



Examensarbete

Hösten 2007

Företagsekonomiska Institutionen

Lunds Universitet

## **miljovarden.nu**

**En kvalitativ fallstudie om att använda Internet för att utveckla ett varumärke**

Catherine Ljungh

Daria Mićanović

Caroline Norman

Handledare:

Veronika Tarnovskaya

## Sammanfattning

<b>Uppsatsens Titel:</b>	miljovarden.nu – en kvalitativ studie om att använda Internet för att utveckla ett varumärke
<b>Seminariedatum:</b>	2007.01.17
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
<b>Författare:</b>	Catherine Ljungh, Daria Mićanović och Caroline Norman
<b>Handledare:</b>	Veronika Tarnovskaya
<b>Nyckelord:</b>	Internet, mervärde, miljö, SAS och varumärkesidentitet
<b>Syfte:</b>	Syftet med detta examensarbete är att undersöka hur företag använder sig av Internet för att utveckla sitt varumärke genom att förmedla miljövänliga värden.
<b>Metod:</b>	För att genomföra vårt syfte har vi valt en kvalitativ fallstudie med ett fallföretag i fokus. Primärdata är insamlad i form av semistrukturerade intervjuer, vilken vi underbygger med sekundära källor.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Teorin representerar områdena Internet, miljö och varumärkesidentiteten. Inom Internet används A.T. Kearneys 7 C modell, miljömarknadsföring och miljöstrategiteorier hämtas från Charter och inom tredje området används varumärkesidentitetsprisman av Kapferer och Aakers Value proposition för varumärkesidentiteten.
<b>Empiri:</b>	Utifrån content, connectivity och communication strukturerar vi empirikapitlet som utgörs av SAS anställda, praktiserande konsult med fokus på varumärken, dokument från bl.a. företagets hemsida, artiklar från dagspress, internationella organisationer och nationella myndigheter.
<b>Resultat:</b>	Att använda Internet för att förmedla sin identitet är ett sätt att skapa nära relationer med sina kunder, förutsatt att kommunikationskanalen utnyttjas maximalt och tydligt förmedlar rätt information. För att framhäva en miljöprofil kräver ingen expertiskunskap hos företaget, då även samarbeten med lämpliga partners skapar trovärdighet.

## Abstract

<b>Title:</b>	miljovarden.nu – a qualitative case study about using Internet to improve a brand.
<b>Seminar date:</b>	2007.01.17
<b>Course:</b>	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, 15 University Credits Points (ECTS)
<b>Authors:</b>	Catherine Ljungh, Daria Mićanović and Caroline Norman
<b>Advisor:</b>	Veronika Tarnovskaya
<b>Key words:</b>	Internet, added value, environment, SAS and brand identity
<b>Purpose:</b>	The purpose of this thesis is to investigate how enterprises can improve their brand by using Internet as a way to communicate environmental-friendly values.
<b>Methodology:</b>	In order to pursue our purpose we decided to do a qualitative case study focusing on one enterprise. We have collected data through semi-structured interviews, which are supported by secondary data.
<b>Theoretical perspectives:</b>	Our theory represents our three main focus areas; the Internet, the Environment and the Brand identity. Within the Internet area we use A.T. Kearneys 7 C model. We use Charter's theories on environmental marketing and strategy within the Environment area and we use the theories of Kapferer's identity prism and Aaker's for discussing brand identity.
<b>Empirical foundation:</b>	We have structured our empirical data according to 3 C:s; content, connectivity and communication. The data is received from interviews conducted with employees at SAS and an external management consultant. This is supported by documents from e.g. the Corporate Homepage, articles from daily newspapers, homepages of international organisations and Swedish authorities.
<b>Conclusion:</b>	By using Internet to communicate a brand identity it is possible to create a close relationship between enterprise and customer, if the communication channel is used correctly and communicates the correct information. No expertise is required to highlight an environmental-friendly profile since collaboration with suitable partners also creates credibility.

## Förord

Detta är ett examensarbete inom ämnet marknadsföring som är genomfört vid företagsekonomiska institutionen vid Ekonomihögskolan i Lund. Vi vill gärna rikta särskilda tack till personer som har gjort denna studie möjlig att genomföra.

Vi är mycket tacksamma till vår handledare, Veronika Tarnovskaya som har bistått med vägledning, tips och stöd under arbetets gång.

Mycket tacksamma är vi även till våra respondenter Hans Ollongren och Lena Söderström på SAS, och Thomas Bo Astvik på Label för kloka och intressanta svar på våra frågor.

Vi vill rikta ett stort tack till Cari Gustafsson och Lennart Svantemark för kontakt och information om SAS.

Slutligen, vill vi tacka familj och vänner för ert stöd under uppsatsens gång.

Lund 2008-01-17

Catherine Ljungh

Daria Mićanović

Caroline Norman

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	7
1.1 Problembakgrund .....	7
1.2 Problemdiskussion .....	9
1.3 Syfte .....	10
<b>2. METOD</b> .....	11
2.1 Avgränsningar .....	11
2.2 Forskningsansats .....	11
2.3 Perspektiv .....	12
2.4 Kvalitativt angreppssätt.....	12
2.5 Kvalitativ fallstudie .....	13
2.5.1 Val av respondenter .....	14
2.5.2 Intervjuguide.....	14
2.6 Tillvägagångssätt i analysen.....	15
2.7 Validitet och reliabilitet.....	15
2.8 Material och källkritik.....	16
2.8.1 Primärdata.....	16
2.8.2 Källkritik primärdata .....	17
2.8.3 Sekundärdata .....	18
2.8.4 Källkritik sekundärdata.....	18
<b>3. TEORI</b> .....	20
3.1 Varumärket; dess identitet och betydelse .....	20
3.1.1 Identitetsprisman .....	21
3.2 Internets betydelse för varumärket .....	24
3.2.1 7C-modellen .....	25
3.3 Miljömarknadsföring.....	27
3.3.1 Miljö som strategi.....	27
3.3.2 Kommunikation av den miljövänliga profilen.....	29
3.4 Sammanfattning av teorin .....	30
3.4.1 Huvudbegrepp .....	30
<b>4. EMPIRI</b> .....	33
4.1 Om SAS.....	33

4.2 Content .....	33
4.3 Connectivity .....	36
4.4 Communication .....	37
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>41</b>
5.1 Content .....	41
5.2 Connectivity .....	43
5.3 Communication .....	44
<b>6. SAMMANFATTNING .....</b>	<b>47</b>
6.1 Slutsats och reflektion .....	47
6.2 Forskningsbidrag .....	48
6.3 Framtida forskning .....	49
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>50</b>
7.1 Tryckt litteratur .....	50
7.2 Elektroniska källor: artiklar och rapporter .....	50
7.3 Elektroniska källor: föreskrifter, hemsidor, sökmotorer och uppslagsverk .....	52
7.4 Muntliga källor .....	53
<b>8. APPENDIX .....</b>	<b>54</b>
8.1 Bilaga 1: Intervjuguide .....	54
8.1.1 Intervjuguide för anställda på SAS .....	54
8.1.2 Intervjuguide för managementkonsulten .....	55
8.2 Bilaga 2: Nyhetsbrev från SAS .....	56

# 1. INLEDNING

---

*Examensarbetets inledande kapitel tar upp det valda ämnets problembakgrund som främst grundar sig på den miljödebatt som har varit aktuell den senaste tiden, men även en diskussion kring Internet tas upp, vilken leder till en problemdiskussion som i sin tur mynnar ut till vårt syfte.*

## 1.1 Problembakgrund

*In our materialistic societies, people want to give meaning to their consumption. Only brands that add value to the product and tell a story about its buyers, or situate their consumption in a ladder of immaterial values, can provide this meaning. (Kapferer (2004), s.1)*

Det var på 1980-talet som företagen på riktigt insåg värdet av varumärken, inte minst värdet i ekonomiska termer. Tidigare hade företag värderats på basis av deras materiella tillgångar t.ex. fabrikerna och utrustningen som de hade, men på senare tid har människor insett att värdet ligger utanför; i konsumenternas huvud. Det är konsumenterna som sätter värdet på företaget (Kapferer, 2004). Ett exempel på detta är det kända fallet om valet mellan Coca-Cola och Pepsi. I blindtester väljer flertalet Pepsi, men då varumärket är synligt väljer flertalet istället Coca-Cola, vilket tydligt visar vikten av ett varumärke (Haig, 2005). Haig (2005) menar även att varumärkets värde och inflytande ökar ju fler som känner till det. Det är däremot fel att anta att det är endast ett starkt varumärke som utmärker ett framgångsrikt företag, varumärket måste stöttas av produkten och tjänsterna kring produkten (Kapferer, 2004).

Ett företag måste ständigt utvecklas och förändras i takt med att kunderna och omvärlden förändras. Dagens varumärke måste därför innehålla värderingar som anses vara viktiga av kunderna om de ska vara framgångsrika (de Pelsmacker et al., 2007). Ett sådant värde är det sociala ansvaret som allt fler kunder begär av företag.

I detta examensarbete kommer problemområdet gestaltas genom en fokusering på flygbranschen. I denna bransch, där den erbjudna produkten inte går att differentiera i någon större utsträckning, är behovet av varumärkets adderade värde särskilt viktigt. Flygbolagen tar till olika strategier då de ska uppfylla de ständigt växande kraven från kunderna; ha lägre priser, bli mer miljövänliga, flyga oftare, flyga till fler destinationer etc.

Inom flygbranschen är även användandet av Internet omfattande och detta utvecklas ständigt. Flygbolagen hänvisar sina kunder alltmer till Internet för att utföra bokningar, kolla upp tidtabeller osv. En åtgärd som kan tyckas drastisk genomförs av bl.a. SAS; de tar bort alla sina pappersbiljetter från och med sommaren 2008 och erbjuder därefter endast e-tickets. Detta då allt fler passagerare självmant väljer att flyga med e-tickets och användandet av dessa har ökat från 16 % i juni 2004 till 84 % i oktober 2007.

Denna utveckling kan ses som ett starkt argument till att inte längre ha pappersbiljetter, särskilt då en e-ticket innebär en besparing av 9 USD per biljett jämfört med en pappersbiljett och dessutom en besparing av 50 000 träd per år för tryckningen av pappersbiljetter (*Paperless travel a reality in one year, 2007*).

Användandet av Internet ökar ständigt och 2007 använde 291 miljoner människor Internet i Europa och 1 miljard i hela världen. Dessutom är användandet av Internet i Europa störst i Skandinavien med mer än 60 % användare (de Pelsmacker et al., 2007). Internet kan användas av företagen för att bland annat utföra arbetet snabbare och mer precist. Det kan även användas för att sprida information till anställda genom intranät. Användandet av Internet innebär både fördelar och nackdelar för både konsumenterna och företaget enligt Armstrong och Kotler (2005), vilket kommer att diskuteras senare i uppsatsen.

Det finns dessutom en tydlig trend i Norden idag; allt fler väljer att flyga. Flygplatsen Kastrup i Köpenhamn hade i september 2007 1,95 miljoner passagerare. Detta var en ökning med 1,4 % från samma period föregående år. Ökningen har inte varit unik för Kastrup, antal passagerare på Norges flygplats Gardermoen i Oslo ökade med 7,8 % från september 2006 till september 2007 till 1,785 miljoner. Även Arlanda i Sverige upplevde en ökning av passagerare med 4 % under samma period (Lönqvist, 2007).

Samtidigt pågår det en debatt om flygbranschens påverkan på klimatet. Flyget förbränner fossila bränslen och släpper därmed ut växthusgaser som bidrar till klimatförändringen. Dessutom bidrar detta till att bryta ned ozonskiktet, försurning, luftföroreningar, dålig lukt och buller vid flygplatser för de som är nära bosatta (*Luftfartsstyrelsens miljömålsarbete, 2007*). Flyget släpper också ut mer koldioxid (som bidrar till växthuseffekten) än bilar och tåg.

Följande tabell visar koldioxidutsläppen (kilo koldioxid) per person och resa för flyg, bil och tåg.

	Göteborg – Stockholm (Tur och retur)	Göteborg – Paris (Tur och retur)	Göteborg – Malaga (Tur och retur)
Flyg ( <i>Utsläpp/km: 0,224 kg</i> )	175	515	1165
Bil ( <i>Utsläpp/km: 0,083 kg</i> )	83	253	551
Tåg ( <i>Utsläpp/km: 0,0035 kg</i> )	3,5	110	239

Figur 1: Koldioxidutsläpp för flyg, bil och tåg (*Klimatpåverkan för flyg, bil och tåg, 2006*).<sup>1</sup>

Den pågående debatten berör däremot inte endast flygets påverkan utan all den miljöförstörelse som pågår i världen. De växthusgaser som vi släpper ut 2008 kommer

<sup>1</sup> Avståndet är beräknat Gbg-Sthlm=100 mil, Gbg-Paris=305 mil, Gbg-Malaga=665 mil. För flyg beräknas avståndet som 80 % av det för bil respektive tåg.



att finnas kvar i atmosfären till 2108 eller till och med längre. Detta är ett tydligt budskap för hur omfattande miljöförstörelsen är, den påverkar inte endast en generation utan flera nästkommande också. Klimatförändringens konsekvenser är tydliga även idag genom det faktum att polarisarna smälter på grund av temperaturökningen som följd av växthuseffekten. Likaså bidrar miljöförändringarna till extrem torka och översvämningar runt om i världen (*Sammanfattning av Human Development Report 2007/2008*, 2007).

Människor blir därmed alltmer medvetna om situationen och den får allt större utrymme i vår vardag. Idag erbjuds allt från ekologiska kläder som exempelvis Polarn O. Pyret som i år har lanserat en ekologisk klädkollektion med miljöcertifiering och H&M som har en kollektion framställd av ekologisk bomull till Marbodals Svanenmärkta kök (Polarn O. Pyret; H&M; Marbodal). Det finns alltså redan en stor efterfrågan för dessa produkter och det är logiskt att anta att den kommer att öka med tiden och sprida sig till olika marknader.

## 1.2 Problemdiskussion

Företag måste arbeta hårt för att vidmakthålla en stark position på marknaden genom att bibehålla en lojal kundbas. Detta innebär därmed att det är nödvändigt för företag att kunna möta sina kunders efterfrågan och att kunna anpassa sig till nya behov som uppstår hos kunderna, såsom socialt ansvar.

Tidigare studier redovisar för problemen som rör hur ett varumärke ska förmedlas för att skapa mervärde för kunden. Vi tycker oss dock se ett gap när det gäller forskning som belyser hur företagen kan använda sig av Internet, en ständigt växande kanal för att förmedla sitt varumärke. Flygbranschen är dessutom väldigt unik då flygresorna har en så stor påverkan på miljön. Hur kan då denna paradox; miljöbov men samtidigt ett miljövänligt flygbolag förmedlas för att verka trovärdig och för att ha en positiv effekt på varumärket? Hur ska dessutom dessa tjänsteföretags grundtanke, där kunden sätts i fokus, förenas med ett utökat Internetanvändande där kunden blir allt mer utlämnad och självständig.

Med hjälp av ett starkt varumärke kan företag bygga starka och lönsamma förhållanden med sina kunder. Då varumärkets värde ligger hos kundens uppfattning av varumärket är det viktigt att låta varumärket förmedla vad kunden anser viktigt och att stödja varumärket med mervärden för kunden. Aaker (1996) framhåller tre kategorier av mervärden som är väsentliga för kunderna:

1. **Funktionella värden:** Fokus ligger på att förmedla de faktiska funktionerna med produkten, vilka funktioner som gör produkten till det bästa alternativet. För flygbolag kan detta innebära en fokus på själva transporten, d.v.s. bekvämligheten med flyg; det går snabbare än med bil och tåg etc.
2. **Emotionella värden:** Detta innebär att företaget väljer att kommunicera ut emotionella värden till kunderna genom att ta till vara på en känsla i varumärket vilket stärker varumärkets identitet. Ett flygbolag som förmedlar emotionella

värden kan ta fasta på värden som får exempelvis kunden att känna sig viktig omhändertagen när denne reser med flygbolaget.

3. **Självuttryckande värden:** Detta innebär att kunden genom ett varumärke tar fasta på de personliga attribut som varumärkets identitet vill uttrycka, för att återspegla konsumentens personlighet. Om ett flygbolag vill förmedla dessa värden kan de ta exempelvis ta fasta på att de är ett lyxigt bolag, att de är miljövänliga etc.

Enligt Aaker (1996) grundar sig ett framgångsrikt varumärke på en stark identitet, vilken, som nämndes tidigare, måste innebära ett mervärde för kunden. Vi väljer därmed att definiera ett starkt varumärke i denna uppsats utifrån Aakers teori, dvs. när ett företag förmedlar ett värde till sina kunder leder detta till en möjlighet att ett strakt förhållande byggs upp mellan kunden och företaget och leder därmed till köp. Då ett varumärkes värde ligger i hur kunden uppfattar varumärket är det viktigt att vara lyhörd och förstå vad kunden anser är viktigt. Detta innefattar både vad som förmedlas; miljö och hur det förmedlas; genom Internet.

### 1.3 Syfte

Vårt syfte är att undersöka hur företag använder sig av Internet för att utveckla sitt varumärke genom att förmedla miljövänliga värden.

## 2. METOD

---

I detta kapitel kommer våra val att tas upp rörande metodologin för denna studie. Vi motiverar hur vi kommer att ta oss an vårt syfte för att på ett lämpligt sätt samla in och använda vår teori och empiri och förklarar fördelar, nackdelar samt begränsningarna med vårt val av metod.

