også sørget for å få den sendt til festivalområdet».

4.4 Virkemidler

Med virkemidler forstås i denne sammenheng de konkurransemidlene SAS har til rådighet i sin markedsmiks.

Product: I all enkelhet selger SAS flybilletter, det vil si flyseter, men leverer verdi til kundene sine blant annet i form av trygghet, kvalitet, et velutviklet fordelsprogram og punktlighet. Til tross for at de fleste er positive til Eurobonus, finner vi dette innspillet interessant:

«Få billetter tilgjengelig når man skal booke med bonuspoeng. Det kan oppfattes negativt for de som har opptjent poeng. Er lojal mot SAS, men opplever lite fleksibilitet fra deres side».

Price: SAS er ikke prisledende i kategorien, men inkluderer flere tjenester som for eksempel kostnad ved å betale med kredittkort, setevalg, kaffe/te og aviser og magasiner i applikasjonen i billettprisen.

Place: SAS har følgende distribusjonskanaler: Billettsalg via hjemmeside, reisebyråer og applikasjonen. SAS betjener hovedflyplasser verden over. SAS pleier relasjoner gjennom Eurobonus-programmet og kommuniserer med kundene sine gjennom de sosiale mediene Facebook og Instagram.

People: Ansatte oppleves som trygge, profesjonelle og med mye erfaring, men servicen oppleves noe inkonsistent.

Power: Som et av verdens eldste flyselskap og med en betydelig markedsandel i Norge innbyr SAS som aktør til trygghet for de reisende.

4.6 Merkevarerbyggingstrategi

Douglas B. Holt (2004, 14) har en egen modell som tar for seg fire strategier for merkevarerbygging. Den han vektlegger mest, og sammenligner de andre tre med er kulturell merkevarerbygging. Merkevarer som faller inn under den strategien er ikoniske merker som transenderer og blir «larger than life». Gode eksempler på merker som gjerne blir trukket frem er Apple og Harley Davidson. På 80-tallet kunne kanskje SAS falt inn under denne karakteristikken, da den karismatiske Janne Carlzon ledet SAS til topps i den prestisjefulle kåringen «Airline of the Year». For mange SAS-ansatte er fortsatt Janne Carlzon det samme som Steve Jobs var for Apple.

Vi mener derimot SAS benytter en emosjonell merkevarerstrategi. Dette begrunner vi med at produktet de leverer er en tjeneste. I denne merkevarerstrategien handler det i stor grad om å utvikle nære relasjoner til kundegruppen, noe SAS først og fremst gjør gjennom Eurobonus-programmet sitt. Videre er det i denne strategien viktig å bli godt likt av kundegruppen, være en venn. Som vi avdekket i undersøkelsen er det sterke følelser knyttet til flyselskaper generelt. Derfor starter arbeidet med å utvikle relasjoner tidlig, og vi vet fra undersøkelsen at dette arbeidet starter fra barns alder av, med spesifikke serviceprosedyrer som inkluderer blant annet leker og bonuspoeng. Ønsket utfall med denne strategien er

at kunden utvikler en langvarig personlig relasjon til merkevaren. Dersom SAS lykkes med dette, vil det styrke kunde-merkerelasjonen i merkepyramiden.

5. Redegjørelse av kulturell innsikt i merkevarebyggingen

I denne delen skal vi redegjøre for hvordan SAS benytter kulturell innsikt i sin merkevarebygging. Vi vil også her basere oss på relevant teori, sammen med innhentet data fra undersøkelsen. For å strukturere det hele, har vi brukt det vi anser som relevante deler fra PESTEL-analysen, ergo har vi ikke kommet med en overordnet konklusjon. I tillegg har vi benyttet relevante kulturelle dimensjoner fra Geert Hofstede. Det å skulle redegjøre for hvordan SAS utnytter kulturelle innsikter i sin merkevarebygging, krever en forståelse av hva som legges i begrepet kultur og kulturell innsikt.

5.1 Hva forstås med kultur og kulturell innsikt?

Vi startet med utgangspunkt i Don Slaters «Consumer Culture & Modernity». Her settes en rekke sosiologers teorier opp mot hverandre, og deres ulike syn blir presentert og drøftet. En rød tråd er hvordan han viser sammenhengen mellom forbrukerkulturen i den vestlige verden knyttet opp mot modernismen. Flere av sosiologene hevder det er et underskudd på kultur og det å inneha en egen identitet i modernismens tidsalder. Slater forklarer hvordan forbruk (eller det å konsumere) er en kulturell prosess overalt og for alle, mens han anser forbrukerkulturen som *den* rådende kulturen i den vestlige verden. (Slater 1997, 8-9). Dette diskuteres videre, men vi lar det ligge der. Med kulturell innsikt forstår vi i denne sammenheng «et firma søker å få innsikt i store sosiale endringer i befolkningen i stedet for mot mindre grupper og på individnivå» og «et firma som ser merkevaren sin som en historisk aktør i samfunnet» (Holt 2004, 209-210).

5.2 Kulturell merkevarebygging via historiefortellinger

Et merke som introduseres på markedet vil måtte inneha visse aspekter man umiddelbart tenker på ved beskrivelsen av en merkevare. Det er faktorer som et navn, en (beskyttet) logo, unike designelementer. Douglas B. Holt (2004, 2-3) kaller dette «material markers», og han beskriver videre hvordan disse i starten er

tomme. Dette skyldes at det i starten ikke finnes noen historier om merket, men at med tid så gis disse mening. Kjente merker er nettopp blitt kjente på grunn av hvilke erfaringer og historier brukerne av merket skaper og forteller videre. Dersom det er positive erfaringer vil merket løftes som følge av at forskjellige mennesker forteller ulike historier. Holt beskriver videre hvordan merkevaren utvikles videre kan avhenge av bruken i reklamer, filmer, men også hvordan mediene omtaler merket på, i artikler og vurderinger av merket (2004, 3). Tidligere var det ikke uvanlig at de flyvende spiste frokost i Paris, lunsj i København og middag i Roma på samme dag. Dette er et eksempel på historier som gjerne trekkes frem når de ansatte snakker om glamouren som var: «Vi ønsker at kunden skal kjenne at de kommer hjem når de kommer ombord i våre fly. Kundene kommuniserer ofte at de føler dette, særlig på langrutene».