### 2.1 Avgränsningar

Utifrån vårt syfte anser vi att en kvalitativ fallstudie är ett lämpligt angreppssätt för att täcka in våra tre intresseområden; Internet som kommunikationskanal, förmedlingen av miljövänliga värden, vilka kommer att knytas samman med vårt tredje område; varumärkesidentiteten. Då studien har förhållandevis tre spridda ämnesområden, begränsar vi därför oss till ett fallföretag. Vi har valt att avgränsa vår studie till att endast undersöka denna problematik utifrån företagets perspektiv. För att genomföra detta kommer vi att studera hur företaget använder sig av Internet för att förmedla miljövänliga värden och hur detta påverkar varumärket. Denna avgränsning görs främst för att vi anser att vi först måste förstå företaget innan konsumenternas uppfattning kan studeras. Dessutom hade en konsumentundersökning krävt mer resurser för att kunna anses vara valida, exempelvis hade antalet respondenter behövt vara relativt högt för att anses vara representativt.

### 2.2 Forskningsansats

Det finns olika ansatser som kan användas och tillämpas för att förklara förhållandet mellan teori och praktik. De två mest förekommande forskningsansatser är den induktiva respektive den deduktiva ansatsen. Den deduktiva ansatsen innebär att forskaren utgår från teorier för att få fram en eller flera olika hypoteser som undersöks empiriskt. Denna metod används för att testa teorins hållbarhet. Induktion innebär å andra sidan att forskaren utgår från verkligheten. Forskaren samlar in data för att testa mot begrepp, teorier och modeller. Resultatet av empirin leder till nya teorier inom det undersökta området (Bryman et al., 2005).

<b>Deduktiv ansats:</b>	<b>Induktiv ansats:</b>
Teori → Observationer/Resultat	Observationer/Resultat → Teori

Figur 2: Deduktiv respektive induktiv forskningsansats (Bryman et al., 2005).

Vi anser oss besitta redan en begränsad teoretisk förförståelse kring varumärkesteorier och vårt fallföretag, vi har dessutom inte syftet att testa teorier, därför väljer att i denna uppsats använda oss av en tredje ansats, den abduktiva. Denna ansats kan ses som en kombination av de två tidigare. Den tillåter ett flexibelt studiesätt genom att möjligheten finns att kontinuerligt inhämta primärdata från respondenter samtidigt som vi kan

fördjupa vår teoretiska förståelse (Alvesson et al., 1994). På så vis låser vi inte vår datainsamling till endast före, alternativt efter teoriinsamlingen utan istället kan det ses som att vi tolkar och omtolkar teorierna och insamlad data (ibid.). Denna ansats kritiserar däremot för det faktum att den lättare kan bli subjektiv, därför har vi under studiens gång varit noga med att stanna upp och utvärdera det som skrivs.

## 2.3 Perspektiv

De två dominerande perspektiven inom den samhällsvetenskapliga forskningen sägs vara det positivistiska perspektivet och det hermeneutiska perspektivet. Det positivistiska perspektivet innebär att den sociala verkligheten studeras utifrån naturvetenskapliga metoder, vilka kan anses vara mer objektiva. Däremot anses samhällsvetenskapens studieobjekt, enligt flertalet forskare, skilja sig från de inom naturvetenskapen och därför bör det finnas en annorlunda logik för forskningsprocessen. Det hermeneutiska perspektivet lägger tonvikten på just subjektiviteten som finns i tolkningen av studien. Det är viktigt att uppfatta saker och ting utifrån det sociala. Forskarna försöker därmed studera, tolka och förstå studieobjektet (Bryman et al., 2005).

Vi har valt att använda oss av ett hermeneutiskt perspektiv då det kommer att tillåta oss att studera, tolka och förstå primär- och sekundärdata. Dessutom anser vi att det fenomen vi ämnar undersöka är av samhällsvetenskaplig karaktär, eftersom vi kommer att studera hur företaget, och därmed medarbetarna arbetar och tycker. Däremot är detta perspektiv kritiserat för att kunna bli väldigt subjektivt. Vi hoppas kunna undvika detta så mycket som möjligt genom att tydligt förklara vår arbetsprocess och vårt tillvägagångssätt vid insamlingen och tolkningen av data.

## 2.4 Kvalitativt angreppssätt

Den kvalitativa forskningen innebär att forskaren lägger tyngdpunkten på att utforska och förstå ord samt uttryckssätt, och inte siffror som kan tänkas göra i den kvantitativa ansatsen eftersom den belyser vikten av kvantifiering vid datainsamling och analys (Bryman et al., 2005). Vi har valt att använda oss av den kvalitativa metoden i denna uppsats. Vi kommer att genomföra semistrukturerade telefonintervjuer med anställda på det valda fallföretaget och även en managementkonsult.

Denna studie hade varit möjlig att genomföra med en kvantitativ metod som exempelvis grundar sig på en enkätundersökning bland fallföretagets medarbetare. Vi anser däremot att detta hindrar oss från att få en djupare förståelse för ämnet, då vi inte hade kunnat ställa följdfrågor eller följa upp intressanta svar i en enkätundersökning. Dessutom anser vi att för att besvara vårt syfte inte behöver vända oss till många personer utan endast de som besitter den nödvändiga kunskapen, vilket även det är ett argument mot en kvantitativ metod. Kvalitativa intervjuer anser vi är därför mer lämpliga för vår studie i kombination med vårt abduktiva angreppssätt med en tolkande ansats, då det praktiskt kan tänkas vara lättare att komma på djupet via en konversation än via en enkät.

Dessutom tror vi att en dialog med ett fåtal människor som har mycket information om våra ämnesområden kommer att vara tillräckligt.

De olika forskningsmetoderna skiljer sig även när det gäller hur forskaren studerar studieobjektet. Inom den kvantitativa forskningen är det vanligt att använda sig av naturvetenskapliga metoder för att uppnå en större objektivitet, medan den kvalitativa forskningen anses vara tolkande. En mer tolkande studie kan ge mer förfinade och nyanserade svar, vilket vi ämnar uppnå, medan en kvantitativ studie syftar att mäta resultaten för att på så vis kunna behålla en större objektivitet (ibid.).

## 2.5 Kvalitativ fallstudie

För att konkretisera vårt syfte: *hur företag använder sig av Internet för att utveckla sitt varumärke genom att förmedla miljövänliga värden* väljer vi att använda oss av en fallstudie som undersökningsdesign. En fallstudie brukar kombinera den kvantitativa metoden med den kvalitativa (Bryman et al., 2005). Däremot begränsar vi oss till att endast utföra en kvalitativ studie, eftersom vi tror oss få mer ut av våra kvalitativa intervjuer och sekundärdata än att lägga till ytterligare en datainsamlingsmetod, vilken skulle ha tagit tid från de övriga två. Vidare, ser vi att en fallstudie kan vara en lämplig undersökningsdesign eftersom vi vill undersöka flera områden inom en kort tidsperiod, och i sammankoppling med vårt angreppssätt ger ett fallföretag en möjlighet att djupare studera och få en bättre förståelse för dessa.

Vi använder SAS som fallföretag då detta företag har en utvecklad miljöprofil. Att SAS talar om sig själva som ”det gröna flygbolaget” anser vi tyder på att de vill ladda sitt varumärke med mervärde för kunden genom emotionella och självuttryckande värden, vilket gör företaget till ett lämpligt studieobjekt (SAS Corporate Homepage, Sustainability). Däremot har SAS i nuläget fokuserat främst på de funktionella värden som finns i varumärket enligt Ollongren (SAS). Att företagets säkerhet har ifrågasatts i media och att företaget dessutom haft interna problem, vilka har utlöst flertalet strejker, ser vi som starka argument för företaget att fokusera på andra egenskaper hos sitt varumärke, vilka kan förknippas med positiva attribut (Wijnbladh, 2007). Dessutom kan säkerhet tyckas vara en självklarhet i flygbranschen och det är logiskt att anta att människor inte hade velat flyga med ett flygbolag som inte ansågs vara säkert. Därmed kan ytterligare fokus på miljön vara ett steg för SAS att förmedla mer emotionella och självuttryckande värden.

Vidare har SAS beslutat att inom snar framtid övergå helt till e-tickets, vilket vi ser som rörelse mot en mer miljövänlig profil och en ytterligare ökning av Internetanvändandet (Ahlberg-Valdna, 2007). Vi vill därmed se hur SAS kommer att använda sig av Internet som kommunikationskanal för att förmedla miljövänliga värden till kunderna. Dessutom är SAS och flygbranschen intressant att fördjupa sig i då en miljövänlig profil för ett flygbolag kan ses som en intressant paradox att studera.

### 2.5.1 Val av respondenter

Då större företag har en förhållandevis komplex organisation bestående av olika avdelningar och ofta flertal dotterföretag, finns det en risk att den varumärkesidentitet som ledningen har utvecklat inte genomsyrar hela organisationen. Vi tror att varumärket SAS kan tolkas olika av medarbetare beroende på var denne jobbar. Vi har därför valt att genomföra individuella semistrukturerade telefonintervjuer på 30 minuter med två anställda inom SAS-koncernen. Dessa respondenter har befattningar inom olika områden och nivåer inom företaget. Vi har även valt att utföra en semistrukturerad intervju med en extern part, en managementkonsult, för att få en mer objektiv bild på varumärken i praktiken.

**Hans Ollongren (SAS):** Ollongren har vi valt att intervjua för att få en övergripande bild av SAS. Han är en f.d. informationsdirektör på SAS Airlines Sverige och var det under fem år. Ollongren är idag fortfarande anställd inom koncernen. Då han som informationsdirektör hade en övergripande bild av SAS, anser vi att han kan svara ingående kring våra ämnesområden.

**Lena Söderström (SAS):** Söderström arbetar som Product Manager på SAS Ground Services inom SAS-koncernen. SAS Ground Services ligger utanför SAS Airlines Systems, men använder sig av samma varumärke. Vi tror att Söderström kan tillföra en kombinerad medarbetares och lekmans syn på SAS och dess varumärke, då hon dels har en god uppfattning om vad SAS står för och har en viss distans till SAS Airlines som kan vara intressant för vår uppsats då hon kan tillföra en objektivitet.

**Thomas Bo Astvik (Label):** Astvik är anställd på Label; en konsultbyrå i Göteborg som hjälper företag att dels ta fram strategier för sina varumärken, men även arbetar med implementerings- och uppföljningsfasen av detta (Label, Om Label). Vi tror att Astvik inte endast kommer att tillföra en objektivitet i diskussionen som rör varumärket utan även besitter en expertiskunskap kring området. Vi tror att han kan tillföra en mer erfaren syn och djupare förståelse kring varumärkesidentitet och två trender som vi vill undersöka kopplat till detta: Internets och miljömedvetenhetens framfart i dagens samhälle.

Vi anser att ytterligare en representant från SAS varumärkesavdelning hade varit en intressant och betydelsefull källa men p.g.a. diverse skäl har representanten inte kunnat avsätta tid för en intervju. Detta skedde långt in under arbetets gång efter ett flertal ombokade möten och har därför lett till att vi inte har haft möjlighet att kontakta ytterligare personer. Vi anser dock att insamlad sekundärdata i kombination med information från övriga respondenter är gedigen nog för att fungera som substitut för den uteblivna intervjun.

### 2.5.2 Intervjuguide

De valda teorierna och insamlad sekundärdata ligger till grund för intervjuerna (bilaga 1: Intervjuguide). Intervjuguiden kommer att vara indelad i olika fokusområden; varumärket och dess identitet, miljövänliga profilen och det ökade användandet av Internet som kanal. Vi kommer att försöka skapa en avslappnad dialog med våra

respondenter och använda ett enkelt språk, vi kommer heller inte att använda oss av fackuttryck som grundar sig i vår förförståelse av teorierna. Vi anser att det är viktigt att bibehålla frågorna förhållandevis öppna och lämna utrymme för utvidgning inom området, då våra respondenter är kunniga inom just dessa områden och sitter därför inne med mer relevant information än vad vi kan tänkas fråga om. Dessutom innebär öppna frågor en möjlighet för respondenterna att svara mer nyanserat då svaren inte styrs av oss.

## 2.6 Tillvägagångssätt i analysen

Vi anser att det är lämpligt att strukturera analysen efter content, connectivity och communication som är tre av byggstenarna i 7C-modellen (*Creating High-impact Digital Customer Experience*, 1999). Detta görs för att redovisa informationen på ett mer lättläst sätt. Vi kommer kontinuerligt i analysen återkomma till tre faktorer som finns i Kapferers identitetsprisma; kultur, relation och kundreflektion (Kapferer, 2004). Inom varje faktor kommer vi att undersöka hur Internet används, vilka miljövärden som SAS önskar förmedla och som verkligen förmedlas och deras betydelse samt analysera varumärkesidentiteten och hur denna påverkas av en miljövänligprofil och användandet av Internet som kanal. Därutöver använder vi oss av begreppen funktionellt, emotionellt och självuttryckande värden (benefits) hämtade från Aakers teori om Value proposition (Aaker, 1996). De kommer att definieras utifrån så som de beskrivs i inledningen.

Vi kommer även att ständigt namnge våra respondenter för att undvika förvirring för läsaren när det gäller vems åsikter det är som redovisas. För att inte bli alltför subjektiva i tolkandet av svaren kommer vi återge dessa i citatform i empirin men som även kommer att användas i analysen.

## 2.7 Validitet och reliabilitet

Validitet syftar till hur väl de slutsatser och kopplingar mellan teorierna och empirin hänger samman. Validitet bör med utgångspunkt i en kvalitativ studie studeras utifrån ett internt och ett externt perspektiv. Detta är viktigt för betydelsen av tillförlitlighet till studien och dess överförbarhet i andra sammanhang. Den interna validiteten innebär hur den teori och insamlad data överensstämmer för att kunna påvisa ett orsakssammanhang, medan den externa validiteten tar fasta på möjligheten att generalisera och överföra dragna slutsatser till andra områden (Bryman et al., 2005).

Vi använder oss i denna uppsats av flertalet olika källor i form av telefonintervjuer och dokument samt våra utvalda teorier. Det finns ändå en risk att delvis fritt tolka kopplingen mellan svaren, insamlad data och teorin. Genom att noga studera teorierna, empirin, diskussioner mellan oss författare och genom att vara noga med hur vi går tillväga då vi tolkar dessa olika komponenter, tror vi att vi uppnår en tillförlitlig studie. Vidare hade vi planerat ytterligare en intervju, vilken dessvärre inte genomfördes, som hade kunnat höja tillförlitligheten ytterligare.

Den externa validiteten berör möjligheten att överföra våra slutsatser till andra områden, vilket är mycket begränsad i vårt fall då vi endast behandlar ett fallföretag (ibid.). Däremot anser vi att många företag kan finna sig i samma situation som SAS, d.v.s. de försöker möta kundernas krav på en mer miljövänlig organisation samtidigt som de ständigt måste hitta nya kanaler att kommunicera med sina intressenter på. På så sätt skulle denna studie kunna vara till nytta för dessa företag eller för de som är intresserade av hur företag handskas med detta fenomen. Trots att SAS kan tyckas vara väldigt speciellt, de har funnits länge, har en stark kultur och är starkt förknippade med Sverige kan dessa vara överförbara med de argument som nämns tidigare och med mer generella slutsatser. Dock så ligger inte tyngdpunkten för en fallstudie på att utifrån sina resultat dra generella slutsatser för att applicera i annan kontext, utan kvaliteten på teoretiska påståenden som kan dras utifrån resultaten (ibid.).

Reliabiliteten kan också den studeras utifrån ett externt och ett internt perspektiv, där den interna delen tar fasta på hur vi ämnar tolka studien medan extern reliabilitet innefattar möjligheterna för att replikera den. En samhällsvetenskaplig studie med en kvalitativ ansats innebär att faktorerna som studeras inte är konstanta, som i en naturvetenskaplig studie, utan det lämnas större utrymme för tolkning. Därför riktas kritik mot att en studie som grundar sig på en kvalitativ ansats kan vara svår att replikera (ibid.). I den kvalitativa metoden är det moderatorn som är det viktigaste redskapet för intervjuerna. Moderatorn påverkar intervjun medvetet och omedvetet, vilket kan därför göra det svårt att få samma resultat flera gånger. Respondenterna kan påverkas av hur frågorna ställs och var intervjun genomförs. Vi har därför ansett att en telefonintervju är ett bra sätt att genomföra intervjuerna på, då endast rösten av moderatorn kan ha en inverkan på respondenten, till skillnad från en personlig intervju då denne kan påverkas av kön, kläder, utseende etc. (ibid.).

Vidare ser vi att det är en fördel att vara fler författare då det kan vara lättare att uppnå en högre grad av objektivitet, däremot är det viktigt att inse att det kan finnas en risk att omedvetet tolka resultat olika. Därför har vi varit noga med hur vi ställer frågorna, om respondenterna missförstår eller om de talar för brett kring frågan försöker vi att precisera den ytterligare för att svaren ska bli så precisa som möjligt. Vi har därför låtit samtliga intervjuer med de anställda på SAS genomföras av samma person. Ett starkt argument för detta är för att respondenterna ska ha en någorlunda liknande upplevelse, då de upplever samma röst, dialekt och ton och val av språk.

## 2.8 Material och källkritik

### 2.8.1 Primärdata

Primärdata innefattar den information som forskaren själv samlar in genom exempelvis intervjuer, observationer och fokusgrupper (Bryman et al., 2005). I denna studie består vår primärdata av kvalitativa semistrukturerade intervjuer och mer exakt individuella (språkliga) intervjuer. Individuella intervjuer är till skillnad från gruppintervjuer begränsade från andra respondenters påverkan och endast vi, moderatorer, kan påverka



intervjun under dess gång. Vi tror att vi kan dra fördel av individuella intervjuer för att få möjlighet att kunna ställa frågor som på ett effektivt sätt kan leda oss in på djupet inom våra områden, samt få fram vad just denna respondent har för åsikter och uppfattning.

Vi tror det är mindre lämpligt att använda oss av strikta strukturerade intervjuer, då denna metod kan hindra oss från att det kommer fram intressanta uppgifter utöver vad vi tänkt fråga om. Det kan tänkas att de anställda diskuterar och ser varumärkesutvecklingen internt från olika perspektiv på grund av sina olika positioner inom företaget, vilket förespråkar att intervjua respondenter från skilda positioner inom SAS. Det kan även vara intressant att intervjua en extern part (en managementkonsult med inriktning på varumärken) för att förstå hur han ser på varumärkesutveckling. Som yrkesman kan han bidra med mer objektiva synpunkter kring varumärkesutveckling, Internet som kanal och dagens syn och påverkan på miljön. Anledningen till att vi anser att den kvalitativa forskningsmetoden lämpar sig bättre för detta syfte är för att vi vill ha en mer djupgående förståelse för den undersökta problematiken. Dessutom lämpar sig en kvalitativ studie mer eftersom den kunskap som vi önskar att samla in inte kräver många respondenter utan endast ett fåtal ”rätt” respondenter som besitter den nödvändiga kunskapen.

Utifrån en sökning på uppsatser.se och databasen Affärsdata kan det tolkas som att SAS är ett återkommande företag som studeras mycket i media och som studieobjekt i uppsatssammanhang (uppsatser.se, affärsdata). Företag som utsätts för denna typ av tryck från omvärlden kan tänkas sluta sig, speciellt tanke på att SAS har varit i fokus på grund av turbulens inom företaget, kan det tänkas att de anställda har fått ytterligare anledning att vara noga med hur de svarar på frågor. Det kan därför finnas ett mindre intresse från företagets sida att ställa upp på intervjuer (Bryman et al., 2005; Wäingelin, 2007). Därför ser vi en risk att använda oss av ostrukturerade intervjuer, då denna metod kan vara svårare att styra och därmed kan det tänkas att respondenterna får en större chans att själva styra intervjun, vilket kan hindra oss från att få svar på våra frågor. Med detta i åtanke har vi valt att använda oss av semistrukturerade frågor, för att därmed enklare kunna styra intervjuerna, men samtidigt tillåta ytterligare kommentarer på de teman vi fokuserar på (ibid.)

Vi kommer att endast använda oss av telefonintervjuer. Vi använder oss av denna metod, eftersom vi inte tror att det finns betydande kroppsspråk att utläsa från våra respondenter, vilket för andra studier kan vara intressant, då en platsintervju ger möjlighet till detta. De frågor som vi ställer anser vi inte är ett känsligt område för varken de anställda på SAS eller varumärkeskonsulten och tror därför att vi inte kommer att få ytterligare nödvändig information genom att studera deras kroppsspråk.

### 2.8.2 Källkritik primärdata

Den kritik som riktas mot den kvalitativa metoden, och då i synnerhet de kvalitativa intervjuerna är främst att det finns en stor risk för subjektivitet. Det är forskarens uppfattningar och tolkningar som redovisas och det är dessa som själva frågeställningen

bygger på, då utgångspunkten är bred och ofta ytlig för att sedan smalnas av (Bryman et al., 2005). Det kan ses som smalt att endast använda sig av kvalitativa telefonintervjuer, eftersom insynen begränsas. Vi har genom att lyssna flera gånger på de inspelade intervjuerna och diskuterat svaren med varandra både direkt efter intervjun och senare, bättre kunnat tolka och förstå respondenternas svar. Dessutom, kan vi innehållsmässigt se en viss begränsning, eftersom vi inte fick tillgång till en intervju från varumärkesavdelningen, vilket kan ha gett oss ytterligare information för att bättre tolka och förstå det undersökta fenomenet.

Inom den kvalitativa metoden finns det en problematik då det kommer till att generera en slutsats som kan överföras till exempelvis andra branscher, företag och situationer, eftersom de kvalitativa intervjuerna oftast grundar sig på ett mindre antal respondenter. Detta är situationen i vårt fall och som tidigare nämnt i validiteten, är vi därför begränsade att generalisera utifrån våra slutsatser. Ytterligare kritik som riktar sig mot den kvalitativa metoden bygger på att informationen om hur en undersökning planerades och genomfördes kan vara oklar. Det kan vara otydligt på vilken grund respondenterna har valts och hur den insamlade data har analyserats. Detta leder i sin tur att det blir oklart hur forskaren har kommit fram till sina slutsatser (ibid.).

### 2.8.3 Sekundärdata

Sekundärdata består av information som vi inte får direkt från källan, utan från exempelvis artiklar, företagsinformation etc. Fördelarna med sekundärdata är att forskaren själv inte behöver genomföra en undersökning (Bryman et al., 2005).

Vår sekundärdata består i huvudsak av dokument i form av tryckt material från SAS, teorier och modeller som berör varumärket och dess identitet, och Internetanvändning samt publikationer från massmedia. Men vi har även studerat SAS hemsida och de hemsidor som SAS har länkat vidare till. Dessa källor är mycket skilda vad gäller autencitet, trovärdighet, representativitet, meningsfullhet och möjlighet att styrka sina påståenden, vilket vi kontinuerligt under bearbetningsprocessen tar hänsyn till (ibid.). Vidare besitter vi en egen uppfattning om ämnet, vilket kan påverka vår uppfattning och val av ord. Detta försöker vi att hantera genom att kontinuerligt diskutera med varandra och vara noga med hur vi bearbetar vår frågeställning och teorier kring denna. Det är även viktigt att ta hänsyn till att sekundärdata ofta behandlar en annan problematik än den vi behandlar i uppsatsen, och att den då kommer att fungera som kompletterande information till vår primärdata.

### 2.8.4 Källkritik sekundärdata

Som nämndes ovan kan sekundärdata ha ett annat syfte än vad vi har i vår uppsats, vilket kräver noggrann sällning av den. Det kan också finnas svårigheter att bekanta sig med den insamlade informationen, dvs. bekanta sig med de variabler som har använts och hur dessa har kodats eller tolkats. Flertalet av våra källor är hämtade från Internet, vilket är en kanal där exempelvis förfälskning lätt sker. Därför är vi noga med vilka sidor vi använder och vilken kontroll som finns på dessa vi. Dessutom är det svårt för

oss att veta hur forskaren till en artikel eller dylikt har gått tillväga vid undersökningen, d.v.s. det är viktigt att vara kritisk till kvaliteten av de data vi samlar in (Bryman et al., 2005). Vi använder oss även av företagsinformation som kan ses som subjektivt då det grundar sig på företagets perspektiv. Denna information kan ha vinklats på så sätt att det ska gynna företaget. Däremot data från olika tidsskrifter och liknande kan ha en motsatt perspektiv och indirekt missgynna företaget, då dessa har förutom att upplysa om information även ett kommersiellt syfte, d.v.s. att sälja upplagor.

# 3. TEORI

---

*I detta kapitel redovisas de teorier som vi anser är lämpliga för besvarandet av syftet. Teorikapitlet är uppdelat i tre stora områden; varumärket och dess identitet, hur Internet ska användas effektivt och miljömarknadsföring. Varje avsnitt inleds med en motivering till varför just dessa teorier anses vara lämpliga av oss. Kapitlet avslutas med en sammanfattning och vi redovisar här även vår teoretiska referensram som kommer att ligga till grund för de två kapitel som följer.*

## 3.1 Varumärket; dess identitet och betydelse

För att definiera begreppet varumärke och dess identitet väljer vi att inledningsvis kombinera Kapferer och Aakers definitioner på dessa begrepp. Därefter använder vi oss av Kapferers identitetsprisma för att få en fördjupad förståelse för vad identitet innebär, då vi anser att denna modell lämpar sig väl till det valda studieområdet. Modellen bygger på förhållandevis få faktorer vilka kopplas samman med mottagaren respektive sändaren och som vi enkelt kan tillämpa på vårt syfte till skillnad från Aakers modell som är mer komplex. Däremot använder vi oss av Aakers teoretiska begrepp som; kärn- och utvidgad identitet samt funktionella, emotionella och självuttryckande värden och som fungerar som kompletteringar till Kapferers identitetsprisma.

Begreppet varumärke kan definieras på ett flertal olika sätt, den svenska lagen erbjuder följande definition:

*Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror, och formen eller utstyrelsen på en vara eller dess förpackning förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan. (Varumärkeslagen, VmL 1 §)*

Aaker (1996) förklarar att ett varumärke kan bestå dels av produkten men innefattar också de symboler, associationer, personlighetsdrag som skapats kring varumärket, de värderingar som relateras med varumärket etc. Kapferer (2004) tar i sin definition fasta på att varumärket är en immateriell tillgång som kan generera fördelar för ett företag. Dessa fördelar kan på lång sikt innebära att ett företag med hjälp av ett starkt varumärke kan bygga starka och lönsamma förhållanden med sina kunder (Armstrong et al., 2005).

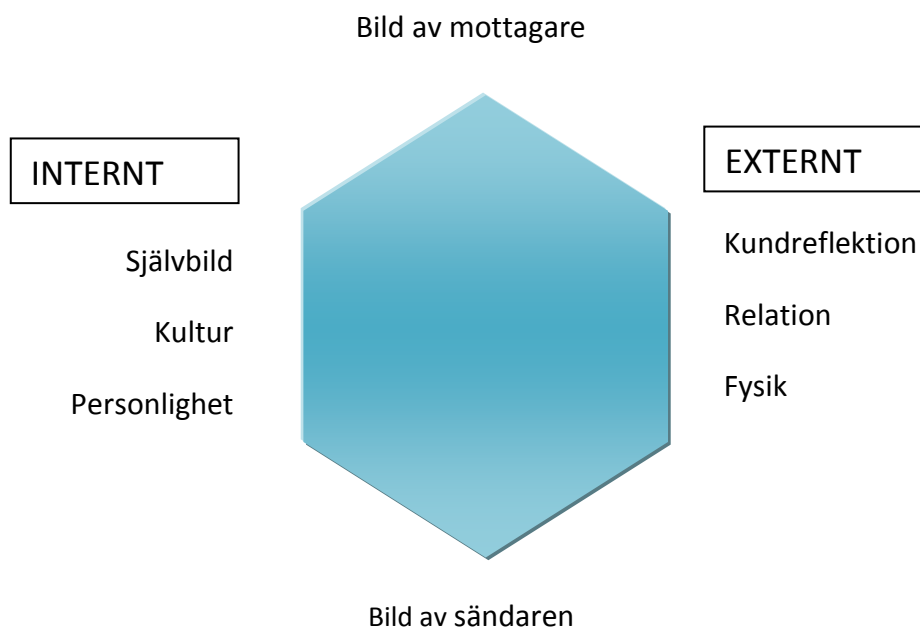
Det är dock farligt att anta att varumärket kommer att garantera framgång automatiskt, utan det måste kompletteras med andra faktorer som exempelvis produkter och tjänster, men även en tydlig identitet. Identiteten tar fasta på värdet och det unika i ett varumärke och måste utvecklas och förmedlas till omvärlden på ett tydligt sätt (Kapferer, 2004). Kapferer (2004) menar att om varumärkets identitet förändras för att möta kundernas krav och om förändringen kommuniceras ut tydligt kommer detta att utveckla varumärket. Identiteten kommuniceras ut dels till företagets konsumenter, men även

andra intressenter som ägare och leverantörer. Vidare kan identiteten delas upp i kärnvärden och ytterligare värden som tillhör den utvidgade identiteten. Kärnidentiteten utgör själva grunden av identiteten och är mindre känslig för trender och kan därför ses någorlunda tidlös, medan den utvidgade identiteten fyller ut kärnvärdena. Om kärnvärdena alltså beskriver kvaliteten och vad som utlovas till kunderna, består den utvidgade identiteten av logotypen och förhållandet med kunderna. Hit hör även kulturen och personligheten som relateras till identiteten (Aaker, 1996).

Enligt Aaker (1996) måste en stark identitet stödjas av ett mervärde för kunden. Han menar att det finns tre kategorier av mervärden; det funktionella, det emotionella och det självuttryckande värdet. Dessa kategorier av värden kan kombineras för att utveckla varumärket betydligt mer än om endast en kategori framhålls. Det funktionella värdet tar fasta på fördelaktiga attribut för kunden som kan kopplas till själva användningen av produkten och framhåller attribut som kunder ofta söker inom en specifik produktkategori. Emotionella värden grundas däremot på känslor som finns i varumärket. Dessa känslor kan tänkas uppkomma vid användning av produkter eller tjänster, eller endast vid synen av ett varumärke om det förmedlas rätt. Vilken känsla som förmedlas bestäms beroende på vilken sorts produkt eller tjänst det handlar om och till vilken målgrupp den vänder sig (Aaker, 1996). Det självuttryckande värdet syftar till att kunden uttrycker sin egen identitet med hjälp av värden som varumärket förmedlar. Skillnaden mellan självuttryckande och emotionella värden kan i vissa fall vara hårfin. Självuttryckande värden lägger däremot vikten på framtidsvisioner och att förstärka "jaget" genom att varumärkesidentiteten blir ett med kunden, medan emotionella förmåner syftar främst till att plocka fram en känsla hos kunden som upprymdhet, glädje, nostalgi etc. Även priset på en produkt eller tjänst kan vara en indikator på det förväntade värdet och kvaliteten, då priset balanseras mot det erhållna värdet (ibid.).

### 3.1.1 Identitetsprisman

Kapferers identitetsprisma erbjuder en djupare förståelse för vad varumärkets identitet är och hur den är uppbyggd. Prismen består av 6 olika faktorer som i sin tur kan delas upp i två olika strukturer; en intern och en extern struktur. Dessa kan vidare studeras utifrån två olika perspektiv; sändarens, d.v.s. företagets perspektiv och mottagarens perspektiv, som syftar på kunden. Den interna strukturen, varumärkets själ, innefattar faktorer som personlighet, kultur och självbild. Den externa strukturen består av varumärkets fysiska komponenter, relationerna och kundreflektionen (Kapferer, 2004).



Figur 3: Kapferers identitetsprisma (Kapferer, 2004 s.107).

### Fysik

Enligt Kapferer (2004) utgör fysiken både varumärkets stomme och de värden som har utvecklats och kommit att förknippas med varumärket. Det återkopplas till vad som har sagts kring varumärket tidigare i uppsatsen; dvs. att varumärket betyder ingenting om det inte stöds av en produkt och eller tjänst. Utifrån detta skapas en grund för ett varumärke; företaget sätter fokus på know-how kunskapen och förlitar sig på de nyckelfaktorer som produkten är uppbyggd av, d.v.s. företaget måste ställa sig frågande till vad som i grund och botten identifierar varumärket (ibid.). Problem kan uppstå för många varumärken då deras fysiska faktor inte medför något mervärde för kunden som exempelvis Coca-Colas färg gör för dess varumärke. Många kunder hade avstått från en färglös Cola då färgen är ett värde som är starkt knutet till varumärket. Andra fysiska faktorer som har stor betydelse för kunden är förpackningar och material som används i presentationssyfte för produkten eller tjänsten. Kapferer (2004) menar däremot att även om den fysiska faktorn har stor betydelse för ett varumärke så är det inte allt.

### Personlighet

Varumärket får karaktär genom att dess personlighet kommuniceras ut till omvärlden. Kunderna kan då få en uppfattning om hur varumärket hade varit som person utifrån hur varumärket marknadsförs. Det lättaste sättet att "förmänskliga" ett varumärke är att använda sig av en frontfigur, t.ex. en känd person eller en tecknad figur. Användandet av personlighetsbegreppet har inte samma definition som uppfattningen som kunderna har av företaget, dvs. företagens image. De egenskaper som varumärkets personlighet kan förknippas med är bl.a. kreativ, optimistisk, pryd, kall, ödmjuk, generös, empatisk, elegant etc. (Kapferer, 2004).

## **Kultur**

Enligt Kapferer (2004) är ett varumärke en kultur, och ur denna kultur växer produkterna fram. Detta gör att produkten inte endast är en materiell representation av kulturen utan även en kommunikationssätt. Produkten eller tjänsten kommunicerar därmed de normer och värderingar som finns inom företaget och som är kopplade till varumärket. Kultur kan även innebära att varumärket associeras med kulturen som finns i ursprungslandet, t.ex. Coca-Cola förknippas starkt med USA, Volvo förknippas med de värderingar som Sverige som land står för. Att varumärket förknippas med ursprungslandet kan både vara negativt och positivt, beroende på vilken bransch företaget befinner sig i. Aaker (1996) menar att Frankrike exempelvis anses vara duktiga inom modebranschen, men mindre framgångsrika inom teknik.

Kulturen är även ett verktyg för att sammankoppla varumärket och företaget, varumärkets image kan begränsas av företagets image och företagskulturen (Kapferer, 2004). Kultur kan även fungera som ett differentieringsverktyg då det står för de värderingar som finns i varumärket. Enligt Kapferer (2004) används kultur främst för differentiering av lyxprodukter då dessa är beroende av värderingarna som företaget står för.

## **Relationer**

Varumärken kan även förmedla olika typer av relationer, vilket kan vara av stort betydelse då kunden väljer produkter, ett exempel på detta är Apple som står för vänskap. Relationen kan indikera till vilka kunder varumärket vänder sig till och vilken slags relation det har med sina kunder. Nike är ett exempel som förhåller sig på ett provocerande sätt mot sina kunder genom att uppmana de att ”just do it” och därmed att slappna av lite och att inte ta saker på ett alltför stort allvar. Relationsfaktorn är ytterst viktig för tjänsteföretag då dessa förutsätter relationer med kunder (Kapferer, 2004).