5.3 Kulturell innsikt i en forbrukers lengsel og begjær

SAS utnytter kulturell innsikt ved å spille på å tilpasse forskjellige reklamekampanjer mot ulike segment. Verden blir stadig mindre, og reisemål som for ikke mange år siden var forbeholdt de med over gjennomsnittet god økonomi er nå i langt større grad tilgjengelig for folk flest. Et eksempel er å spille på lengselen etter å besøke venner og familie som bor langt unna. En annen ting som kan vekke begjæret etter å reise, er å spille på lengselen etter å bytte ut norsk høst og vinter med en reise til varmere strøk. Det kan være noe så enkelt som en lysende reklameplakat når man står i høstmørket og venter på offentlig transportmiddel.

Trond Blindheim (2015) har skrevet et kapittel om forbrukerkultur og hedonisme i boka «Forbrukersosiologi». En sosiolog han spesielt trekker frem som en sentral skikkelse innen hedonistisk forbrukerkultur er Colin Campbell. Han er opptatt av forbindelsen mellom den romantiske etikken og den hedonistiske forbrukerkulturen. Der den romantiske etikken beskrives som foregripende og dagdrømmende, er hedonismens fremtredende kjennetegn det at det som betyr noe i livet er å oppnå mest mulig lyst og lykke, samt unngå det som bringer en smerte. Campbell blander altså inn romantikken i den hedonistiske forbrukerkulturen ved å beskrive den som «lengtende, dagdrømmende og fantasimessig foregripende»

(Blindheim 2015, 263). Han drar det muligens noe langt når han til slutt beskriver den moderne hedonist som et uhyre. Grunnen til denne dystre beskrivelsen er at han hevder at denne forbrukerens dagdrømming og nytelse er så sterk at det ikke er mulig å realisere dem. Det faktum at virkeligheten på langt nær aldri blir som man hadde sett for seg er allment kjent, men på Campbells beskrivelse kan det virke som alle kjøp denne romantiske hedonisten gjør lider samme skjebne. Til slutt ender Campbells beskrivelse av den hedonistiske forbruker opp som «stadig investerer i nye produkter, i en stadig rundgang av lengsel, tilegnelse, skuffelse, ny lengsel, tilegnelse osv.» (Blindheim 2015, 264). En kan altså si at SAS vet å utnytte den lengselen som kunden får på et tidspunkt: Shopping i New York, late dager på rivieraen, kvalitetstid med familien til jul. Dersom det kun er selve ferieoppholdet som i overført betydning her er det som gjør at fantasien overgår virkeligheten, vil SAS raskt kunne være tilbake i lengselen hos kunden.

5.4 Kulturell innsikt til omgivelser

«Siden jeg stort sett bruker SAS i jobbsammenheng kan jeg benytte meg av fordelene et gullkort gir meg når jeg flyr i fritiden».

Som anført tidligere i analysen, forbinder flere av våre respondenter SAS med forretningsreiser og forretningsreisende. Kanskje ikke så rart med tanke på at SAS, under Janne Carlton, ble relansert som «The Businessman's Airline» og i 1984 mottok prisen for «Airline of the Year 1983» (SAS 2017). Det at SAS refererte så spesifikt til det mannlige kjønn i sin markedskommunikasjon på 80-tallet, var en speiling av datidens kjønns- og rollemønstre. I 1982 var andelen kvinner ombord på norske innenriksfly 25 %. Å fly på 80-tallet var kostbart og stort sett forbeholdt de som reiste i jobb eller de som hadde penger. Mens andelen kvinner ombord sakte men sikkert økte til 41 % i 2005, har prisene falt drastisk og banet frem andre formål enn jobb med flyreiser (Denstadli, Rideng og Lian, 2006).

5.5 Fra jobb til ferie – kvinnene kommer

I 1982 var andelen fritidsreiser 34 % og i 2015 gikk andelen fritidsreisene for første gang forbi andelen jobbreiser innenriks og endte på 52 %. På utenriksruter

tilskrives all vekst i trafikk ferie- og fritidssegmentet, og i hovedsak utlendingers fritidsreiser til Norge (Denstadli, Rideng og Lian 2005).

Videre har altså andelen kvinner ombord på fly økt betydelig. Det skyldes for det første at kvinner på forretningsreiser har økt. Høy deltakelse i arbeidslivet som følge av lovverk gir svært gode sosiale ordninger og insentiver for å fremme likestilling i arbeidslivet (SSB 2017). Dette bør ses i sammenheng med at Norge er det nest mest feminine landet i verden etter Sverige i henhold til Geert Hofstedes kulturelle dimensjoner (geert-hofstede.com). Det er naturlig å anta at dette er et resultat av det politiske arbeidet for å jevne ut kjønnsforskjeller. For det andre skyldes det som anført ovenfor at segmentet innenfor ferie- og fritidsreiser er økende og at kvinner er sterkt representert her (Rideng, 2004).

Når dagens forbruker konstruerer identitet er den gjerne sterkere knyttet til forbruk og livstil, i motsetning til før da den i større grad var betinget av kjønn, alder, sted og yrke (Jensen 2015, 198-200). I tillegg til at vi lever i et land som verden anser til å være et foregangsland i forhold til likestilling, er det heller ingen tvil om at vi lever i et av verdens rikeste land (Armstrong 2016). Jensen hevder i sin argumentasjon at siden våre grunnleggende behov er dekket i rike land, vil forbrukeren søke selvrealisering og kultur gjennom varer og tjenester. Reiser er en god kilde til opplevelser for å oppnå selvrealisering og kultur. Som følge av dette ser vi at markedskommunikasjonen til SAS har endret seg radikalt siden 80-tallet og tatt en langt mer kjønnsnøytral dreining som er helt i tråd med utviklingen i det norske samfunn.

5.6 Vær der når det skjer

I markedsføringskonseptet fra 2010 «Vær der når det skjer», ser man helt klart at det er myke og således feminine verdier som kommuniseres sammen med budskapet om punktlighet.



**DEN FANTASTISKE
TRYMALDO**
«BARE I HVIL»

Først et kortbrev, bare for å bli løst oppmerksomhet. Hvergj, Akkurat som ventet. Neste steg: godkjenningstesten "De Sammenhengende Kommunikasjoner". Så er egentlig klar over fingertrykkløst som kreves for å gjennomføre dette trinnet. Så til kveldens høydepunkt: Livetshøgern Blarner skal deles i to. Publikum holder pusten i spenning. Du kan bli med på "SAS" - vil du ha det og ikke det? Saken, Apokalypsen, Bakning, Toppunkt. Så var det den litt traulege delen med å bli Bannede klar til utfordringen. Jammen-godt mamma er her.