## **Kundreflektion**

Ett varumärke bygger upp en image med tiden genom att vara konsekventa i sin marknadsföring enligt Kapferer (2004). På så vis skapar omvärlden sig en uppfattning om varumärket och därmed en bild av vilka som använder varumärket. Det är inte ovanligt att människor beskriver olika varumärken med fraser som; *Den är för gamla! Den är bara för dem som vill skryta att de har pengar!* etc. Detta kan vara till fördel för företag då de kan locka kunder som egentligen inte ingår i den tänkta målgruppen. Dessa kunder använder varumärket i syfte att associeras med den image som varumärket och dess användare står för. Ett exempel på detta är Coca-Cola vars målgrupp utgörs av 15- till 18-åringar men som har en betydligt större kundbas än det. De kunder som är yngre än målgruppen dricker det för att de vill bli lika coola som de till vilken produkten riktar sig till och de som är äldre än 18 år dricker det för att uppfattas som ungdomliga (Kapferer, 2004). Kapferer (2004) hävdar därmed att människor använder sig av varumärken för att bygga upp sin egen identitet. Det är därför viktigt att företag försöker kontrollera vad varumärket reflekterar genom att använda rätt marknadsföring (rätt människor, kanaler etc.) för att förmedla den önskade

bilden av varumärket, för om varumärket börjar associeras till en felaktig referensgrupp, kan bli en dyr och svår uppgift att ändra denna bild hos omvärlden.

### **Självbild**

Självbilden skiljer sig från kundreflektionen som nämns ovan då det syftar till uppfattningen som kunderna har om sig själva. D.v.s. den bild som kunder får av sig själv då de använder ett visst varumärke för att det i sin tur har en viss image. Ett bra exempel på detta är Lacoste; undersökningar visar att kunder som köper detta varumärke föreställer sig själva vara medlemmar av en exklusiv och elegant sportklubb (Kapferer, 2004).

Dessa 6 faktorer utgör tillsammans en helhet som är identiteten, och prisman utgår från att varumärket kan tala och kan endast existera om det kommuniceras ut till omvärlden (ibid.).

## **3.2 Internets betydelse för varumärket**

Cleland, konsultfirman A. T. Kearney och Chaffey förespråkar alla att det är viktigt att ha en effektiv hemsida. Då Internet har blivit en av de främsta kanalerna för företag att kommunicera med sina kunder är det därför viktigt att de ständigt utvecklar sin hemsida. Dessutom är det för företag väsentligt att kommunicera rätt värden av sin och varumärkets identitet på hemsidan. Vårt syfte betonar även att vi vill undersöka hur SAS använder sig av deras hemsida och därmed hur effektiv den är och om de använder den för att förmedla miljövänliga värden. Detta gör 7C-modellen till en lämplig modell för denna studie.

Internet, ett medium som förändrar varumärkesmiljön genom nya möjligheter och utmaningar, kan sägas kännetecknas av tre karaktäristiska drag. Dels överbygger Internet tid- och platsbarriärer. Dessutom reducerar Internet informationskostnader radikalt. Slutligen tillåter Internet en interaktion med kunden som tidigare inte var möjlig (Cleland, 2000).

Ett varumärke är traditionellt sett ett substitut för information genom att varumärket förmedlar en produkts egenskaper. Detta innebär att ett varumärke hjälper kunden genom att denne inte behöver lägga tid på att söka information om produkter innan de beslutar sig för vilken produkt de vill köpa. Genom Internet är dock detta informationssökande inte lika tidkrävande och varumärket tappar på så vis del av sin funktion (ibid.). På Internet fyller dock varumärket en annan roll; att inge förtroende och säkerhet för kunden. Transaktioner över Internet kräver relativt mycket personlig information om kunden, såsom namn, adress och kontokortsuppgifter, vilket många kunder är ovilliga att lämna ut. Dessutom innebär köp över Internet att kunden köper något de inte ser mer än på skärmen. Detta gör att kunder tenderar att köpa varor från webbsidor de känner förtroende för, webbsidor som är lättnavigerade med lättillgänglig information, d.v.s. webbsidor som förstår kundens behov och preferenser (ibid.).



Detta leder in på det tredje karaktäristiska draget med Internet, nämligen interaktionen med kunden. Traditionellt skapas ett varumärke av ett företag och förmedlas därefter till kunden genom en tredje part; media. Med Internet skapas istället en interaktion och dialog direkt mellan företag och kund och en personlig kontakt till kunden på *one-to-one* basis. Denna interaktion tvingar företag att lyssna, lära, förstå och relatera till kunden för att skapa starka kundrelationer och således utveckla sitt varumärke. Denna interaktion innebär även att företag måste fokusera på *end-to-end* relationen med kunden; från vad som utlovas till vad som levereras till kunden (ibid.).

Att bygga ett starkt varumärke på Internet handlar om att skapa en stor och lojal kundbas. För att uppnå detta menar Chaffey (2002) och Cleland (2000) att två saker krävs. Det ena är att varumärket förmedlar vad som är viktigt för kunden. Det andra är att varumärkets identitet förmedlas på ett engagerande sätt på Internet. På Internet är erfarenhet lika med varumärket, d.v.s. de upplevelser kunderna har i samband med hemsidan och varumärket avgör hur kunderna uppfattar varumärket. Kommunikation via Internet innebär i regel att kunden själv söker information, Internet är därmed ett *pull media*. Detta innebär att varumärket och webbsidan måste erbjuda ett värde för kunden som gör att denne söker sig till webbsidan (Chaffey, 2002).

### 3.2.1 7C-modellen

För att öka värdet för ett varumärke och skapa en ökad kvalitet av Internetupplevelsen bör en effektiv hemsida eftersträvas enligt Chaffey (2000). Detta kan uppnås genom 5C-modellen som fokuserar på *Capture, Content, Commerce, Customer orientation* och *Credibility* (ibid.). Det finns även en utvidgad version av denna modell; nämligen 7C-modellen, som tar hänsyn till ytterligare två faktorer. Denna modell tar upp *Convenience, Content, Customization, Community, Connectivity, Customer Care* och *Communication* (*Creating High-impact Digital Customer Experience*, 1999). Cleland (2000) menar att 7C-modellen kan ses som en fortsättning på även marknadsföringens traditionella 4P-modell.

#### **Convenience**

Convenience syftar inte endast på att överkomma tid- och platsbarriärer genom att finnas tillgänglig dygnet runt. Det innebär även att kunder ska känna sig bekväma på en webbsida genom att sidan laddas snabbt och att informationen på sidan finns lättillgänglig. Webbsidor som är svårnavigerade och tar lång tid att visas skapar frustration för kunden och får många kunder att navigera bort från webbsidan. En webbsida som tar lång tid att ladda kommer alltså att ge kunden dåliga erfarenheter kopplade till varumärket och således påverka det negativt (Cleland, 2000).

#### **Content**

Enligt Cleland (2000) syftar detta "C" på att innehållet på webbsidan måste tillfredsställa behov och intressen hos kunden. Informationen som visas på webbsidan måste vara relevant, användbar och uppdaterad. Viktigt är även att varumärkets identitet speglas av informationen på webbsidan. Informationen bör vara av intresseväckande typ för att få kunden att spendera längre tid på webbsidan. Likaså bör inköpsprocessen vara

enkel att genomgå, då risken annars är att kunder endast utnyttjar informationen som finns på webbsidan för att sedan köpa produkten på annat håll. Informationen på webbsidan bör således vara utformad för att ge kunden tillräcklig information för att skapa förtroende, men samtidigt inte överösa kunden med för mycket information.

### **Customization**

Customization handlar om att skräddarsy webbsidan för konsumenten, baserat på demografi, ålder, tidigare köp och så vidare. En skräddarsydd webbsida kan skapa en känsla av personlig service och en one-to-one relation till kunden skapas. Detta är en fördel med Internet, då möjligheten finns att webbsidor kan ”minnas” en kunds köphistorik och tidigare inställningar, vilket bidrar till en känsla av personlig service enligt Cleland (2000).

### **Community**

En community är en samlingsplats för kunder med snarlika intressen, en plats för konsumenter att integrera med varandra och utbyta information etc. Unikt med en sådan samlingsplats är att innehållet bestäms i kombination av dels ansvarig för webbsidan och dels av kunderna själva. En samlingsplats för kunderna att utbyta information är ett effektivt sätt att få dem att återvända till webbsidan, samt för att få en fördjupad upplevelse kopplad till varumärket. På detta sätt kan således en mer personlig och emotionell lojalitet gentemot varumärket skapas. Dock krävs ett stort antal kunder/besökare för att ett sådant forum skall fungera (Cleland, 2000).

### **Connectivity**

Cleland (2000) menar att detta ”C” består av två delar; dels *site-to-site* och dels *user-to-site* och handlar om hur webbsidan sammankopplas till andra webbsidor respektive kunder.

- *Site-to-site connectivity* – denna del fokuserar på att sammankoppla webbsidan till andra för kunden relevanta webbsidor. Att inkludera länkar till andra webbsidor kan komplettera och öka värdet för sidan. Dessa länkar kan dessutom attrahera ”trafik” från dessa webbsidor.
- *User-to-site connectivity* – Detta innebär att skapa incitament för kunden att återvända till webbsidan. Att uppnå detta kan göras genom exempelvis lojalitetsprogram, vilket innebär en fördel för kunden och hjälper till att skapa kundlojalitet.

### **Customer Care**

Många kunder behöver assistans online, inte minst för att känna sig säkra när de lämnar ut personlig information. Av denna anledning är det viktigt att assistans finns att tillgå under alla delar av interaktionen med kunden. Assistans kan bistås genom exempelvis e-mail, rådfrågning online, kostnadsfri telefonsupport och en FAQ (Frequently Asked Questions) sida. Customer Care kan även innefatta möjligheter att betala, leverera och återsända varor (Cleland, 2000).

## **Communication**

På Internet finns möjligheten att skapa en dialog med kunderna genom bland annat e-mail, nyhetsbrev och undersökningar. Denna kommunikation är viktig för att bygga en relation till kunden, samt för att informera kunden om specialerbjudanden, nyheter, aktiviteter och andra faktorer som kan intressera konsumenten (Cleland, 2000).

Liksom tidigare nämnts krävs det för att erhålla ett framgångsrikt varumärke på Internet en lojal kundbas. För att bygga en lojal kundbas behöver företaget sträva efter en så effektiv hemsida som möjligt, vilket kan uppnås genom att kombinera de sju komponenterna från 7C-modellen. För att attrahera kunder till webbsidan bör företag kommunicera ut valda delar av varumärkets identitet vilka erbjuder ett mervärde för kunden (ibid.).

### **3.3 Miljömarknadsföring**

Vi har valt att använda oss av Charter och Polonskys teorier när det gäller miljömarknadsföringen. Denna avgränsning har gjorts med hänsyn till vårt fenomen, vi vill undersöka vad det är för slags miljövänlig profil som fallföretaget använder sig av, alltså vad de har för strategi och hur förmedlar de sin miljövänlighet. En stor anledning till att vi har valt att fokusera just på strategin bakom profilen är för att vi har upptäckt ett gap mellan deras kommunikation och deras policy, vilket kommer att tas upp ytterligare i de följande kapitlen.

Corporate Social Responsibility (CSR) innebär att dagens företag har ett större ansvar i de nätverk som de arbetar i, inte minst när det gäller samhället. Definitionen av CSR är däremot interaktionen mellan ett företag och dess direkta nätverk eller relationerna inom detta nätverk. Nätverket definieras i sin tur som den direkta mikromiljö som finns runt företaget. En ytterligare definition är att CSR betyder känslighet gentemot företagets alla intressenter, denna definition ser intressenterna ur ett globalt perspektiv (Charter, 1992). Charter (1992) menar att verkligheten för dagens företag är att intressenter, inklusive konsumenterna är intresserade av större sociala frågor som exempelvis miljön. Många människor har aktivt börjat söka sig till gröna produkter och företag. Konsumenterna är däremot inte de enda som ställer krav på miljövänlighet utan även leverantörer, anställda, finansärer, staten etc. Företag måste därför ständigt uppehålla och förbättra sin image och vilket kan vara en förklaring till att allt fler företag väljer att använda sig av en miljövänlig profil (Charter et al., 1999).

#### **3.3.1 Miljö som strategi**

Enligt Charter et al. (1999) finns det två steg inom miljömarknadsföringen; det första steget innebär att företag tar ansvar för den miljöpåverkan som är en konsekvens av produktionen, säljandet och avyttring av deras produkter. Det andra steget är att företag implementerar miljövänliga strategier och därmed identifierar kundernas krav och levererar produkter med ett mervärde. Dessutom är det viktigt att ta hänsyn till att pressen som finns på företagen när det gäller deras ansvarstagande kommer från två olika håll. Det finns en press som grundar sig i ekonomi, dvs. företaget måste

implementera en miljövänlig strategi för att möta den växande efterfrågan från kunderna och därmed kunna bli mer lönsamma. Pressen kan även vara icke-ekonomisk, den kan komma från staten som inför regler och lagar gällande miljön, den samhälliga debatten, aktiva kunder etc. Det är också intressant att notera att argumenten för att implementera en miljövänlig strategi oftast inte går ut på att förbättra miljö kvaliteten utan för att vara lönsamma, behålla marknadsandelar och utveckla nya konkurrensfördelar (ibid.).

Ordet strategi kan även definieras på olika sätt; som en plan, ett mönster, en position eller ett perspektiv. Den miljöstrategi som väljs ser annorlunda ut beroende på vilken definition företaget använder sig av när det gäller strategi (ibid.).

- **Strategi som plan:** Strategin syftar oftast på en förändring inom organisationen eller produkten/tjänsten som företaget erbjuder, genom att exempelvis sätta upp en miljöpolicy. Den nya strategin fungerar därmed som en utgångspunkt för att företaget ska utvecklas i rätt riktning. De mål och visioner som finns i företaget ändras inte signifikant av denna policy utan det är mer arbetssättet som ändras. Det starkaste argumentet för varför en sådan strategi ska användas är av ekonomiska skäl; företaget kan öka sin lönsamhet genom att erbjuda miljövänliga produkter till ett högre pris. Fördelen med denna strategi är att den är lätt att implementera och inte särskilt tidskrävande. Nackdelen är däremot att strategin inte låter företaget utvecklas utöver planen, då planen har uppfyllts finns inte mer utrymme för utveckling (ibid.).
- **Strategi som mönster:** Charter et al. (1999) menar att denna strategi går ut på att företag vill förändra sitt beteende och vara konsekventa med det och därmed förbättra sin image med hjälp av en miljövänlig profil. Men strategin fungerar även som ett instrument för jämförelse av olika företag genom att deras konsekventa beteende kategoriseras. Därmed kan kunder, samhället och resterande intressenterna följa företagets utveckling mot ett mer miljövänligt arbete.
- **Strategi som position:** Denna strategi ämnar placera företaget i den naturliga miljön genom positionering enligt Charter et al. (1999). Strategin betonar vikten av image och de konkurrensfördelarna som en miljövänlig profil innebär. Företaget positioneras på så sätt att det matchar den miljö som företaget finns i. Nackdelen med en sådan strategi är att det är svårt att avgöra vad som är rätt position, hur företaget ska behålla den och hur den kan utvecklas (ibid.).
- **Strategi som perspektiv:** Strategi som ett perspektiv argumenteras för med icke-ekonomiska argument och syftet är att förbättra kvaliteten av miljön. Utifrån denna utgångspunkt bygger man sin organisation. Ett exempel på företag som har använt sig av denna strategi på ett framgångsrikt sätt är The Body Shop (Charter et al., 1999).

### 3.3.2 Kommunikation av den miljövänliga profilen

Även om ett företag har implementerat en miljövänlig strategi och arbetar efter denna konsekvent kommer detta först att utgöra en konkurrensfördel när det har kommunicerats ut till kunder och andra intressenter enligt Charter et al. (1999).

En miljövänligprofil kan påverka på företagets och eller varumärkets image. Det är dock viktigt att marknadsföringen är trovärdig för att en sådan profil ska kunna ha positiva effekter. Dessutom är det viktigt att utveckla en positiv image för både varumärket och själva företaget. Många intressenter utvärderar hela företaget inklusive dess varumärke och det är därför viktigt att ha en konsekvent marknadsföring som förmedlar samma bild. Dessutom kan det vara svårare för företag i vissa branscher att uppnå den nivå av trovärdighet som intressenterna kräver, företag som är i oljebranschen har exempelvis svårare att uppnå en image som ett miljövänligt företag då branschen i sig ses som en miljöbov (ibid.). Vidare menar Charter et al. (1999) att när den miljövänliga profilen marknadsförs är det viktigt att presentera konkret fakta och även kvantifierbara resultat. För att ett företag eller varumärke ska gynnas av en miljövänlig profil behöver inte hela företaget genomsyras av denna idé eller implementera en miljövänlig strategi. Samma effekt kan uppnås genom exempelvis samarbete med eller sponsring av miljöorganisationer. Detta kan t.o.m. vara bättre då organisationen kan ha bättre expertis och mer resurser än företaget i sig.

För att förbättra sin image bör företag främst fokusera på PR (Public Relations) och försöka få medier att vara positiva till deras arbete. Detta är däremot inte alltid lätt då det är svårt att kontrollera vad media skriver och fokuserar på (ibid.).

Enligt Charter et al. (1999) är det viktigt för ett företag att vara med de olika stadier som en debattfråga går igenom. I det första stadiet är det främst aktivister som tar upp och engagerar sig i frågan och då är det viktigt för företaget att engagera sig om de ser att det skulle kunna vara till en fördel senare. Det följande stadiet innebär att företaget måste få kontroll över diskussionen eller debatten innan den når massmarknaden genom medier. I stadiet då debatten har börjat tas upp i medier och har nått kunderna är det viktigt för företaget att vara särskilt aktiva då det avgörs här om de kommer att kunna utveckla en konkurrensfördel tack vare deras engagemang i frågan. De senare stadierna innebär att debatten börjar avstanna och här kan företaget ägna sig åt att följa upp deras resultat i frågan.

Charter et al. (1999) menar också att en positiv image inte kan uppehållas genom endast positiv information, utan företag måste kontinuerligt informera om de miljörisker och kriser som kan uppkomma. Ett exempel på detta är då ett stort företag arbetar med många små leverantörer och där det kan uppkomma miljöförstöring av något slag. I sådana situationer är det viktigt att företaget för en ärlig dialog med kunderna. Dessutom är det viktigt att uppnå en hög nivå av trovärdighet för att en miljövänlig profil ska ha positiva effekter på varumärket och företaget. Detta kan däremot vara svårt att uppnå i en bransch som definieras som icke-miljövänlig. Trovärdigheten kan förstärkas ju tidigare företaget börjar engagera sig i en fråga.

### 3.4 Sammanfattning av teorin

Varumärket är viktigt för företag då det kan generera fördelar som i sin tur kan användas för att bygga starka och lönsamma förhållanden med sina av bl.a. produkter, en välgenomtänkt position och en tydlig identitet. Identiteten tar fasta på värdet och det unika i ett varumärke och ska fungera som en representation för vad varumärket står för och vad det utlovar till sina kunder. Kapferers identitetsprisma erbjuder en tydlig bild av vad varumärkesidentiteten är uppbyggd av. Den består av 6 faktorer; fysik, personlighet, kultur, relationer, kundreflektion och självbild, som hänger samman med varandra. Aaker menar att de mervärden som ett varumärke kan erbjuda kunderna kan kategoriseras enligt; funktionella, emotionella och en självuttryckande värden.

Det är viktigt att hitta rätt kanal för att förmedla sitt varumärkes identitet och en kanal som blir alltmer aktuell idag är Internet. På Internet fungerar varumärket främst som ett verktyg för att inge förtroende och säkerhet för kunden. Dessutom innebär Internet en möjlighet för företaget att direkt kommunicera och skapa en dialog och även en relation med kunderna, istället för genom en tredje part som exempelvis TV. En modell som kan användas som vägledning då företag på ett effektivt sätt ska använda sig av Internet som kanal är 7C-modellen. Denna modell består av 7 komponenter; convenience, content, customization, community, connectivity, customer care och communication.

Kommunikationen av identiteten till kunderna bör vara konsekvent oberoende av vilken marknadsföringskanal företaget än använder. Däremot förekommer det olika trender och även mer långsiktiga förändringar i omvärlden som kräver att även företagens identitet och därmed varumärket förändras och utvecklas. En tydlig förändring idag är kundernas allt större krav på företagen när det gäller deras ansvarstagande, inte minst då det gäller miljön. Det finns enligt Charter olika miljöstrategier som ett företag kan välja att implementera; strategi som plan, strategi som mönster, strategi som position och strategi som perspektiv. Beroende på vilken strategi ett företag väljer att implementera kan en miljövänlig profil medföra olika konsekvenser.

#### 3.4.1 Huvudbegrepp

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur företag använder sig av Internet för att utveckla sitt varumärke genom att förmedla miljövänliga värden. Den teori som vi har tillämpat i detta kapitel har hjälpt oss att skapa en förståelse kring fenomenet, men för att gå vidare med empirin och analysen är det väsentligt att välja ut huvudbegrepp från de olika teorierna som kan fungera som en referensram för dessa delar.

Dessa huvudbegrepp kommer att användas för att uppnå en tydlig struktur av empiri- och analyskapitlet, samt för att visa på den starka kopplingen mellan empirin och teorin. Ett ytterligare argument för användandet av dessa huvudbegrepp är att diskussionen som kommer att leda till besvarandet av syftet kommer att lättare kunna följas av läsarna. Vi anser även att, genom att använda oss av dessa begrepp kunna koppla samman de tre huvudområdena i vår uppsats; varumärkets identitet, användandet av Internet som kanal och utvecklingen av en miljövänlig profil.

7C-modellen som används för att kunna skapa en effektiv hemsida och attrahera kunder till den innehåller 7 olika delar, vi har däremot valt att fokusera på endast vissa av dessa delar. Anledningen till att vi väljer att fokusera på endast vissa är då vi avgränsar oss till att bara ta hänsyn till förmedlingen av den miljövänliga profilen på Internet. Därmed blir inte komponenter som exempelvis convenience väsentliga då den tar fasta på att det är viktigt att t.ex. sidan snabbt laddas upp, att hemsidan är lättnavigerad etc. De delar vi ämnar använda oss av för att strukturera empirin enligt är:

- **Content:** Denna komponent av 7C-modellen syftar till att det är viktigt att webbsidan tilltalar kundens behov och intressen. Det är även viktigt att varumärkets identitet speglas av den information som finns på hemsidan.
- **Connectivity:** Detta "C" syftar på att det är viktigt för företag att ta hänsyn till vilka länkar som finns på hemsidan och hur dessa påverkar kunderna. Detta "C" kan tänkas visa vad företaget vill förmedla, vilka värderingar finns i företaget kan återspeglas i valet av länkar då varumärket kommer att associeras med dessa.
- **Communication:** På Internet finns det möjlighet att bygga relationer med sina kunder genom att använda sig av olika strategier. Kommunikationen är viktig främst för att bygga relationer med sina kunder.

Genom *content* ämnar vi undersöka hur väl eventuella miljövänliga värden presenteras på vårt fallföretags hemsida men även vad som förmedlas starkast på hemsidan just nu. *Connectivity* är väsentligt för att se hur väl SAS lyckats länka sin hemsida till relevanta webbsidor rörande miljö. Slutligen är komponenten *communication* betydelsefull för att se hur bra SAS dialog och interaktion med kunden är och hur väl företaget förmedlar de miljövänliga värdena.

Utöver 7C-modellen utgörs vår teoretiska referensram av Kapferers identitetsprisma. Även denna innehåller flera olika komponenter, men vår fokus kommer att ligga på endast de som är väsentliga för att studera vårt fenomen. Denna avgränsning görs för att alla delar av prisma inte är relevanta för vårt syfte i kombination med vårt fallföretag. Då vi ämnar undersöka hur företag använder sig av Internet som kanal för att förmedla sin miljövänliga profil och därmed utveckla sitt varumärke i denna riktning, ur företagets perspektiv, blir faktorer som personlighet och fysik inte relevanta. Kulturen, relationen och kundreflektionen är väsentliga då dessa utgör det som påverkas mest av användandet av Internet och en miljövänlig profil.

- **Kultur:** Varumärket representerar den kultur som råder i företaget, men fungerar också som ett kommunikationsverktyg för att förmedla de värderingar som finns.
- **Relation:** Varumärket kan förmedla en viss relation till kunderna och kan därför attrahera olika kunder som har olika behov som bör tillfredställas.
- **Kundreflektion:** Varumärket kan fungera som en reflektion på personen som konsumerar det. Det som varumärket står för och associeras med överförs automatiskt till kunden. Därmed använder människor olika varumärke för att bygga upp sin egen identitet.

7C-modellen kommer att utgöra huvudstrukturen för både empiri- och analyskapitlet. Kapferers identitetsprisma kommer att integreras i denna struktur och kunna följas tydligt genom benämningar av de olika faktorerna. Att dessa kapitel inte struktureras efter prisma och dess faktorer innebär inte att denna modell är mindre väsentlig för besvarandet av syftet. Dock gör en struktur enligt content, connectivity och communication gör redovisningen av information mer tydlig enligt oss. Teorin om miljö kommer inte att ha en central roll i själva utformningen av strukturen för empiri och analys, men kommer att användas kontinuerligt i dessa två kapitel. Dessutom kommer teorin om miljö fungera som ett utvärderande verktyg som tillämpas för att studera hur fallföretaget arbetar med miljöfrågan.



## 4. EMPIRI

---

*I detta kapitel presenterar vi primär- och sekundärdata. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av fallföretaget, SAS, för att sedan struktureras enligt de tre faktorer som vi har valt att fokusera på från 7C-modellen; Content, Connectivity och Communication.*

### 4.1 Om SAS

1946 bildades SAS genom en sammanslagning av tre flygbolag från Sverige, Danmark och Norge, dessa bedrevs som ett flygbolag fram till 2003. Idag är det däremot uppdelat i tre olika affärsenheter; Scandinavian Airlines Sverige, Scandinavian Airlines Danmark och SAS Braathens. SAS koncernen är Nordens största börsnoterade flyg- och resekoncern. Scandinavian Airlines Sverige, Scandinavian Airlines Danmark och Scandinavian Braathens transporterade under 2006 25,1 miljoner passagerare (Års- och hållbarhetsredovisning, 2006).

SAS är ett konsumentvaruföretag och dess marknadsområde ligger inom reser till och från samt inom Skandinavien (Hans Ollongren, SAS; Superbrands, 2004). Dess huvudmarknader är Skandinavien, Europa, Nordamerika och Asien. Deras främsta konkurrenter är Air Berling, Air France/KLM, British Airways, Finnair Group, Norwegian, Ryanair och Sterling (Års- och hållbarhetsredovisning, 2006).

Under Jan Carlzons ledning kom SAS att omvandlas till ett mer sofistikerat, lyxigt flygbolag som bl.a. erbjöd affärsresenärer att resa businessclass, vilket blev en succé under 1980-talet och resulterade i bl.a. utnämningen *Airline of the Year* (Superbrands 2004). SAS kom också att introducera förmånssystemet; EuroBonus, ett system som gynnar kunden ju fler resor denne gör med SAS, men även hotellvistelser på SAS Radisson (Superbrands, 2004). Under början av 1990-talet avreglerades flygmarknaden och lågprisflygbolagen trädde in på marknaden, vilket resulterade att priset blev en mer drivande faktor på marknaden (Hultén et al., 1999). Det faktum tvingade SAS att ändra strategi för att kunna förbli konkurrenskraftiga. För att uppnå detta utvecklade SAS tillsammans med andra europeiska och amerikanska flygbolag samarbetet Star Alliance (Års- och hållbarhetsredovisning 2006; Superbrands, 2004). Idag riktar sig SAS mot fritidsresenären, ”*the leisure traveler*” (Hans Ollongren, SAS).

### 4.2 Content

SAS använder Internet på tre olika sätt enligt Ollongren (SAS);

*Det finns egentligen tre saker som jag tycker är viktiga att framhålla. För det första är SAS ett konsumentvaruföretag på det sättet att när vi jobbar med Internet jobbar vi med två olika spår i förhållande till vår omvärld. Det*

*ena spåret är de hemsidor som vi använder som bokningsmotorer i grund och botten, där kunderna går in och tittar på tidtabeller och bokar sina resor osv. Det är en slags funktionell Internetanvändning. Det är hemsidor som finns i stort sett alla våra olika marknader där man kan ha olika budskap som rör miljötankande i olika dimensioner. Det är en sida av saken...*

Den första dimensionen av Internet är därmed den delen som utgör den funktionella biten av Internet, med biljettbokning, tidtabeller och annan information som rör själva flygresan. Vad kunden inledningsvis möts av när denne går in på SAS Customer Homepage, dvs. [www.sas.se](http://www.sas.se), är en bokningsmotor där avreseland är anpassat till var kunden befinner sig i världen. Denna bokningsmotor är uppdelad i två spalter där kunden kan hitta information om allt från check-in tider, bagageinformation, om att resa med djur till information om resmål, bokning av hotell och hyrbil.

När det gäller förmedlingen av miljörelaterad information kan även denna hittas på kundwebbsidan främst i form av länkar men även under fliken "Om oss" där kunden kan läsa kort om SAS projekt "gröna inflygningar" och deras engagemang i miljön som Ollongren (SAS) menar har pågått länge.

*Vi har fokuserat på miljön de sista 15 åren, så det är inget nytt. Men det har på senaste tiden blivit mer och mer angeläget, det blir allt viktigare eftersom omvärlden är så fokuserad på miljöfrågan. (Hans Ollongren, SAS)*

SAS erbjuder även sina kunder möjligheten att kompensera för utsläppen som deras resor orsakar, t.ex. en tur- och returresa mellan Stockholm och Paris ger upphov till ca 250 kilo koldioxid per person och kostar ca 30 kronor att kompensera (SAS Customer Homepage). Genom denna kompensation får SAS kunder en större möjlighet att påverka och ta ansvar för miljön. Pengarna går till att stödja olika projekt som arbetar för att hitta förnyelsebara bränslen istället för fossila bränslen. SAS kan ha ett problem i utgångspunkten då deras biljettpriser är högre än många konkurrenters vilket kan göra att resenärer inte är villiga att betala ytterligare för att kompensera utsläppen (Sandberg, 2007). Förbrukningen av fossila bränslen utgör den största miljöpåverkan inom SAS koncernen, andra faktorer som påverkar miljön är bl.a. buller kring flygplatser (Års- och hållbarhetsredovisning, 2006). För att minska på både bränsleförbrukning och buller kring flygplatserna genomför SAS "gröna inflygningar", som nämnades tidigare. Detta är ett projekt som görs i samarbete med Svenska Luftfartsverket och innebär att flygplanet glidflyger den sista sträckan innan landning vilket minskar bränsleförbrukningen med ca 100 kilo och koldioxidutsläppen med 300 kilo (SAS Customer Homepage, Om SAS).

*Varje år görs mätningar om kvalitet, nöjdhetsindex osv. Den har utvecklats när det gäller miljötankandet och miljösidan väldigt positivt under årens lopp. Faktum är att miljöindexet har utvecklats bättre än andra komponenter i de här beräkningarna. Det finns mycket som tyder på att*

*våra miljösatningar betalar sig. De mätningar som gjorts visar att kunderna är positiva till den miljövänligare profilen.* (Hans Ollongren, SAS)

Den positiva reaktionen och det ökande miljöengagemanget kommer inte endast från kunderna enligt Ollongren (SAS) utan även från investerarna och medarbetarna. Han menar att om ett företag inte jobbar aktivt med miljöfrågan kommer de inte att kunna locka till sig goda medarbetare och finansärer i framtiden. Ytterligare sätt som SAS arbetar med att bli mer miljövänliga är ett ökat användande av Internet, genom att bl.a. endast erbjuda e-tickets och inte trycka upp tidtabeller på papper längre. Idag hänvisas kunderna till Internet för att finna den informationen de behöver (Hans Ollongren, SAS).

*Att endast använda sig av e-tickets passar bra in med miljöstrategin. Ökat Internetanvändning minskar behovet för trycksaker. Vi trycker inte upp några tidtabeller längre utan hänvisar kunderna till nätet. Ökat Internetanvändande är i linje med vårt miljötänkande.* (Hans Ollongren, SAS)

Om kunden så vill kan denne fördjupa sig ytterligare i företagets miljöarbete genom att följa den länk som leder till SAS Corporate Homepage.

*... Den andra sidan av saken är SAS Corporate Homepage, dvs. den som heter [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net), som vi använder för information bland annat till finansmarknader, där det finns karriärsidor och där det finns allmän information om koncernen och koncernens olika enheter. Där finns också en flik som handlar om bland annat sustainability där vi beskriver en hel del kring vårt miljöarbete. Det är två pusselbitar om hur vi använder Internet. Den tredje är internt. Vi har ett väldigt väl utvecklat intranät, men det bygger på Internetteknologin så det är Internet som används för att kommunicera med våra medarbetare. Vi använder därmed Internet och intranätet för att uppnå en effektiv kommunikation med våra kunder och medarbetare...* (Hans Ollongren, SAS)

SAS Corporate Homepage utgör den andra dimensionen av hur företaget arbetar med Internet, och denna dimension följer ett informativt spår menar Ollongren (SAS). Denna dimension förmedlar SAS kultur mest, då det här redovisas för de värderingar, visioner, mål, miljöarbete etc. som SAS har. Visionen definieras som "det naturliga valet" (Års- och hållbarhetsredovisningen, 2006 s. 8). På SAS Corporate Homepage finns även en separat sektion som kallas "Sustainability" vilken rör miljöfrågor och hur företaget arbetar med dessa men även hur företaget arbetar med andra samhälliga frågor som kan tänkas medföra ett mervärde för kunderna. SAS miljöpolicy definieras enligt följande:

*SAS koncernen ska bidra till en hållbar utveckling genom att minimera sin miljöbelastning och optimera sin resursfördelning. (Års- och hållbarhetsredovisningen, 2006 s. 99)*

Flygbolagen anser själva att de utgör endast en liten del av den globala klimatpåverkan, detta framgår av både Ollongren (SAS) och Luftfartsstyrelsens miljömålsarbete (2007). Under 2000-talet har det kommit flera nya lagar, restriktioner och avregleringar inom miljöområdet. Dessa har dels fokuserat på utsläppen av fossila bränslen, men också haft fokus på förnyelsebar energi för uppvärmning av t.ex. bostäder (Energimyndigheten, Politiska beslut). Att belägga flygbolagen med höga skatter eller andra kan tyckas vara en lönlös åtgärd då det inte kommer att påverka den globala miljön i stor utsträckning, utan snarare världsekonomin och människorna som är beroende av denna bransch av flera olika anledningar (*Check in for carbon trading*, 2007). Det är då viktigt att rätt styrmedel väljs när det gäller att minska flygets påverkan på miljön (Luftfartsstyrelsens miljömålsarbete, 2007). Om priset på biljetter höjs är det högst sannolikt att många passagerare skulle välja ett annat transportmedel vilket också hade resulterat i utsläpp (Neff et al., 2007). Denna miljövänliga trend syns inte endast hos SAS utan flera andra svenska företag som exempelvis Volvo och SAAB, arbetar aktivt med miljöhänsyn, då de tar fram nya produkter (SAAB, Biopower; Volvo, Environment).

### **4.3 Connectivity**

För att uppnå sina visioner och mål samarbetar SAS med olika leverantörer, organisationer och företag.