VER DER NÅR DET SKJER.
Bli med Europas mest populære flyselskap.

SAS
STAR ALLIANCE MEMBER

Til tross for at markedskommunikasjonen fortsatt er myntet på forretningsreisende som skal hjem i tide, ser vi som illustrert i eksempelet ovenfor at familieverdier blir kommunisert – feminine verdier man gjerne forbinder med det kvinnelige kjønn. Sett i lys av punktlighetsaspektet, er det interessant at dette konseptet ble lansert i en tid der begrepet «tidsklemma» hadde satt seg som en del av det norske ordforrådet etter at Valgerd Svarstad Haugland brukte det for første gang i 2001 (Budstikka 2015). Tidsklemma handler jo nettopp om en følt avmakt om ikke å strekke til tidsmessig (Aftenposten 2016).

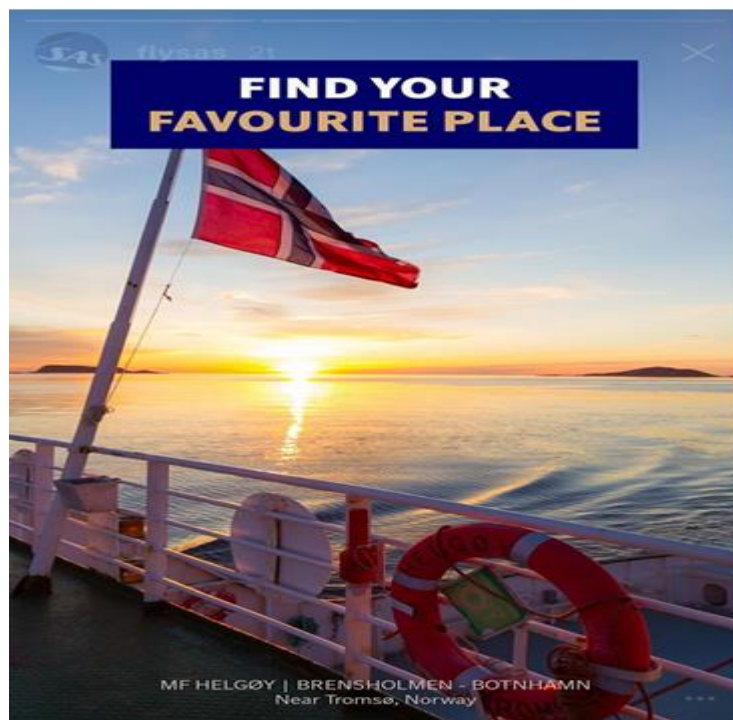
5.7 We are travelers

I det seneste markedsføringskonseptet har SAS gått enda lenger bort fra profilen rundt forretningsreisende og i grunn er budskapet ganske kjønnsløst. Konseptet favner videre og skiller ikke på forretningsreiser og fritidsreiser, på samme måte som det ikke direkte henvender seg til det ene kjønn som vi så på 80-tallet. I stedet er budskapet at SAS er et flyselskap for den reisevante som da er i tråd med definert målgruppe (SAS 2017). Dette er en stadig økende andel i Skandinavia, og i tillegg er Norge sammen med Danmark og Sverige helt i tet i verden i kategorien «mest bereiste» (Salamanca 2017). En del av dette har naturligvis med velstand å gjøre, men SAS henvender seg altså her til en gruppe som konstruerer identiteten sin opp mot reise som en del av sin naturlige livsstil og inntar sågar en

eksperterolle i så henseende. Undersøkelsene våre viste derimot at kundene ikke nødvendigvis forstår budskapet SAS prøver å kommunisere med dette konseptet.

5.8 Det politiske landskapet i Europa

2016 ble året da det uvirkelige ble virkelig. Først stemte Britene for å melde seg ut av EU, og senere på året valgte det amerikanske folket Donald Trump som landets 45. president (Bagehot 2017). Europa har utvilsomt vært preget av nasjonalistiske strømninger de seneste år som følge av økt innvandring fra Syria og andre krigsherjede land (NTB 2017). Dette sammen med den ene av EUs friheter, fri fly av mennesker, har dannet grobunn for bevegelser som ønsker større grad av proteksjonisme (snl.no/fire_friheter). For eksempel Front National som nylig var representert i presidentvalget i Frankrike med Marine Le Pen fremhever gjerne nasjonalkulturen og nødvendigheten av å bevare denne og tilhørende (kristne) verdier (Telegraph 2017). SAS bruker gjerne nasjonalsymboler som det norske flagg som på bildet under for å vekke positive følelser i markedsføringen, men det er spekulativt å hevde at det er bevisst og i lys av den senere tids politiske utvikling i Europa. Uansett skal man ikke se bort i fra at det kan ha en viss effekt utover det tilsiktede. Når det er sagt er det norske folk veldig stolte av nasjonaliteten sin, noe 17. mai-feiringen er et levende bevis på. I denne sammenheng skal man heller ikke glemme at SAS til syvende og sist er et flyselskap som selger destinasjoner.



5.9 Visuell profil

«I motsetning til de mange kraftige gulnyansene som preger billigselskapene, så gir blåfargen SAS bruker et større inntrykk av kvalitet».

På et område har ikke SAS endret seg, og det er innenfor valg av profileringsfarge. Alle flyselskap med respekt for seg selv og sitt omdømme vil ha sikkerhet som sin første prioritet. Som det fremgår av SAS operasjonelle prioriteringer, er dette i tråd med forventningene man har. Valg av profileringsfarge er ikke tilfeldig, og den mørkeblå fargen man ser i SAS logoen, på uniformene, på nettsiden og i annet markedsmateriell er noe folk flest assosierer med selskapet. I følge selskapet Logodesign symboliserer mørk blå følgende: «trygghet, ro og fred, lojalitet og tillit, bevissthet, kulde, orden og struktur, kunnskap, integritet og seriøsitet» (Logodesign 2017). Som vi ser blir blant annet adjektiver som trygghet, seriøsitet, kunnskap og integritet nevnt her, og det er viktige holdninger å kommunisere til kundene som tross alt gir fra seg all kontroll. Dette bekreftes også langt på vei av våre respondenter i undersøkelsen. I tillegg til blir assosiasjoner som kvalitet, konservativt og tradisjon nevnt i denne sammenheng.