*Det är viktigt att vara i framkant. Vi ska vara ledande i de här olika frågorna som rör miljö. Vi vill bland annat vara det första flygbolaget som använder blandat bränsle, vi vill komma långt genom att skapa partnerskap med olika leverantörer. Vi har även för avsikt att stödja olika forskningsprojekt som leder till lägre bränsleförbrukning. Vi vill vara i framkant hela tiden och vara kreativa och göra sådant som ens konkurrenter inte gör. Då kan vi behålla ett stort tryck och stort fokus på det här som kommer att gynna varumärket. (Hans Ollongren, SAS)*

SAS Customer Homepage som riktar sig främst mot kunderna, erbjuder ett flertal fördelaktiga länkar till andra Internetsidor. En sådan länk är den till The CarbonNeutral Company, ett företag med lång erfarenhet av koldioxidreducerande projekt, där kunder kan kompensera för utsläppen som deras resa orsakar. The CarbonNeutral Company är verifierade av KPMG och har lång erfarenhet av koldioxidreducerande projekt (SAS Customer Homepage, Hållbarhetsarbete).

Förutom samarbetet med The CarbonNeutral Company arbetar SAS koncernen aktivt med att följa riktlinjerna i UN:s Global Compact och att låta detta ramverk bli

en naturlig del av företagskulturen. Detta är ett ramverk för företag som aktivt vill följa de 10 universellt accepterade riktlinjer som täcker frågor om mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och rättigheter, miljön och korruption. När det gäller miljön bör företag arbeta aktivt med att stödja utvecklingen av miljövänliga alternativ enligt riktlinjerna. Likaså bör företag även uppmuntra ett mer ansvarsfullt tänkande när det gäller miljön och stödja utvecklingen av miljövänlig teknologi (UN Global Compact, The Ten Principles). Genom att länka från SAS Customer Homepage till UN Global Compact kan förtroendet för SAS öka, då Förenta Nationernas direktiv kan ses som en stark och opartisk källa. SAS planerar att kontinuerligt arbeta med miljöfrågan och även utveckla arbetet i framtiden.

*Jag tror att vi kommer att fokusera ännu mer på den här frågan, de kommer att bli alltmer centrala i våra övergripande strategier i koncernen. Bland annat, förnyelse av flygplansflottan, där har vi stora investeringar i ny teknologi. (Hans Ollongren, SAS)*

Länken på SAS Customer Homepage till SAS Corporate Homepage är väsentlig vad gäller miljörelaterad information då det, som tidigare nämnts, är på denna sida kunden finner majoriteten av informationen kring miljöfrågor. Utöver länkar till såväl ”United Nations Global Compact” som ”The CarbonNeutral Company” finns här ett flertal pdf-filer som rör miljöfrågor. Denna sida riktar sig dock snarare andra intressenter än mot kunderna.

#### **4.4 Communication**

I SAS Års- och hållbarhetsredovisningen (2006) presenteras *Omtanke, Pålitlighet, Värdeskapande* och *Öppenhet* som de centrala värderingarna för företaget. Här framgår det att SAS vill vara en pålitlig aktör för sina kunder. För att kunna uppnå detta är kommunikationen mycket viktig, speciellt för ett tjänsteföretag där interaktion med kunderna utgör själva produkten. Ollongren (SAS) betonar hur viktig kommunikationen till resenärerna är: *”En kundanpassad dialog, det är A och O.”* Internet kommer att bli huvudkanalen i framtiden och besitter egenskaper som andra kommunikationskanaler saknar (Astvik, Label). Internet innebär interaktion och möjlighet att ha en dialog med sina kunder och därmed att skapa en personlig relation med dessa. Tack vare detta kan företag ständigt utveckla och stärka sitt varumärke. Som nämndes tidigare ökar SAS ständigt sitt Internetanvändande och enligt Ollongren (SAS) hänvisar företaget sina kunder till Internet så mycket som möjligt, då all nödvändig information finns där. Ollongren (SAS) menar att de flesta idag har Internet och kan använda det, men inser att det trots allt finns kunder som kan se det ökade Internetanvändandet som ett problem. Därför genomförs ständigt uppdateringar och förenklingar på webbsidan för att underlätta användandet.

Samtidigt som SAS helat tiden utvecklar kundwebbsidan och deras Corporate Homepage använder de sig av en ytterligare dimension när det gäller Internet. Denna dimension är lika viktig och utgörs av ett välutvecklat intranät enligt Ollongren (SAS).

För ett stort företag som SAS, med över 26 000 medarbetare som är spridda världen över, är ett intranät nödvändigt för att snabbt och effektivt kommunicera inom företaget, inte minst vad gäller företagets miljöpolicy (Hans Ollongren, SAS).

*In order to contribute to a sustainable development, SAS Group employees must take the Group's economic development as well as its environmental and social impact into account in their daily work. Sustainability concerns are an integral part of our operations. Everyone is obliged to take sustainability aspects into consideration when making decisions. (SAS Corporate Homepage, Sustainability)*

En indikation på att SAS inte lyckas kommunicera så bra med sina medarbetare som de önskar framkommer ur intervjun med Söderström (SAS). Söderström (SAS) menar att hon inte har uppfattat en stark miljömedvetenhet inom företaget, utan snarare att den forna företagskulturen har ett starkt grepp om SAS medarbetare. De värden som varumärket SAS vill förmedla och vad som uppfattas av dess olika intressenter kan skilja sig.

*Jag tror det finns tre olika bilder som man har; beroende på om du frågar en medarbetare, ledningen eller en passagerare. ...skillnaden tror jag är att medarbetaren förlitar sig för mycket på varumärket och det säkerställer en falsk trygghet, de identifierar det med gamla SAS. Frågar vi en passagerare har vi tappat i tillit, med allt det som har hänt de senaste åren, speciellt nu med haverierna med Dashen<sup>2</sup>. Jag tror att kvalitetsstämpeln har naggats i kanten, men folk har också en förmåga att glömma... när vi söker medarbetare, om vi och ICA söker en account manager idag får vi flera hundra fler sökande och det beror på varumärket... (Lena Söderström, SAS)*

Den strategi som lanserades under Jan Carlzons ledning är erkänd och ses en framgångsrik företagskultur (Nationalencyklopedin). Utifrån en medarbetares och lekmans perspektiv är de attribut som kan förknippas med SAS bl.a. kvalitet, pålitlighet och till viss del även konservatism (Lena Söderström, SAS). Söderströms uppfattning är att företagets övergång från att ha varit ett mer lyxigt flygbolag till att idag mer fungera som ett transportmedel för alla inte har haft full genomslagskraft. Ollongren (SAS) har däremot en annan uppfattning om kundernas syn på SAS och framhåller följande: ”Jag tror att merparten av våra kunder kan identifiera sig med det innehåll som vi själva ser det, uppskattningsvis 70-80 %.”

Ett viktigt inslag för SAS kommunikation med sina konsumenter är företagets nyhetsbrev till sina EuroBonus-medlemmar. Nyhetsbrevens har för avsikt att informera kunden om nya resmål och tjänster som SAS erbjuder och syftar till att skapa trafik till

---

<sup>2</sup> Flygplansmodellen Dash 8 Q 400

företagets webbsida. Denna kommunikation är väsentlig för att skapa en relation till kunden och bidrar till att kunden känner förtroende och tillförlit till varumärket. Detta kan även ses som ett sätt för företaget att uppehålla en dialog med sina kunder. Däremot saknar SAS nyhetsbrev tydlig information om miljöfrågan. Ollongren (SAS) hävdar däremot att miljöprofilen ska marknadsföras betydligt bättre och att denna profil ska bli alltmer central för SAS, faktum är att nya strategier och en kommunikationsplan kommer att vara klara inom snar framtid när det gäller miljöfrågan.

*Vi har varit konsekventa men vi har inte varit tillräckligt duktiga på att tala om allt vad vi gör. Vi gör det i samband med vår årsredovisning. (Hans Ollongren, SAS)*

Ytterligare en komponent som skapar kommunikation mellan SAS och dess kunder, menar Ollongren (SAS) är informationstjänsten "Fråga Eva" på företagets hemsida för kunderna.

Den direkta kommunikationen via SAS hemsida, och dess generella layout ger ett bildligt och ett väldigt sparsmakat intryck, vilket kan tyckas spegla den skandinaviska stilen och designen (SAS Customer Homepage). Vidare är även säkerhet något som kan ses associeras med Sverige (Hans Ollongren, SAS).

*SAS står för Skandinavien och skandinaviska värderingar. (Thomas Bo Astvik, Label)*

*Varumärket SAS står för Skandinavien, kvalitet, det är en pålitlig person. Det kan kanske även ha en konservativ framtoning. (Lena Söderström, SAS)*

*SAS står för trygghet och kontinuitet, det kan även ses som en ikon i stil med Saab och Volvo. (Hans Ollongren, SAS)*

Samtliga av våra respondenter nämner därmed att SAS förknippas med Sverige och Skandinavien. Detta kan delvis bero på att Skandinavien är en del av namnet samt att Sverige är det största av ursprungsländerna. Sverige som land förmedlar bl.a. säkerhet och trygghet och kan ses som funktionella värden för kunden. Ett flertal svenska produkter har under årens lopp använt sig av säkerhet och trygghet i sin kommunikation. De två ursprungligen svenska, men nu amerikanska, bilmärkena Volvo och Saab är exempel på företag som kommunicerar säkerhets- och trygghetsattribut (Volvo, vision and mission; SAAB, Saab business). Likaså gör det svenska företaget Autoliv som tillverkar säkerhetsprodukter för bilar, såsom airbags och säkerhetsbälten (Autoliv, Fast Facts).

Men Astvik (Label) menar att varumärket inte endast utgör ett funktionellt syfte utan har flera olika syften för kunden, och i en värld med ständigt växande konkurrens som en konsekvens av bl.a. globaliseringen blir det allt viktigare med varumärke. För kunderna kan det fungera som ett verktyg som särskiljer liknande produkter och som fungerar som en kvalitetsstämpel. Men varumärket kan även fungera för andra syften.

*Helt plötsligt så börjar kunden använda varumärket ur inte bara ett funktionellt perspektiv utan också för ett emotionellt och självuttryckande ändamål. (Thomas Bo Astvik, Label)*

Enligt Astvik (Label) är det även viktigt för företag att leva upp till sina intressenters krav. Han menar att vi idag lever i en trasparant värld där det är väldigt enkelt att hitta information om allt och att det blir allt svårare att dölja saker. Internet har även bidragit med att det idag är enklare för kunderna att organisera sig och sprida information om, vilket gör varumärken mer sårbara (Thomas Bo Astvik, Label).

SAS kommunicerar med sina intressenter även genom PR (Public Relations), som är väldigt svårt att styra över och kan därför även resultera i negativ publicitet. Under 2007 har SAS figurerat i media ett flertal gånger. Detta med anledning av de interna problem som har lett till strejker och som har hindrat flygtrafiken från att fungera som vanligt. Utöver detta har SAS även upprepande gånger haft problem med landningsställena för flygplansmodellen Dash 8 Q 400. Dessa incidenter har skadat varumärket och delvis ifrågasatt SAS värderingar (Dunér, 2007). Ollongren (SAS) tror däremot inte att varumärket har skadats allvarligt utan menar att utvecklingen av varumärket kan ses som en uppåtgående kurva: *"Det är ett jack i kurvan, men det fundamentala är inte skadat."* För att värna om relationen med sina kunder meddelade dock SAS direkt sina kunder via nyhetsbrev om beslutet att inte längre flyga med Dash-plan (bilaga 2: Nyhetsbrev från SAS). På så vis kunde SAS snabbt nå ut och informera sina kunder direkt om företagets tillstånd och på så sätt minska skadan på varumärket. Vidare menar Astvik (Label) att den negativa effekten från negativ publicitet kan bli större om företag från början har försökt att måla upp en dröm- och idealbild av sig själva.

*För att minska effekterna måste företaget leva upp till de värderingar som samhället har runt omkring och att idag går det inte att säga någonting och att agera på ett annorlunda sätt. (Thomas Bo Astvik, Label)*



# 5. ANALYS

---

*Analyskapitlet knyter samman teorin med den insamlade empirin. Kapitlet är strukturerat efter 3C från 7C-modellen men innehåller inslag med faktorer från Kapferers identitetsprisma. Vi kommer att i kapitlet analysera hur SAS använder Internet för att förmedla sin miljövänliga profil och även uppmärksamma hur detta påverkar identiteten.*

## 5.1 Content

Huvudprincipen för 7C-modellens Content är att innehållet på en webbsida måste tillfredsställa behov och intressen hos kunden, samt att informationen måste vara relevant, användbar och uppdaterad. Vidare är det av yttersta vikt att informationen som återfinns på hemsidan återspeglar varumärkets identitet. Webbsidan bör således vara uppbyggd för att tydligt förmedla vision, mål och värderingar, vilket innebär en tydlig koppling till ett av de sex inslagen i Kapferers identitetsprisma – kultur.

Ollongren (SAS) talar om Internet i tre dimensioner, vilka förmedlar varumärkets identitet i varierad grad. Cleland (2000) menar att det är viktigt att förmedla identiteten på webbsidan och detta bör göras på alla tre dimensionerna på SAS. Den första av dessa är den funktionella biten av Internet, den webbsida som vänder sig mot kunderna. Som framgår av empirin är denna dimension väl anpassad till kunderna genom att erbjuda all tänkbar information som rör flygresan, samt tjänster förknippade till denna. Vad som däremot inte är lika tydligt förmedlat på den funktionella webbsidan är företagets värderingar vad gäller miljö. Information, åtgärder och ställningstagande kring miljö finns förvisso att finna, men är något kunden aktivt måste leta efter. De två andra dimensionerna av Internet utgörs dels av företagets Corporate Homepage och dels av ett välutvecklat intranät.

Varumärkets identitet inkluderar företagets, och även varumärkets, kärnidentitet såväl som den utvidgade identiteten. SAS kärnvärden är enligt Ollongren (SAS) säkerhet, trygghet och pålitlighet och dessa kärnvärden återfinns även inom andra färdmedelsbranscher i Sverige. Enligt Kapferer (2004) kan detta bero på att kulturen, och därmed de värderingar och kärnvärden, kan återspeglas i ursprungslandets värderingar. Aaker (1996) menar att vissa länder sammankopplas med vissa branscher, något som kan påverka varumärket och produkten/tjänsten i en positiv eller negativ riktning. Saab, Volvo och Autoliv är exempel på svenska företag som har använt sig av säkerhet som ett av sina kärnvärden. Detta har varit lyckat mycket tack vare att de har Sverige som ursprungsland och att Sverige förknippas just med säkerhet (Volvo, Vision and Mission; Saab, Saab Business). Det kan därför vara logiskt att anta att även SAS kan uppnå denna effekt då de förknippas starkt med Sverige och Skandinavien. Därmed blir företagets kärnvärden förmedlade mer eller mindre indirekt genom varumärket.

Utöver sina kärnvärden, som kan ses som tidlösa attribut för ett varumärke, kan varumärkesidentiteten byggas på med ytterligare värden för att vara mer attraktiv och konkurrenskraftig (Aaker, 1996). Vidare klargör Aaker (1996) att dessa värden kan delas in i tre kategorier; funktionella, emotionella och självuttryckande och kan förmedlas separat eller i kombination med varandra. SAS försöker idag utveckla en kombination av värden genom att kombinera funktionella värden, såsom säkerhet och trygghet, med självuttryckande värden som fokuserar på miljömedvetenhet till ett pris som kan tänkas vara högre än vissa konkurrenter (Sandberg, 2007).

Ollongren (SAS) menar att SAS har stor fokus på miljön redan idag och att deras kontinuerliga arbete går i linje med den miljövänliga profilen. Samtliga respondenter pekar även ut miljömedvetenhet som en av de främsta trenderna i Sverige idag samtidigt som Ollongren (SAS) förklarar att det finns ett intresse för miljöfrågor bland de flesta av deras intressenter. SAS fokus på miljörelaterade frågor kan tyda på att företaget lyssnar på sina kunder och anpassar sig till kundernas behov och intressen. Ett sätt som SAS arbetar miljövänligt är genom övergången från pappersbiljetter till e-tickets. Vidare menar Ollongren (SAS) att denna djupgående förändring är nödvändig för att företag ska kunna locka till sig goda medarbetare, investerare och andra intressenter i framtiden och måste prägla hela företaget och därmed företagskulturen. Dessutom kommer miljöfrågan att bli allt mer central när det gäller det övergripande strategiska arbetet inom SAS koncernen (Hans Ollongren, SAS).

Arbetet med miljörelaterade frågor har alltså en väsentlig plats inom företaget och som framgår av teorikapitlet menar Charter et al. (1999) att det finns olika sätt en miljöstrategi kan implementeras på. Utifrån de genomförda intervjuerna och observationer gjorda på SAS hemsidor har vi gjort antagandet att SAS strategi är en plan. Företaget genomför således förändringar inom organisationen och de tjänster och produkter som de erbjuder utifrån en uppsatt miljöpolicy. Detta strategisätt innebär därmed att företagets vision och mål inte ändras signifikant (ibid.). SAS uttryckta vision fokuserar inte på förbättring av miljön, istället har företaget satt upp mål och visioner för miljön separat. Dessa kan dock komma att förändras ytterligare med den nya miljöstrategin som är under uppbyggnad i dagsläget.

Det finns dock tecken på att miljöfokuseringen inte genomsyrar hela företaget och utgör därmed inte en kultur inom SAS, då Söderström (SAS) hävdar att denna fokusering inte märks av inom hennes område. Trots att detta inte är representativt för hela SAS indikerar situationen att miljöstrategin inte ännu har fått fullt genomslagskraft. Detta innebär alltså att även om företagets arbete med miljörelaterade frågor är gediget, är förmedlingen av detta arbete bristfälligt. Ollongren (SAS) hoppas att en förbättrad kommunikation av miljövärderingar gentemot omvärlden i samband med utvecklandet av en ny miljöstrategi kan komma att förändra detta. Förhoppningarna är att SAS miljöprofil växer sig starkare inom företaget och blir en given del av företagskulturen och medarbetarnas vardag. Genom att uppnå detta kan företagets arbete med miljön komma att tydligare förmedlas även gentemot kunderna. Det är viktigt att

miljömedvetenheten genomsyrar hela företaget så att omvärlden uppfattar att företagets image och varumärkets image sammanfaller (Kapferer, 2004).