Mørkeblått gir gjerne assosiasjoner til konservative verdier, noe politiske partier er gode eksempler på (Høyre og Fremskrittspartiet i Norge). I sin ideologi søker konservatisme å bevare nedarvede verdier og tradisjoner (<https://snl.no/konservatisme>). Implisitt kan man overføre disse prinsippene til følte symbolske verdier som for eksempel varighet og trausthet, som i tur støtter opp om menneskets naturlige iboende frykt for forandring.

6. Forslag til forbedringer av merkevaren SAS

6.1 Oppsummering så langt

I de to foregående kapitlene har vi foretatt en analyse av merkevaren SAS, samt redegjort for hvordan SAS benytter kulturell innsikt i merkevarebyggingen. I denne delen vil vi komme med forslag til hvordan merkevaren kan styrkes. Som det fremgår av problemstillingen har vi til hensikt å besvare hvorvidt endringen i forretningsmodellen vil påvirke merkevaren SAS, herunder identitet og omdømme. Vi vil støtte oss på teorier og funn fra undersøkelsen i vår argumentasjon.

Funnene våre viser altså at kundene vi har intervjuet ikke er negative til baseetableringene i Spania og England. De er derimot opptatt av at nyetableringene ikke må gå på bekostning av norske arbeidsplasser, identiteten til SAS og produktet de leverer. Servicekonseptet må ikke forringes, så lavprismodellen må ikke kopieres. Det er stor forståelse for at SAS er nødt til å ta disse grepene for å kunne være konkurransedyktige også i fremtiden. SAS oppleves utelukkende som en troverdig og seriøs aktør innenfor kategorien flyselskap.

Videre avdekket funnene blant de interne respondentene at det er en viss forståelse for rasjonale bak dette strategiske veivalget. At den nye strategiske retningen ikke må gå bekostning av (de norske) arbeidsplassene, harmoniserer med oppfatningen kundene har til de nye baseetableringene. I følge den ene respondenten er enkelte ansatte av den oppfatning at SAS ikke er SAS uten skandinaviske kabinansatte ombord og at dette er essensielt for identiteten til selskapet. Det kan jo stilles spørsmål ved hvor reell denne oppfatningen er, sett i

lys av våre eksterne undersøkelser. Våre interne respondenter vurderer streikefaren til å være lav som følge av forståelse for den dårlige økonomiske situasjonen til SAS, samt ønske om å ekspandere for å bli større. Det vises blant annet her til at pilotene er i forhandlinger med selskapet om ny kollektivavtale der baseetableringene er et ikke-tema fra pilotenes side. De er både glad i jobbene sine og selskapet som sådan, og opplever ekstern kritikk av selskapet nærmest som personangrep. Vi vurderer dette som tydelige markører på høy lojalitet blant de ansatte.

Sett fra et internt perspektiv har SAS et relativt godt utgangspunkt med hensyn til merkevaren. Vi mener at et av suksesskriteriene for ytterligere å styrke merkevaren, er at selskapet fremstår samlet utad, slik at kunde-merkerelasjonen ikke blir skadelidende som følge av interne forhold.

6.2 Endringsledelse

Stikkordet her er altså ledelse, nærmere bestemt endringsledelse. God endringsledelse handler om hvordan man på best mulig måte beveger seg fra stedet man er på til det stedet man ønsker å være (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi 2007, 14). Det er viktig å være klar over at man snakker om mennesker i forbindelse med endringsledelse og de forandringene dette vil medføre for dem. Underforstått; at de ansatte forstår omfanget av disse endringene, og at SAS lykkes med å formidle på en adekvat måte at disse endringene er tvingende nødvendig for å senke kostnadene, og sikre et konkurransedyktig SAS også i fremtiden. Det er fullt forståelig skeptisisme til dette trekket blant de ansatte, og frykten for å bli erstattet er reell: «Som norsk arbeidstaker på norske vilkår, er det ikke akkurat good news. Vi blir sakte men sikkert byttet ut med billigere arbeidskraft».

Denne nye strategiske retningen må internaliseres hos de ansatte. Det betyr at den bør konkretiseres så mye som mulig slik at SAS lykkes med å overbevise om at endringen medfører en gevinst for de ansatte ved at selskapet forhåpentligvis overlever i fremtiden. Dette vil være med å trygge norske arbeidsplasser. Virkemidler for å få dette til kan være ved å benytte konkrete mål for oppnå

visjonen SAS har, slik at endringen billedliggjøres for den enkelte ansatte (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi 2007, 29). En annen effektiv måte i følge Morten William Knudsen 29. mars 2017, er å vise til suksesshistorier. Her trenger ikke SAS se lenger enn til sin hovedkonkurrent, som man må kunne si har lykket med sin globale satsning.

En annen forutsetning for å kunne lykkes er å involvere nøkkelpersonell og det man innenfor endringsledelse kaller endringsagenter (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi 2007, 32). Her vil det være avgjørende at SAS har fagforeningene og baseledere for kabinansatte med seg. Som vi avdekket i de interne undersøkelsene, er det forståelse blant de ansatte for den nye strategiske retningen selv om de ikke nødvendigvis liker det.

Det at de ansatte er smertelig klar over at SAS befinner seg i en utfordrende økonomisk situasjon, bidrar utvilsomt til at denne endringen lettere blir akseptert. Dette vakuumet som Morten William Knudsen 29. mars 2017 refererer til som gunstige omgivelser har SAS utnyttet på en god måte. Det er midlertid en ting de ansatte synes å være trøtte på, og det er å bli informert og til dels hengt ut i media av sine egne. Det er viktig at SAS blir mer bevisst og forbedrer seg på dette området. Spesielt med tanke på at «consideration» er en av kjerneverdiene til SAS. Hvis de ikke endrer kurs er det langt fra sikkert at viljen og evnen til å forstå slike endringer i fremtiden er tilstede. Dette leder oss over til et annet suksesskriterium for å styrke merkevaren, nemlig kommunikasjon.

6.3 Kommunikasjon som virkemiddel for styrking av merkevaren

Da vi tidligere analyserte merkevaren SAS fra en nåsituasjon, var ikke kommunikasjon noe vi vektla, men vi er klar over betydningen den har for helheten med tanke på å skape vekst. Som Samuelsen, Peretz og Olsen (2010, 362) sier, så er «kommunikasjonens mål å skape markedsprestasjoner, og for å gjøre det, må kommunikasjonen spille sammen med andre virkemidler for å skape en sterk posisjon i kundens bevissthet». Vi avdekket tidligere at det ble uttrykt skuffelse internt over måten de ansatte fikk informasjon på. I og med at servicen SAS leverer til kundene er sterkt knyttet opp mot de ansatte, vil opplevelsen av de

ansatte utvilsomt påvirke hvordan SAS presterer i markedet. For at SAS skal prestere best mulig er det viktig at de ansatte føler seg ivaretatt og sett. Vi anbefaler SAS i enda større grad å etterstrebe «openness», som tross alt er en av fire kjerneverdier SAS har, i dialog med sine ansatte. Samuelson, Peretz og Olsen (2010, 364-365) viser til at effekten av en markedskommunikasjonsplan blir best når følgende fem kriterier ivaretas: «Kommunikasjonen må være; klar, relevant, distinkt, konsistent og troverdig». Vi mener at de bør ta utgangspunkt i disse prinsippene, og speile de internt i organisasjonen. For å begrunne det har vi brukt Philip Kotler og Waldemar Pfoertsch (2006, 108) som viser til at det ikke lengre holder å belage seg på at tradisjonell kunderettet reklame vil styrke merkevaren. Dette skyldes som regel at selve kjernen av merkevaren, «the brand essence and values», ikke er godt nok kommunisert internt. De har brukt en modell for å vise dette som de kaller «The branding triangle», opprinnelig ment for B2B-markedsføring, men som vi mener har stor overførbarhet til SAS. Her vil triangelet være SAS, de ansatte (inkludert de kommende nyansatte) og kundene.

Når vi nå er ferdige med kommunikasjon, går vi videre til å drøfte et tredje suksesskriterium, nemlig at SAS må lykkes i å eksportere organisasjonskulturen og identiteten sin til de nye produksjonsbasene.

6.4 Overkomme kulturelle forskjeller

For å styrke merkevaren må SAS lykkes med å eksportere organisasjonskulturen og forankre sine operasjonelle prioriteringer når de etablerer produksjonsbaser utenfor hjemmemarkedene. I så henseende har ikke SAS råd til å gå på kompromiss med kulturforskjeller. Selv om vi vet at SAS allerede håndterer kulturforskjeller som følge av organisasjonsstrukturen med de tre skandinaviske landene, og i tillegg har kinesiske og japanske kabinansatte som servicepersonell på de asiatiske rutene, er det spesielt på to områder SAS må være oppmerksomme. Dette må også ses i sammenheng med at rutene som kommer til å utgå fra basene i Spania og England, fortrinnsvis vil bestå av rene lokale besetninger.

Respekt for autoriteter. Denne dimensjonen må ses i forhold til sikkerhetskulturen til SAS. SAS er som tidligere anført sterkt forbundet med trygghet. Det er

naturligvis en assosiasjon selskapet fortsatt vil og må forbindes med, og som er helt essensiell med tanke på styrking av merkevaren. Dette er også nødvendig for å skape tillit i de nye markedene, der de nok ikke er like godt kjent som i hjemmemarkedene. De skandinaviske landene har en flaterer maktstruktur enn den man finner i Spania spesielt, men også i England (geert-hofstede.com). Med respekt for autoriteter forstås her at det må være takhøyde for å tørre å gi beskjed om uregelmessigheter som kan forhindre ulykker. Det er spesielt viktig i forholdet pilot – kabinansatt, der kaptein er øverste myndighet som tar de endelige avgjørelsene.

Forhold til tid. Sør-europeiske land, herunder Spania, har et langt mer avslappet forhold til tid enn hva tilfellet er her oppe i nord. Også britene er mer avslappet i forhold til punktlighet enn de skandinaviske landene, som alle er å regne som svært restriktive i forhold til tid (Gesteland 2005). I denne bransjen hvor tid bokstavelig talt er penger, vil ekstra tid på bakken koste SAS store summer. Dette kan medføre følgesforsinkelser som kan gi passasjerer rett på økonomisk kompensasjon. Med tanke på den finansielle situasjonen til SAS, er kanskje ikke det noe de ønsker. Når i tillegg SAS assosieres såpass sterkt med punktlighet, kan dette potensielt bli skadelidende for omdømmet, om ikke SAS lykkes med å formidle viktigheten av at flyene følger oppsatt rutetid.

Det må altså legges til rette for at de nyansatte blir drillet i sikkerhetsprosedyrer, samt at det er unison forståelse for prinsippene om hvordan SAS driftes og hva som skal prioriteres når. De må også bli introdusert for den skandinaviske kulturen og væremåten, da de i alle fall til å begynne med primært skal fly skandinaviske passasjerer til feriedestinasjoner. Kundeundersøkelsene våre har avdekket at de ikke forventer å møte skandinavisk-talende kabinansatte ombord, men det vil definitivt ikke skade opplevelsen om de nyansatte er oppmerksomme på de kulturelle forskjellene slik at disse kan minimeres. Spesielt i vanskelige eller nødsituasjoner kan det tenkes at kulturforskjellene blir ekstra synlige. «Mindre viktig for meg (at de ikke er skandinaviske), viktigere at de virker trygge i rollen og er serviceinnstilte».

6.5 Felles identitet for å styrke merkevaren

«Tror ikke at britiske ansatte gjør en dårligere jobb på noen måte, men så lenge de ikke snakker et av de skandinaviske språkene blir det ikke den samme følelsen». Selv om undersøkelsene våre har vist at det ikke er direkte motforestillinger mot å møte ikke-skandinaviske kabinansatte ombord, setter kundene likevel pris på den skandinaviske identiteten til selskapet.