Genom SAS fokus på miljörelaterade frågor kan företagets kunder och även andra intressenter utveckla sin egen identitet när de väljer att resa eller att samarbeta med SAS, och därmed skapa en bild av sig själva om att vara miljömedvetna och ansvarstagande för framtiden. Att kunden väljer ett varumärke i syfte att förknippas med de egenskaper som varumärket associeras med benämner Kapferer (2004) som kundreflektion; en av identitetsprismans byggstenar. SAS kan tyckas agera som den ansvarsfulle medborgaren genom att inkludera en miljöprofil i sin identitet för att differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Kombinationen av värden, från Aakers teori om ytterligare värden, kan behövas menar Astvik (Label) eftersom konkurrensintensiteten har ökat. Detta beror framför allt på tre faktorer; den pågående globaliseringen, det ökande mediebruset och att konkurrerande produkter skiljer sig allt mindre åt. Just på grund av det sist nämnda har emotionella och självuttryckande värden kommit att bli viktigare (Thomas Bo Astvik, Label). Detta kan ses som ett sätt att sticka ut från omgivningen och erbjuda sina kunder ett mervärde. Astvik (Label) tror dock att miljön på lång sikt kan komma att bli en konkurrensförutsättning snarare än en differentiering, eftersom allt fler kunder blir miljömedvetna och ser det som ett krav att varumärket och företaget ska vara miljövänliga.

## 5.2 Connectivity

Enligt Charter et al. (1999) är människor idag mer engagerade i miljöfrågan och har därmed krävt att företag tar mer ansvar när det gäller miljön. Dessa krav från kunderna har gjort att allt fler företag tar sitt ansvar och SAS är ett av dem. SAS har, enligt Ollongren (SAS), redan arbetat aktivt med miljöfrågan i 15 år. Ett sätt som Charter et al. (1999) menar är effektivt för att skapa förtroende för arbetet och som SAS använder sig av är olika sorters samarbete med tillförlitliga partners. SAS har ett samarbete med The CarbonNeutral Company, de erbjuder kunderna möjligheten att kompensera för utsläppen som orsakas av deras resor. Kunderna måste följa en länk till The CarbonNeutral Companys hemsida och utföra kompensationen där, men idag är detta fortfarande en frivillig åtgärd och även om det inte är dyrt är det inte alla som gör det. Utöver The CarbonNeutral Company länkar SAS även till UN Global Compact på sin hemsida och belyser att de följer de riktlinjer som är uppsatta av FN, vilket tillför ytterligare trovärdighet för SAS som ett miljövänligt företag. Denna typ av sammankoppling med länkar är site-to-site connectivity och syftar till att komplettera och bidra med mervärde till hemsidan (Cleland, 2000). Dessa länkar borde enligt Cleland (2000) även bidra till trafik till hemsidan, men i SAS fall är det tveksamt om så är fallet. Istället är det logiskt att anta att SAS gynnas av samarbetet genom att de associeras med de egenskaper som de länkade företagen förknippas med, vilket i sin tur kan påverka kundreflektionen på liknande sätt.

Som nämndes tidigare är det även viktigt att företaget presenterar fakta om deras miljöarbete för att det ska ha en positiv effekt på varumärket (Charter et al., 1999). SAS Corporate Homepage innehåller mycket information kring företagets miljöarbete och miljömål, även till denna sida finns det en länk till. En ytterst intressant och informativt inslag på Corporate Homepage är Inside SAS som är en tidning som kommer ut en gång i månaden men som även finns på Internet. Här presenteras information om SAS och deras omvärld, men även sådant som påverkar kunderna och SAS relation med dem som exempelvis information kring övergången till e-ticket.

### 5.3 Communication

Internet utgör en unik kommunikationskanal genom dess möjlighet att skapa en interaktion och dialog och därmed även en relation mellan företag och kunder. Utnyttjas denna funktion rätt kan företag bygga intima relationer med sina kunder, vilket således kan resultera i en lojal kundbas, grunden för att erhålla ett starkt varumärke på Internet (Cleland, 2000). Dessutom är relationen mellan kunden och företaget en väsentlig del av Kapferers identitetsprisma.

Ett sätt som SAS kan underhålla och fördjupa relationen med sina kunder som i sin tur kan leda till lojala kunder är genom att erbjuda produkter och tjänster med ett mervärde. Charter et al. (1999) menar att när företag implementerar en djupgående miljöstrategi som omfattar hela företaget, identifierar de kundernas krav och därmed innehåller deras produkter eller tjänster ett mervärde. SAS kan tyckas ha gjort detta, men de har inte lyckats att förmedla denna nya profil och kultur till sina kunder. Kunden måste själv hitta denna information genom att utforska SAS hemsida och de länkar som finns där. Även Ollongren (SAS) identifierar detta problem och menar att SAS måste bli bättre på att förmedla deras miljöengagemang. Charter et al. (1999) menar vidare att en miljövänlig profil endast kan innebära en konkurrensfördel då den kommuniceras ut till kunderna och företagets övriga intressenter. Det är även viktigt enligt Charter et al. (1999) att företaget är konsekvent när de förmedlar både företagets och varumärkets image, vilket Ollongren (SAS) tycker att SAS har varit.

Däremot kan det tyckas att SAS har ett inbyggt hinder då de ska bygga en tillförlitlig relation med sina kunder. De vill förmedla en bild av ett miljövänligt flygbolag som tar sitt sociala ansvar, men de befinner sig i en bransch som ständigt ses som en miljöbov i olika samhälliga debatter (Hans Ollongren, SAS). Charter et al. (1999) menar då att företaget måste presentera konkret fakta om deras miljöarbete. SAS är väldigt duktiga på att presentera fakta om vad de gör, vilka projekt de är involverade i och vad deras förhoppningar är för framtiden. Dessutom kan intressenter läsa "hårdfakta" på deras Corporate Homepage när det gäller miljöarbetet. Problemet för SAS är inte att få fram denna information utan att presentera det på ett sådant sätt att det blir synligt för kunderna för att inte överlämna sökandet efter informationen åt kunden. Enligt Cleland (2000) är en viktig faktor för en effektiv hemsida att informationen finns lättillgänglig,

dessutom menar Kapferer (2004) att det är väsentligt att förmedla varumärkets identitet tydligt till omvärlden vilket kan göras genom hemsidan.

Kommunikation med omvärlden är även viktigt i form av PR för att skapa förtroende och tillförlitlighet till både själva företaget och varumärket. SAS har däremot drabbats av negativ publicitet i medierna den senaste tiden, vilket tillför ytterligare hinder då de ska bygga relationer med sina kunder. SAS säkerhet har ifrågasatts mycket, vilket kan ses som negativt då säkerhetsattributet är bl.a. ett av de attribut som använts från våra respondenter för att beskriva SAS varumärke. Förutom säkerheten är pålitligheten mycket viktig för SAS relation till sina kunder, vilket Söderström (SAS) tar upp, men som också framgår av års- och hållbarhetsredovisningen (2006). För att SAS ska kunna uppnå positiva effekter för varumärket och företaget med hjälp av sin miljövänliga profil, måste de uppnå en hög grad av tillförlitlighet enligt Charter et al. (1999).

För att överbygga denna negativa publicitet har SAS utnyttjat de egenskaper Internet erbjuder genom nyhetsbrev. Denna kontaktlänk användes av SAS vid problemen med Dashplanen, för att på ett enkelt sätt kommunicera med sina kunder skickade SAS ut nyhetsbrev för att försöka behålla tillförliten och förtroendet (bilaga 2: Nyhetsbrev från SAS). Detta är ett exempel på den intima relation som kan skapas genom Internet som kommunikationskanal. Likaså är den i empirin nämnda tjänsten ”Fråga Eva” ett sätt att skapa en personlig kontakt med kunden. Dessa komponenter visar hur Internet kan användas för att skapa starka kundrelationer på ett personligt plan trots att Internet kan tyckas vara en opersonlig kanal. Denna interaktion mellan kund och företag tvingar fram en lyhördhet hos företaget och innebär även att företag måste fokusera på *end-to-end* relationen med kunden (Cleland, 2000). Astvik (Label) menar att det går att utläsa att företag försöker i större utsträckning bygga upp en personlig relation med sina kunder. Detta tar även Ollongren (SAS) upp och förklarar att SAS vill arbeta vidare med att kunna tillfredsställa sina kunders individuella önskemål i framtiden.

Ytterligare en enhet att diskutera under Communication är till vem företaget kommunicerar? Denna komponent har en direkt koppling till kundreflektion, ännu en faktor i Kapferers identitetsprisma, och speglar vilken uppfattning som kunderna har om ett varumärke. Sedan Jan Carlzons tid som koncernchef på SAS har det tänkta kundsegmentet för SAS förändrats. Kundgruppen som SAS idag vänder sig till kallas ”*the leirsure traveler*” och kan egentligen innefatta i stort set vem som helst (Hans Ollongren, SAS). Dock har den tidigare kundgruppen varit affärsmän och affärskvinnor. Söderström (SAS) menar att den gamla uppfattningen av SAS kan finnas kvar och inte endast hos kunderna. Hon förklarar att det är en uppfattning som hon tror kan finnas även hos medarbetarna och menar att ”*det finns en falsk trygghet till varumärket och de identifierar det med gamla SAS*”. Detta kan tyda på att om budskapet om den nya identiteten och målgruppen inte kommuniceras tillräckligt tydligt och starkt inom företaget är det sannolikt att kunderna inte heller reflekterat över denna förändring.

Ytterligare en faktor som gör kommunikationen och relationen mellan SAS och dess kunder viktig är balansgången mellan uppmuntran till flygresor kontra

miljömedvetenheten. SAS lockar till sig kunder genom bl.a. lojalitetsprogrammet Eurobonus, där kunderna kan använda sina inkasserade poäng till exempelvis gratisresor. Att uppmuntra till att resa mycket samtidigt som att uppmärksamma kunden på flygets miljöpåverkan kan resultera i att dubbla budskap förmedlas till kunderna. Ollongren (SAS) menar därför att relationen och kommunikationen med kunden är mycket viktig för att denne inte ska missförstå företaget.

# 6. Sammanfattning

---

*I detta kapitel presenteras resultatet av analysen, d.v.s. vi presenterar information i en sammanfattad form som kan användas för att besvara syftet. Dessutom redogör vi för vad vi anser kunna bidra med denna uppsats och ger även förslag till framtida forskning.*

## 6.1 Slutsats och reflektion

Vårt syfte med denna uppsats har varit att undersöka hur företag använder sig av Internet för att utveckla sitt varumärke genom att förmedla miljövänliga värden. Vi har genom både primärdata i form av kvalitativa telefonintervjuer, studie av SAS webbsidor samt annan sekundärdata skapat oss en uppfattning om hur SAS använder just Internet som en kanal för att förmedla sin miljövänliga profil.

Utifrån vår analys har vi kommit fram till att SAS är lyhörda till vad kunden tycker är viktigt men att de däremot inte använder Internet effektivt som kommunikationskanal. Enligt teorin är möjligheterna med Internet väldigt många, t.ex. möjligheten för snabb interaktionen mellan företaget och kunden vilket kan vara värdefullt för båda. Därför ser vi snarare möjligheter än hinder för ett företag och dess varumärke att förmedla värden via denna kanal. SAS använder sig av Internet på tre olika sätt; Customer Homepage, Corporative Homepage och intranätet. Det vi har kunnat uppfatta är att kopplingen mellan dessa tre dimensioner inte är tillräckligt stark, vilket har hindrat SAS från att använda Internet till fullo. Eftersom SAS definierar sig själva som ”det gröna flygbolaget” på sin Customer Homepage får vi uppfattningen att de anser att miljöfrågan är central för varumärket vilket även styrks av Ollongren (SAS). SAS besitter goda kunskaper om flygets påverkan på miljön och har mycket information om deras miljöarbete, men denna information tycks inte vara tillräckligt lättillgänglig för kunderna. Däremot är deras Corporative Homepage fylld med nyttig information när det gäller miljön, men för att ta del av denna information måste kunden aktivt vilja hitta den. Det finns förvisso länkar på företagets Customer Homepage till SAS Corporate Homepage, men dessa kan inte anses vara tydligt förmedlade. Detsamma gäller de andra länkarna på webbsidan, som exempelvis länken till att kompensera koldioxidutsläpp. Detta har dock nu, vid studiens slut, kommit att förändrats till det bättre. På SAS kundwebbsida finns det numera en tydlig ikon som länkar kunden till information rörande monetär kompensation för flygresans utsläpp. Dessutom har sidan som kunden länkas till, kompletterats med ytterligare information och länkar i sin tur vidare, både internt och externt. Detta agerande från SAS sida kan ses som en bekräftelse på att vi har dragit en korrekt slutsats.

Under studiens gång kom vi i kontakt med företagets interna tidskrift, Inside SAS. Tidskriften finns endast tillgänglig via SAS Corporative Homepage och riktar sig främst till SAS medarbetare. Tidningen innehåller dock information som kan intressera även

andra intressenter, varför en länk till Inside SAS från kundwebbsidan skulle förenkla förmedlingen av varumärkets identitet ytterligare. Vidare skulle SAS även kunna bygga en närmare och förmodligen starkare relation till kunderna genom att få dessa att skriva upp sig för SAS nyhetsbrev. Idag mejlas nyhetsutskicken endast till Eurobonusmedlemmarna, men för att utöka antalet mottagare ytterligare, kan SAS på startsidan erbjuda sina besökare kontinuerlig uppdatering om billiga resor och även sina unika mervärden.

Vi har även kommit att inse att ursprungslandet och Skandinavien kan ha påverkat SAS att förmedla miljövänliga värden via Internet. Skandinaviens höga Internetanvändande och det ökande användandet av e-tickets är viktiga faktorer. Utöver detta, finns det även en positiv utveckling av intresset för miljöfrågor i Sverige som kan ha påverkat SAS att fokusera mer på dessa. Även om Ollongren (SAS) menar att företaget har engagerat sig i miljöfrågan de sista 15 åren kan även aktuella händelser påverka detta. Under de senaste åren har intresset för att investera i företag med en utvecklad miljömedvetenhet ökat kraftigt. Detta kan ses som en stark anledning till företagets påtagliga miljöfokus. Dessutom har SAS haft det förhållandevis tufft sedan avregleringen av flygmarknaden och den senaste tiden haft ett flertal strejker och problem i flygplansflotten som avlöst varandra. Därför kan syftet bakom att satsa på miljövänliga värden snarare vara riktat till investerare än till resenärerna.

Under arbetets gång har vi ständigt utvärderat de teorier och modeller som vi har använt oss av. 7C-modellen har varit ett bra verktyg att strukturera empirin och analysen efter då vi anser att kopplingen till syftet blir väldigt starkt. 7C-modellen fungerar även bra då vi har kunnat tillämpa Kapferers identitetsprisma för att på så sätt koppla Internet till varumärkets identitet. Dessutom har 7C-modellen och identitetsprisman varit speciellt användbara då de är uppbyggda av flera faktorer som har tillåtit oss att koncentrera oss på endast vissa. Denna uppdelning har även förenklat vår uppgift då de har varit vägledande vid utformandet av intervjuguiden och sammanställningen av data. Vi har använt oss av 7C-modellen för att förtydliga hur SAS använder Internet och hur teorin anser att en effektiv webbsida bör se ut. Kapferers identitetsprisma har använts för att utvärdera vad SAS egentligen förmedlar, men även vad deras identitet är uppbyggd av.

## 6.2 Forskningsbidrag

Då detta är en studie som utgår från endast ett fallföretag, bör studiens generaliseringsmöjligheter tas i beaktning. Vi tror att denna uppsats kan vara ett bidrag i form av en ökad förståelse för företag med liknande karaktärsdrag som SAS. I flygbranschen pågår en förändring mot att försökta få samtliga resenärer att använda sig av Internet och e-tickets via dels sina egna hemsidor samt via prisjämförande sidor som Pricerunner, seat24 och flygvaruhuset, därför kan denna vi inte peka ut Internet som en generell rekommendation till samtliga branscher, men på längre sikt kan och förmodligen blir Internet vår huvudkanal som även styrks av Astvik (Label). Företag som exempelvis ICA har försökt att utveckla sitt internetanvändande ytterligare genom att erbjuda sina kunder olika matleveranstjänster, men dessa har varit mindre framgångsrika.



### 6.3 Framtida forskning

För framtida forskning tror vi att det skulle vara intressant att ha ett annat perspektiv på denna studie och undersöka kundernas uppfattning om det alltmer ökande Internetanvändandet. Men också att undersöka kundernas syn på ett flygbolag som använder sig av miljövänliga värden för att utveckla sitt varumärke. Även om SAS framhåller att de har fått ett positivt gensvar från sina resenärer, väljer inte samtliga kunder att ta möjligheten att kompensera för sina utsläpp. Detta skulle kunna betyda att intresset för miljön finns, men att ett aktivt agerande saknas hos resenärerna, vilket därför får oss att ställa frågan: Upplever kunden ett mervärde i att kunna ta ansvar och kompensera för sina koldioxidutsläpp?

Vidare, kan det även vara intressant att studera lågprisflygbolagens framgångar. Kan det tänkas att så länge priserna på resorna är betydligt lägre spelar inte ytterligare mervärden från flygbolaget någon roll eller finns det andra värden som hade fått kunderna att betala ett högre pris? Följdfrågan blir då; vad är det för värden som kan överväga priset, har miljön en möjlighet att påverka eller är det faktorer som mer benutrymme och andra bekvämligheter som prioriteras av resenärerna?