6.6 Merkepyramiden sett opp mot forbedring av merkevaren

Vi har tidligere analysert merkevaren SAS gjennom alle trinnene i merkepyramiden. Begrepet har blitt definert der, men den er essensiell for å fastslå hvordan de nært forestående organisasjonsmessige endringene vil påvirke merkevaren SAS. Derfor har vi tatt med den også her som utgangspunkt for flere av punktene som vi mener kan være med på enten å styrke merkevaren. Alt som skjer i merkepyramiden på vei opp til toppen gir en effekt på det øverste trinnet hvor man finner den viktige kunde-merkerelasjonen. Sagt på en annen måte: «Sett fra merkets ståsted er faktisk merkevarebygging en eneste stor investering i kunderelasjoner» (Samuelson, Peretz og Olsen 2010, 200). I problemstillingen ønsker vi å se hva den organisasjonsmessige effekten kan ha å si for merkevaren SAS, deretter undersøke om denne endringen påvirker organisasjonens identitet og hvordan det eventuelt slår ut på omdømmet til SAS. Og med det beveger vi oss inn i selve essensen av Kellers merkepyramide; nemlig det om kunden er i overenstemmelse med merkevaren SAS etter endringene.

6.7 Mulig å styrke merkevaren gjennom gode assosiasjoner

I kapittel fire tok vi for oss merkepyramiden, og der kunne vi se at SAS ikke var tydelig nok i sin differensieringsstrategi. Der viste vi også hvor viktig gode assosiasjoner er for å beholde posisjonen som en sterk merkevare. Et innspill vi fikk fra en respondent, var et ønske om at SAS fortsetter med å levere nye kundeinnovasjoner som følger den teknologiske utviklingen ellers i samfunnet. Han var tydelig på at dette kunne bidra til styrking av kunde-merkerelasjonen, nå og i fremtiden. Ind (2007, 19-20) hevder at et merke er en kombinasjon av forskjellige interaksjoner som understrekes ved at et produkt er noe som blir fremstilt på en fabrikk, mens en merkevare er noe som blir kjøpt av en kunde. Et

produkt eller en service kan lett kopieres, derfor er det selskapet bak merkevaren som gjør det unikt. SAS må derfor tydeligere kommunisere fordelene sine til kundene, slik at de blir valgt på bekostning av konkurrenten(e). Et konkret forslag i følge en av respondentene er å utvikle flere «touch-punkter» mellom kunde og SAS.

6.8 Styrking av merkevaren gjennom relasjonsbygging

En økende trend i samfunnet er bruken av sosiale medier, og SAS har over tid vært med på denne utviklingen. Ved å benytte sosiale medier kommer de nærmere den yngre generasjonen, som etter hvert får større kjøpekraft, og kan vise seg å bli langvarige kunder. Positivt utfall vil være at kunde-merkerelasjonen styrkes gjennom bruk av blant annet Facebook og Instagram. Her kommuniserer SAS med kundene; legger ut egne bilder, liker bilder som kundene legger ut med SAS-spesifikke emneknagger (#SAS #flySAS).



Det er også alfa og omega at SAS satser og videreutvikler sitt sterkeste relasjonsverktøy, nemlig fordelsprogrammet Eurobonus. Undersøkelsene våre viser at dette er noe kundene til SAS virkelig verdsetter.

6.9 Kundetilfredshet

Den skandinaviske væremåten er ikke kjent for å være spesielt formell, og dette bærer også SAS sin egen beskrivelse av servicekonseptet preg av: «The concept builds on ease, clarity and transparency regarding content and pricing.» Både de

interne og de eksterne undersøkelserne avdekket at det er for stort sprik mellom servicen som leveres ombord, og at den i stor grad er personavhengig. Alle kan ha en dårlig dag på jobb, men i visse yrker passer det *spesielt* dårlig å vise det i møte med kunder. En kabinansatt er i så måte eksempel på en yrkesgruppe hvor det ikke bør skje. Nicholas Ind (2007, 18) trekker nettopp frem kabinansatte som eksempel, noe han i tillegg kan underbygge med henvisning til empiriske studier. Studien viser at møtet med en kabinansatt er den viktigste interaksjonen kunden har med flyselskapet, og det vil også ha mest å si for kundetilfredsheten kunden sitter igjen med av flyselskapet. Dette er et område SAS bør ta tak i, slik at kundetilfredsheten jevnt over øker, ved at alle opplever at de får noenlunde lik service. Et mål for SAS bør være å forsøke og håndtere klager på en måte som gjør at kunden sitter igjen med et bedre inntrykk av selskapet etter at klagen er håndtert. I teorien refereres dette til som «Service recovery paradox» (McCollough og Bharadwaj 1992). Selv om det stilles spørsmål ved sannsynligheten for at dette inntreffer av kritikere, vil positivt utfall utvilsomt bidra til å styrke merkevaren. Det er med andre ord absolutt noe å strekke seg etter.

6.10 Omdømme

Vi har valgt å ta med omdømme som et eget punkt da det faller inn under problemstillingen i oppgaven. For å styrke omdømmet er det viktig at SAS fortsatt forbindes med å være et trygt flyselskap, et flyselskap man kan regne med, et flyselskap som tar vare på deg ved uregelmessigheter og som yter det lille ekstra som lavprisselskapene ikke gjør. Det er også viktig at SAS oppfattes som en etisk samfunnsaktør som bidrar til å opprettholde infrastrukturen i Skandinavia. «Så lenge SAS holder seg innenfor lovverket er det greit for meg, men det er ett unntak. Og det er skatt. De må betale skatt, de skal ikke få registrere seg i et skatteparadis. Det synes jeg ikke er greit.»

I motsetning til kundetilfredshet, hvor det bare er kunden selv som har en erfaringsbasert mening, er omdømme noe omgivelsene generelt kan gjøre seg opp en mening om uten nødvendigvis å ha førstehånds erfaring med produktet. I følge kundeundersøkelsen ville det vært fatalt for omdømmet til SAS, dersom en tilsvarende situasjon hadde oppstått som den vi kjenner fra United Airlines, der de

brutalt fjernet en passasjer mot hans vilje. Det er derfor viktig at SAS jobber preventivt for at lignende episoder ikke finner sted ombord på selskapets flyvninger.

I sum mener vi disse tiltakene vil kunne bidra til å bygge merkevaren SAS på en sterkere måte.

7. Oppsummerende konklusjon

I problemstillingen stilte vi spørsmålet:

Hvilken effekt vil etableringen av baser utenfor Skandinavia ha for merkevaren SAS, og på hvilken måte vil denne endringen i forretningsmodellen påvirke identiteten og omdømmet til SAS?

Ved hovedsakelig å benytte oss av Morten William Knudsens omfattende rammeverk for merkevarebygging, supplert av andre teoretiske rammeverk fra pensumlitteraturen, har vi funnet noen klare retninger basert på de dataene vi har innhentet i forbindelse med vår undersøkelse.

Etter vår mening vil etableringen av baser utenfor Skandinavia ha en positiv effekt for merkevaren med tanke på at den blir mer kjent utenfor SAS sine definerte hjemmemarkeder. Det samme kan nødvendigvis ikke sies om identiteten til SAS. Det begrunner vi med at de skandinaviske ansatte representerer en såpass stor andel av den oppfattede organisasjonsidentiteten. Omdømmet til SAS beror på i hvilken grad de vil lykkes med å levere i henhold til forventninger man har til merkevaren SAS, og at således den oppfattede SAS-kvaliteten ikke utvannes.

Referanseliste

- Aftenposten. 2016. «Myten om tidsklemma – og noen nyttige råd»
 Aftenposten.no 16. april. Hentet 21. april 2017
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Myten-om-tidsklemma---og-noen-nyttige-rad-53435b.html>
- Andersen, Svein S. 2006. «Aktiv informantintervjuing.» *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 03 (22): 278-298.
- Armstrong, Victoria. 2016. e24.no 04. april. Hentet 20. april 2017. «Fersk kåring: Norge er verdens sjette rikeste land» <http://e24.no/naeringsliv/imf/fersk-kaaring-norge-er-verdens-sjette-rikeste-land/23651873>
- Bagehot. 2017. «What Brexit and Donald Trump have in common» Hentet 05. mai 2017. <http://www.economist.com/blogs/bagehot/2017/01/long-list>
- Budstikka. 2015. Budstikka.no, 09. juni. Hentet 05. mai 2017. «31: Valgerd Svarstad Haugland» <https://www.budstikka.no/maktlisten/31-valgerd-svarstad-haugland-58/s/5-55-99138>
- BusinessClass. 2014. BusinessClass.no Hentet 08. april 2017. «SAS lanserer nytt livsstilskonsept for frekvente reisende – We are travelers»
<http://www.businessclass.no/sas-lanserer-nytt-livsstilskonsept-frekvente-reisende-travelers/>
- Dahl, Carl Alfred. 2015. Aftenposten.no 07. august. Hentet 07. april 2017 «For første gang har Norwegian passert SAS»
<http://www.aftenposten.no/okonomi/For-forste-gang-har-Norwegian-passert-SAS-31637b.html>
- Denstadli, Jon Martin, Rideng, Arne og Jon Inge Lian. 2006. TOI.no Hentet 05. mai 2017. Transportøkonomisk Institutt – Reisevaner med fly 2005.
<https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=3889>
- Ertesvåg, Frank, Johnsen, Alf Bjarne, Haugan, Bjørn og Stein Nervik. 2012. e24.no 13. november 2012. Hentet 10. april 2017. «Dette regnestykket viser hvorfor SAS fortsatt har problemer» <http://e24.no/boers-og-finans/sas/dette-regnestykket-viser-hvorfor-sas-fortsatt-har-problemer/20298985>
- Grenness, Tor. 2012. *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. 2. utgave. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Gesteland, Richard R. 2005. *Cross-Cultural Business Behavior*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Gripsrud, Geir, Olsson, Ulf Henning og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utgave. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Halvorsen, Knut. 1987. *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag A/S.
- Holt, Douglas B. 2004. *How Brands Becomes Icons – The Principles of Cultural Branding*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ind, Nicholas. 2007. *Living the Brand*. 3rd ed. London: Kogan Page Limited.
- Kotler, Philip og Waldemar Pfoertsch. 2006. *B2B Brand Management*. Heidelberg: Springer Berlin.
- Kaspersen, Line. 2015. DN.no 27. november. Hentet 07. april 2017. «Dette er fortsatt drømmejobben for mange» <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/27/1930/SAS/-dette-er-fortsatt-drmmejobben-for-mange>
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Kvale, Steinar. 1996. *InterViews - An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Lundahl, Pontus. 2015. DI.se 20. mai. Hentet 07. april 2017. «Så nära var SAS en konkurs» <http://www.di.se/artiklar/2015/5/20/sa-nara-var-sas-en-konkurs/>
- Logodesign. 2017 <http://www.logodesign.no/logodesign-1%C3%A6r-deg-hva-forskjellige-farger-kommuniserer/>
- McCollough, Michael Ashton og Sundar G. Bharadwaj. 1992. *The Recovery Paradox: An Examination of Customer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution Based Theories, in Marketing Theory and Applications*, Chris T. Allen, Ed. Chicago: American Marketing Association
- Mikalsen, Knut-Erik og Henning Carr Ekroll. 2017. Aftenposten.no 01. februar. Hentet 13. april 2017. «SAS oppretter irsk selskap og baser i Spania og England» <http://www.aftenposten.no/okonomi/SAS-opprettet-irsk-selskap-og-baser-i-Spania-og-England-614242b.html>
- Nordhaug, Odd, Hildebrandt Steen og Søren Brandi. 2007. *Håndbok i endringsledelse*. Oslo: forlag1.