En studie som baseras på kundperspektivet anser vi skulle vara lämplig att genomföra utifrån en kvantitativ metod, då författarna kan använda sig av exempelvis enkäter. En enkätundersökning hade kunnat bidra med mer sanningsenliga svar då det kan tyckas vara ett känsligt ämne, inte många kunder hade vågat erkänna i en intervju att de prioriterar extra benutrymme över miljön.

Vi anser att företag bör fokusera på att förmedla sin identitet om de vill utveckla sitt varumärke. Användandet av Internet underlättar kommunikationen med intressenterna och bör därför ses som en väsentlig kanal. Då företag väljer att använda Internet för detta syfte bör de fokusera på att förmedla rätt information och framhäva de länkar eller ikoner som är av extra betydelse. Dessutom behöver inte företagen, när det gäller miljöfrågan, ha expertiskunskap själva utan kan istället få trovärdighet inom området genom att samarbeta med andra som har denna kunskap.

# 7. Källförteckning

---

## 7.1 Tryckt litteratur

Aaker, David A. (1996): *Building Strong Brands*. New York, The Free Press.

Alvesson, Mats; Sköldböck, Kaj (1994): *Tolkning & reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur.

Armstrong, Gary; Kotler, Philip (2005): *Marketing: An Introduction*. (7:e uppl.) Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall.

Bryman, Alan; Bell, Emma (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö, Liber.

Charter, Martin (1992): *Greener marketing: a responsible approach to business*. Sheffield, Greenleaf publishing.

Charter, Martin; Polonsky, Michael Jay (1999): *Greener marketing: a global perspective on greening marketing practice*. Sheffield, Greenleaf publishing.

Chaffey, Dave (2002): *E-business and e-commerce management : strategy, implementation and practice*. Harlow, Financial Times/Prentice Hall.

Chaffey, Dave (2000): *Internet marketing : strategy, implementation and practice*. London, Financial Times/Prentice Hall.

Cleland, Robin S. (2000): *Building Successful Brand on the Internet*. Cambridge, University of Cambridge.

Haig, Matt (2005): *Att sänka ett varumärke*. Malmö, Liber AB

Kapferer, Jean-Noël (2004): *The New Strategic Brand Management*. London, Kogan Page.

de Pelsmacker, Patrick; Geuens, Maggie van den; Bergh, Joeri (2007): *Marketing Communication, a European perspective*. Harlow, Financial Times/Prentice Hall.

*Superbrands Sverige* (2004). London, Superbrands.

## 7.2 Elektroniska källor: artiklar och rapporter

Ahlberg-Valdna, Annica (2007): ID travel by e-ticket I: *Inside SAS*, nr. 9 s. 16. Internet: [http://www.bildhotellet.biz/fotoweb/sas%20group%20images/Inside%20SAS.fwx?year=2007&nr=9&node=NODE\\_0\\_9](http://www.bildhotellet.biz/fotoweb/sas%20group%20images/Inside%20SAS.fwx?year=2007&nr=9&node=NODE_0_9) (2007-11-28)

Creating High-impact Digital Customer Experience (1999). Chicago, A.T. Kearney. (pdf-format)

Check in for carbon trading (2007) I: *The Engineer*. Internet:  
[www.theengineer.co.uk/Articles/297755/Check+in+for+carbon+trading.htm](http://www.theengineer.co.uk/Articles/297755/Check+in+for+carbon+trading.htm) (2007-11-28)

Dunér, Hanna (2007): Svårvärderade skador för SAS I: *E24*. Internet:  
[www.e24.se/branscher/tjansteforetag/artikel\\_50017.e24](http://www.e24.se/branscher/tjansteforetag/artikel_50017.e24) (2007-11-24)

Hultén, Staffan; Alexandersson, Gunnar; Nordenlöw, Lena (1999): De avreglerade marknaderna för långväga kollektiva persontransporter i Sverige och järnvägens rullande materiel. Internet: [www.sika-institute.se/Doclib/Import/105/sr\\_1999\\_6u17.pdf](http://www.sika-institute.se/Doclib/Import/105/sr_1999_6u17.pdf) (2007-12-12)

Klimatpåverkan för flyg, bil och tåg (2006) I: *Göteborgsposten*. Internet:  
[www.gp.se/content/1/c6/29/92/64/Flygmiljo.pdf](http://www.gp.se/content/1/c6/29/92/64/Flygmiljo.pdf) (2007-11-28) (tabell i pdf-format)

Luftfartsstyrelsens miljömålsarbete (2007): Luftfartsstyrelsens sektorrappport. *Miljövrådsrådet*. Internet:  
[www.luftfartsstyrelsen.se/templates/LS\\_InfoSida\\_70\\_30\\_\\_\\_\\_38139.aspx](http://www.luftfartsstyrelsen.se/templates/LS_InfoSida_70_30____38139.aspx) (2007-11-28) (pdf-format)

Lönnqvist, Stefan (2007): More flying in the Nordic region and increasing numbers abroad I: *Inside SAS*, nr 9 s. 9. Internet:  
[www.bildhotellet.biz/fotoweb/sas%20group%20images/Inside%20SAS.fwx?year=2007&nr=9&node=NODE\\_0\\_9](http://www.bildhotellet.biz/fotoweb/sas%20group%20images/Inside%20SAS.fwx?year=2007&nr=9&node=NODE_0_9) (2007-11-28)

Neff, Jack; Thompson, Stephanie (2007): Eco-marketing has staying power this time around I: *Advertising Age*, Vol. 78 nr. 18, s. 55. Internet:  
<http://proquest.umi.com.ludwig.lub.lu.se/pqdlink?Ver=1&Exp=10-26-2008&REQ=1&Cert=1Xu3PbBnxTzlrF7ZLHL04vTPSFbjpPSRoP0qt7habI9jgm9Yq4qrPKI%2fi9WCStPl&DID=1264645101> (2007-11-28)

Paperless travel a reality in one year (2007) I: *Inside SAS*, nr 9 s. 9. Internet:  
[http://www.bildhotellet.biz/fotoweb/sas%20group%20images/Inside%20SAS.fwx?year=2007&nr=9&node=NODE\\_0\\_9](http://www.bildhotellet.biz/fotoweb/sas%20group%20images/Inside%20SAS.fwx?year=2007&nr=9&node=NODE_0_9) (2007-11-28)

Sammanfattning av Human Development Report 2007/2008 (2007). Köpenhamn, United Nations Development Programme, Nordic Office. (svensk sammanfattning i pdf-format) (2007-11-28)

Sandberg, Anders (2007): Så mycket kostar tilläggen i biljetten I: *Aftonbladet*. Internet:  
[www.aftonbladet.se/resa/article486501.ab](http://www.aftonbladet.se/resa/article486501.ab) (2007-12-12)

SAS koncernens årsredovisning och hållbarhetsredovisning (2006). Internet:  
[www.sasgroup.net/SASGROUP\\_SUSTAINABILITY/CMSForeignContent/2006se.pdf](http://www.sasgroup.net/SASGROUP_SUSTAINABILITY/CMSForeignContent/2006se.pdf) (2007-12-01)

Wijnbladh, Olof (2007): "Tidsfråga" innan allvarlig SAS-olycka I: *Dagens Nyheter*. Internet: [www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=717337](http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=717337) (2007-11-28)

Wäingelin, Jan (2007): Strejken kostar SAS 20 miljoner - per dag I: *Dinapengar.se*.

Internet:

[www.ad.se.ludwig.lub.lu.se/?loginkey=1002u6Rrq3jRDK9oUJqJ/1vq0QDxzVq8LEqtIrA4Dha6fvk=](http://www.ad.se.ludwig.lub.lu.se/?loginkey=1002u6Rrq3jRDK9oUJqJ/1vq0QDxzVq8LEqtIrA4Dha6fvk=) (2007-11-24)

### **7.3 Elektroniska källor: föreskrifter, hemsidor, sökmotorer och uppslagsverk**

Affärsdata. Internet:

<http://www.ad.se.ludwig.lub.lu.se/?loginkey=3130303234754a71585752494f744e4632304a37366139734c47382f586559636e383967632b466f3763504d56414d3d> (2007-12-02)

Autoliv, Fast Facts. Internet:

[www.autoliv.com/alv/connect/Home/Who+We+Are/Fast%20Facts](http://www.autoliv.com/alv/connect/Home/Who+We+Are/Fast%20Facts) (2007-12-12)

Energimyndigheten, Politiska beslut. Internet:

[www.energikunskap.se/web/otherapp/ekunskap.nsf/\(vLookupDocumentsWeb\)/D89220C839A257E8C1256B680051493A?OpenDocument&count=-1](http://www.energikunskap.se/web/otherapp/ekunskap.nsf/(vLookupDocumentsWeb)/D89220C839A257E8C1256B680051493A?OpenDocument&count=-1) (2007-12-12)

H&M, Råmaterial och fiber. Internet:

[www.hm.com/se/fretagsansvar/milj/rmaterialochfibrer\\_\\_envworkarticle3.nhtml](http://www.hm.com/se/fretagsansvar/milj/rmaterialochfibrer__envworkarticle3.nhtml) (2007-11-28)

Label, Om Label. Internet: [www.label.se](http://www.label.se) (2007-12-12)

Marbodal, Svanenmärkt. Internet: [www.marbodal.se/sv/Kok/Svanmarkta-kok/](http://www.marbodal.se/sv/Kok/Svanmarkta-kok/) (2007-11-28)

Nationalencyklopedin. Internet: [www.ne.se](http://www.ne.se) (2007-11-29)

Polarn O. Pyret, Ekokläder. Internet:

[www.polarnopyret.se/Pages/Showroom/ShowroomCampaignAndStyleTip.aspx?id=2745](http://www.polarnopyret.se/Pages/Showroom/ShowroomCampaignAndStyleTip.aspx?id=2745) (2007-11-28)

SAAB, Saab biopower. Internet:

[www.saab.com/main/GLOBAL/en/business/biopower.shtml](http://www.saab.com/main/GLOBAL/en/business/biopower.shtml) (2007-12-28)

SAAB, Saab business. Internet:

[www.saab.com/main/GLOBAL/en/business/index.shtml](http://www.saab.com/main/GLOBAL/en/business/index.shtml) (2007-12-12)

SAS Corporate Homepage. Internet: [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) (2007-11-20 och kontinuerligt därefter)

SAS Customer Homepage. Internet: [www.sas.se](http://www.sas.se) (2007-11-20 och kontinuerligt därefter)

SAS, Information från SAS angående flygplanstypen Dash 8 Q400 (2007-10-29)  
(email-format)

SAS, Om Eurobonus. Internet: [www.sas.se/sv/EuroBonus/Om-EuroBonus/](http://www.sas.se/sv/EuroBonus/Om-EuroBonus/) (2007-12-12)

SAS, Om SAS. Internet: [www.sas.se/sv/Om\\_oss/](http://www.sas.se/sv/Om_oss/) (2007-11-28)

UN Global Compact, The Ten Principles. Internet:  
<http://www.unglobalcompact.com/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (2007-12-02)

Uppsatser.se. Internet: [www.uppsatser.se/om/SAS/](http://www.uppsatser.se/om/SAS/) (2007-12-02)

Varumärkeslagen, SFS 1960:644. Internet:  
[www5.infotorg.se.ludwig.lub.lu.se:2443/rb/MainServlet?query=quick&text=varum%E4rkeslagen](http://www5.infotorg.se.ludwig.lub.lu.se:2443/rb/MainServlet?query=quick&text=varum%E4rkeslagen) (2007-12-09)

Volvo, Enviroment. Internet:  
[www.volvocars.com/corporation/FactsandFigures/Environment/](http://www.volvocars.com/corporation/FactsandFigures/Environment/) (2007-12-28)

Volvo, Vision and mission. Internet:  
[volvocars.com/corporation/factsandfigures/visionandmission](http://volvocars.com/corporation/factsandfigures/visionandmission) (2007-12-12)

## **7.4 Muntliga källor**

Astvik, Thomas Bo (Management konsult, Label AB) 2007-12-10.

Ollongren, Hans (f.d. Informationsdirektör, SAS Airlines Sverige AB) 2007-12-07.

Söderström, Lena (Product Manager, SAS Ground Services AB) 2007-12-10.

# 8. Appendix

---

## 8.1 Bilaga 1: Intervjuguide

### 8.1.1 Intervjuguide för anställda på SAS

#### Varumärke

- Hur ser ni själva på ert varumärke? Vad kännetecknar ert varumärke?
- Vad vill ni att varumärket ska förmedla? Vad förmedlar det idag?
- Hur har SAS varumärke utvecklats?
- Är egenskaperna som SAS förmedlar konsekventa både ”offline” som online?
- Hur påverkas varumärket av negativ publicitet?
- Vad tror du kännetecknar morgondagens flygbolag? Vilka trender är viktiga att snappa upp?

#### Internet

- Hur använder ni Internet för att förmedla strategier, för att förmedla er profil?
- Vad innebär ett ökat Internetanvändande inom flygbranschen?
- Hur får man kunden att känna sig bekväm och trygg på webbsidan?
- Hur får ni kunderna att gå in på just er hemsida (istället för ex. seat24 etc.) och får kunderna att stanna på hemsidan så länge som möjligt?
- Får kunderna mer makt genom ökat Internetanvändande?
- Er strategi är att sätta kunden i fokus, hur går ni till väga för att klara av detta genom att använda en kanal som Internet och som kan tyckas vara opersonlig?
- Från i sommar övergår ni helt till e-tickets. Hur har kunderna reagerat på det ökande Internetanvändandet?
- På er hemsida (www.sas.se) kan man under rubriken ”om oss” läsa att ni ser er själva som ett grönt flygbolag men detta förmedlas inte någon annanstans på hemsidan. Vad är tanken bakom det?

#### Miljö:

- Hur länge har SAS arbetat med miljörelaterade frågor och hur arbetar ni med detta område?
- Hur marknadsför ni denna miljöprofil och hur har reaktionen varit från kunderna?
- Har en miljövänlig profil effekter även på investerare och andra intressenter?
- Varför ”skiftade” ni fokus? (p.g.a. miljötrender i samhället/differentieringstaktik/stilla samvetet)
- Vad tror du att det finns för fördelar respektive nackdelar med en profil som miljövänlig i denna bransch. (**paradox:** flyg = miljöbov men samtidigt flyg = miljövänliga)
- Vad blir nästa steg? (Idag kan man köpa dessa tillstånd om att släppa ut... Vad kommer finnas i framtiden?)

## 8.1.2 Intervjuguide för managementkonsulten

### Varumärke

- Vilken innebörd har varumärken för företaget respektive kunden?
- Vad kännetecknar ett starkt varumärke?
- Hur påverkar media ett varumärke? Hur kan företag kontrollera detta?
- Vad tycker du att ett varumärke som SAS står för?
- Hur värderas varumärken i förhållande till varandra?
- Hur har varumärken förändrats med tiden; vad kännetecknade gårdagens och vad kommer att känneteckna morgondagens framgångsrika varumärken?

### Internet:

- Anser du att ett varumärke kan stärkas genom Internet?
- Hur kan Internet användas som en effektiv kommunikationskanal?
- Är Internet en bra kanal för att förmedla ett varumärke?
- Vilken framtidspotential anser du att Internet har?
- Vilka nackdelar kan det finnas med ett ökat Internetanvändande?

### Miljö:

- Är det trovärdigt att så pass många företag idag anammar en miljöprofil?
- Kommer intresset för miljön en trend som kommer att svalna?
- Vad har en miljöprofil för påverkan på varumärken?

## 8.2 Bilaga 2: Nyhetsbrev från SAS

*Email från SAS kundcenter den 29 oktober, 2007 till sina Eurobonusmedlemmar och informerar angående flygplanstypen Dash 8 Q400.*

”SAS tar Dash 8 Q400 ur trafik för gott

**Du har säkert genom media redan tagit del av nyheterna kring SAS och flygplanstypen Dash 8 Q400. Som EuroBonusmedlem och viktig kund till oss vill vi även informera dig direkt om den uppkomna situationen.**

Efter den senaste tidens händelser med flygplanstypen Dash 8 Q400 har SAS tagit beslutet att omedelbart upphöra med all trafik med flygplanstypen.

Vårt mål är att också i fortsättningen flyga på de marknader där vi använt Q400. På kort sikt kommer vi att ersätta produktionen genom att disponera om den kapacitet vi har idag inom koncernen, samt genom att hyra in ny kapacitet. Under de närmaste veckorna planerar vi för att säkra produktionen även på lång sikt.

Dash 8 Q400 har haft upprepade kvalitetsproblem och vi kan konstatera att planet inte motsvarar våra kunders krav. Det beslut som SAS tagit är unikt i flygindustrin, men helt nödvändigt. Vi skall förbli ett bolag som står för kvalitet och högsta tänkbara standard när det gäller punktlighet, regularitet och förtroende hos våra kunder.

Vår trafik kommer tyvärr att drabbas av inställda flyg den närmaste tiden som en effekt av beslutet. Vi beklagar det djupt och ber om ursäkt för de problem det kan åsamka dig. Samtidigt hoppas vi att du har förståelse för vårt beslut.

Om du har en resa bokad framöver ber vi dig kontrollera om din flygning är berörd på [www.sas.se](http://www.sas.se). De kunder som berörs av inställda flyg ges självklart möjlighet till ombokning av biljetter eller återbetalning. För frågor kring din flygresa ber vi dig kontakta ditt försäljningsställe eller SAS på 0770 - 727 727.

Har du en profil på [sas.se](http://sas.se) kan du enkelt få information via SMS om ditt flyg är inställt eller har ändrad avgångstid. Du behöver bara logga in och anmäla dig till prenumeration under "Mobila tjänster". Har du ännu inte skapat en profil på [sas.se](http://sas.se) måste du först skapa en sådan för att sedan anmäla dig till SMS-tjänsten.

**Anders Ehrling**

VD SAS Sverige

**Källa:** SAS, Information från SAS angående flygplanstypen Dash 8 Q400 (2007-10-29) (email)