- NTB. 2012. Aftenposten.no Hentet 09. april 2017. «SAS: Når Norwegians kostnadsnivå om tre år» <http://www.aftenposten.no/okonomi/SAS-Nar-Norwegians-kostnadsniva-om-tre-ar-137388b.html>
- NTB. 2017. e24.no 01. februar. Hentet 07. april 2017. «Piloter ut mot SAS-baser utenfor Skandinavia» <http://e24.no/jobb/sas/piloter-ut-mot-sas-baser-utenfor-skandinavia/23913646>
- NTB. 2017. «Piloter ut mot SAS-baser utenfor Skandinavia» DN.no 01. februar. Hentet 20. april 2017. <http://www.dn.no/nyheter/2017/02/01/1859/Luftfart/piloter-ut-mot-sas-baser-utenfor-skandinavia>
- NTB. 2017. VG.no «Europa-måling: Flertall mot muslimske innvandrere». Hentet 28. april 2017 <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/eu/europa-maaling-flertall-mot-muslimske-innvandrere/a/23919223/>
- Rideng, Arne. 2004. TOI.no 15. mars. Hentet 28. april 2017. «Statistikktips: Færre yrkesreiser med fly og flere kvinner i luften» <https://samferdsel.toi.no/i-luften/statistikktips-farre-yrkesreiser-med-fly-og-flere-kvinner-i-luften-article18760-1428.html>
- Salamanca, Alex. 2017. «25 Most Well-Traveled Peoples In The World» list.25.com, Hentet 03. mai. <http://list25.com/25-most-well-travelled-peoples-in-the-world/>
- Samuelsen, Bendik M., Peretz, Adrian og Lars E. Olsen. 2010. *Merkevareledelse på norsk 2.0*. Oslo: Cappelen Damm.
- SAS. 2015. SASGroup.net 21. august. Hentet 05. april 2017. «SAS feirer fire millioner EuroBonus-medlemmer» <http://www.sasgroup.net/en/sas-feirer-fire-millioner-eurobonus-medlemmer/>
- SAS. 2017. SASGroup.net 01. februar. Hentet 07. april 2017. «SAS complements its production with a new air operator certificate (AOC) and bases outside Scandinavia» <http://www.sasgroup.net/en/sas-complements-its-production-with-a-new-air-operator-certificate-aoc-and-bases-outside-scandinavia/>
- SAS. 2015. SASGroup.net Hentet 07. april 2017. <http://www.sasgroup.net/en/history-milestones/>
- Schjelderup, Gerhard Emil og Morten William Knudsen, red. 2015. *Forbrukersosiologi. Makt, tegn og mening i forbrukersamfunnet*. 4. utg. Oslo: J. W. Cappelens Forlag AS.

Selnes, Fred. 1999. *Markedsundersøkelser*. 4. utgave. Oslo: Tano Aschehoug.

Slater, Don. 1997. *Consumer Culture & Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Statistisk sentralbyrå. 2017. *Fakta om likestilling*. Hentet 25. april 2017.

<https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>

Telegraph 2017. «Who is Marine Pen and the Front National party?»

Telegraph.co.uk. Hentet 29. april 2017.

<http://www.telegraph.co.uk/news/0/marine-le-pen-front-national-party/>

Trost, Jan. 1993. *Kvalitative intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vedlegg 1

Spørsmål til kunder – ekstern analyse

Spørsmål til nåsituasjon/analyse av merkevaren SAS

1. Hva er det du finner attraktivt ved SAS i dag?
2. Hvorfor velger du SAS?
3. Hvordan oppfatter du servicen til SAS per i dag?
4. Hva er viktig for deg når du kjøper flybillett?
5. Hvor viktig er pris for deg når du velger flyselskap?
6. I hvilken grad er du villig til å betale mer for service?
7. Hvor viktig føler du det er at de som jobber om bord på flyet er skandinaviske? Med det mener vi at de snakker enten svensk, dansk eller norsk.

Spørsmål som dekker kulturell innsikt

1. Hva assosierer du med SAS?
2. Hvilke symboler benytter SAS i sin merkevare, og hvilken mening gir disse? (farge, uniform, konkrete symboler)
3. Hva er din holdning til SAS?
4. Hva er det SAS gir/kan gi deg som ikke andre flyselskap kan tilby?
5. I hvilken grad føler du at SAS er troverdig som flyselskap?
6. Hva forstår du med slagordet «we are travelers»?

Spørsmål som går på forbedring av merkevaren

1. Hvilke fallgruver kan SAS gå i?
2. Hva kan SAS gjøre for at du i like stor/eller større grad vil være lojal også i fremtiden?
3. Sett i lys av den nylige overbooking-skandalen i det amerikanske flyselskapet United Airlines, hvor skadelig tror du en tilsvarende situasjon i SAS vil være for deres merkevare?
4. Hva tenker du om å møte for eksempel en spansktalende SAS-ansatt om bord?
5. Hva tenker du om at SAS nå er i ferd med å kopiere deler av Norwegians forretningsmodell? Dette innebærer etablering av baser utenfor Skandinavia, og at de vil bruke ikke-skandinavisk arbeidskraft med lavere lønnsomkostninger.

Spørsmål til de ansatte – intern analyse

Spørsmål til nåsituasjon/analyse av merkevaren SAS

1. Hvor lenge har du vært ansatt i SAS?
2. Hvor gammel er du?
3. Hvordan opplever du dagens arbeidsmiljø?
4. I hvilken grad vil du si at du har en sikker jobb? Dersom usikker, begrunn hvorfor.
5. Hvilket verdigrunnlag opplever du at SAS står for i dag?
6. Hvordan kommuniseres disse verdiene internt?
7. På hvilken måte vil du si at du identifiserer deg med disse verdiene?
8. I hvilken grad er du lojal som SAS-ansatt?
9. Hvordan reagerer du når SAS blir kritisert eksternt?

Spørsmål som dekker kulturell innsikt

1. Hvilken symbolikk benytter SAS seg av i sin merkevare, og hvilken mening gir disse? (fargevalg, markedsføringsbudskap, konkrete symboler etc.)
2. I hvilken grad vil du si at du lever og ånder SAS?
3. Hva er dine tanker rundt slagordet «we are travelers»?
4. Hvordan vil du si at det SAS kommuniserer eksternt harmoniserer med det som kommuniseres internt? (For oss: både reklamekampanjer og i direkte kommunikasjon med mediene som da Roald på Dagsnytt 18 viser til feil grunnlag for lønn, innrømmer det på møte internt, men nekter å dementere det. På denne måten vil de som hørte dette tro at de kabinansatte tjener langt høyere enn faktisk tilfelle). Kom gjerne med eksempler på tilfeller hvor det er sprik mellom liv og lære.

Spørsmål som går på forbedring av merkevaren

1. I hvilken grad tror du det vil komme aksjoner blant de ansatte, for eksempel streik, som følge av den vedtatte etableringen av baser utenfor Skandinavia?
2. Hvor viktig føler du at din rolle som kabinansatt er som ambassadør for merkevaren SAS?
3. Hva tror du må til for at SAS skal kunne opprettholde sin posisjon som Skandinavias ledende flyselskap? Kom gjerne med konkrete kritiske suksessfaktorer.
4. Hva er dine tanker rundt etableringen av baser utenfor Skandinavia, og hvilke konsekvenser tror du dette vil ha for merkevaren SAS?
6. Hvordan fikk du vite om planene SAS har for å etablere baser utenfor Skandinavia?