

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:  
BE326E

Navn på kandidat:  
Karsten Tønnevold Fiane og Jørn Limo

---

Nye Avinor – en kulturendringsprosess  
mot et kundeorientert Avinor

---

Dato: 1.12.2017

Totalt antall sider: 111

## Abstract

This thesis examines a cultural change process in Avinor, with the main research question being:

---

*How has the introduction of New Avinor and the term customer orientated as an instrumental value affected Avinor?*

---

Avinor is a state limited company wholly owned by the Norwegian Ministry of Transportation and Communication. Avinor operates control centres and control towers, as well as technical infrastructure for air navigation; and is the main operator of airports in Norway, being responsible for 45 state-owned airports (some of which are operated together with the Norwegian Armed Forces). Avinor is self-finances and the operations are based on a financial model where the profitable airports finance unprofitable airports. Avinor has 3000 + employees.

In 2012 an analysis was conducted focusing on the organisational culture; and one of the main findings was that Avinor lacked a business- and customer orientated culture. As a result, a new strategy was developed and a change program was initiated in the organisation in 2013 under the brand “Nye Avinor” (New Avinor). One of the core changes was the inclusion of “customer orientated” as one of the organisation’s main instrumental values – the existing being *open*, *responsible* and *vigorous*. The customer orientated culture and strategy should result in a higher customer satisfaction and secure Avinor’s role as the main provider of air navigation services and operator of airports in Norway.

In 2014 Avinor identified that the long term financial situation was threatened by high investment costs and reduced revenue growth. A cost cutting program was then established under the title “Moderniseringsprogrammet” (The Modernizing Program) with a goal of reducing yearly operating costs with 600 MNOK/year in the period 2015 – 2018, and mandate to identify cost cutting possibilities across most of the organisation.

The research has been conducted as a mixed-method study, using qualitative data in the form of public and non-public documents to established Avinor’s reasoning for why the company should include customer orientated as an instrumental value; how the firm should become more customer orientated; and what the firm seeks to achieve by becoming more customer orientated. The quantitative data is from two sources – annually conducted survey among all

employees and a survey conducted among passengers travelling from Avinor's airports – and analysis of the data for the period 2013 - 2016 is used to answer the following sub-research questions:

- How has the employees' view on the organisation's level of customer orientation changed?
- How has the passengers' overall satisfaction with the airports changed?
- Do the employees and the passengers have a common view on Avinor?

The theoretical framework is organisational theory, with a focus on change processes and then especially cultural change. We have applied James Kotter's 8-step model for organisational change to the change process in Avinor, and used theory regarding organisational structure and culture from researchers such as Mintzberg, Roos and Von Krogh, and Jacobsen and Thorsvik.

The research findings is first and foremost relevant for Avinor's senior management in their continuing work with renewal and organisational changes. Secondly, the thesis can contribute to more thorough research on organisational change – especially change processes in state owned companies.

Our research reveals that Avinor's strategy to become more customer orientated matches the theoretical framework for such organisational change processes. The surprising result was the employees in 2016 *in general* reports a lower level of experienced customer orientation, than in 2013 when the change process was initiated. Nevertheless, the customers' satisfaction has in the same period increased, which was one of the goals with the change process.

In other words, the *introduction of New Avinor and the term customer orientated as an instrumental value* has affected Avinor in the way that the passengers are more satisfied and according to the company itself the firm has secured its position in the Norwegian aviation system. However, the company's employees does not share the same experience and rates the company on a lower level when it comes to customer orientation.

## Forord

«Alle ønsker utvikling, men ingen liker endring!» Dette utsagnet ble benyttet av konsultentselskapet Varde-Hartmark til å introdusere Kultur- og Lederutviklingsprogrammet i Avinor i 2013 – 2015.

Programmet skulle støtte opp om implementeringen av «Nye Avinor»; og var en viktig del av prosessen med å etablere det som skal være en felles verdiplattform og identitet for alle i konsernet: «Samspilt og kundeorientert».

«Samspilt» henspiller på at Avinor skal være «ett Avinor». Kunden skal ha tilsvarende opplevelse på den lokale lufthavnen i Båtsfjord; som på den nasjonale lufthavnen Ålesund lufthavn Vigra, eller som på storflyplassen Oslo lufthavn Gardermoen. For ansatte skal «ett Avinor» være tydelig ved at identiske oppgaver løses på én Avinor –måte.

Bruken av «kundeorientering» poengterer at Avinor ikke (lenger) er et statlig forvaltningsorgan, men et moderne selskap som skal levere tjenester til (betalende) kunder; så vel som tydeliggjør en erkjennelse at Avinor i en fremtidig endret markedsituasjon må være forberedt på konkurranse og at organisasjon skal *være til* for kunden.

Den økonomiske situasjonen til Avinor og det politiske landskapet har endret seg fra starten av kulturendringsprosessen til dit selskapet er nå høsten 2017. Finansieringsmodellen til Avinor er under stadig politisk press og statens modell med kryssfinansiering av lufthavner utfordres i forhold til om den er samfunnsøkonomisk fordelaktig. I dette landskapet må Avinor tilpasse seg og forberede seg på endrede politiske og forretningsmessige rammer.

Det å etablere en felles verdiplattform og identitet er dog ikke en enkel sak, spesielt ikke i en divisjonalisert organisasjon som Avinor med en historie som forvaltningsetat og med en sterk og innarbeidet sikkerhetskultur. Flere offentlige selskaper har tidligere gjennomgått samme endringsprosess, der målsettingen har vært å fjerne seg fra forvaltning og tilnærme seg forretning – Televerket til Telenor, Statens Vegvesen til Mesta, Kystverket til Secora, osv. Selv om problemstillingen har vært felles, har det vært like mange utfall av prosessene som antall prosesser som har vært startet.

Denne oppgaven vil undersøke om kulturendringsprosessen i Avinor har hatt virkning på graden av kundeorientering internt i Avinor og på passasjerenes opplevelse på Avinors lufthavner.

Avinor AS har gitt oss mulighet til å forske på kulturendringsprosessen ved å gi oss tilgang til datamateriale av intern karakter. Konsern HR har kommet med verdifulle innspill til problemstillingen og sammen med våre forelesere Jan-Oddvar Sørnes og Frode Soelberg, og veiledere Hege Stenhammer og Espen Isaksen ved Nord Universitet, har vi kommet i mål med vårt forskningsarbeid.

Vi vil rette en stor takk til Avinor, og da spesielt til de enkeltpersoner som hver på sin måte har bidratt til denne oppgaven: Hanne Beate Arnesen Laugerud, Torunn Carlsson, Sølvi Skjøthaug, Eli Nerbø, Birgitte Hauge, Inge Abrahamsen, Christian Stolp, Erik Moe, Petter Norstrøm, Terje Orskaug og Ina Eldøy.

Avslutningsvis ønsker vi å takke våre familier som har holdt ut med oss i perioder med mye arbeid til de sene nattetimer og mange døgn borte.

Oslo, 28.11.2017

Karsten Tønnevold Fiane

Jørn Erik Jensen Limo

## Sammendrag

Vi har i denne oppgaven sett på Avinor AS i lys av å være en organisasjon i endring. Vi har tatt for oss introduksjonen av adferdsverdien kundeorientering, i en organisasjon som følte på eget behov for å endre seg med mål å kunne møte en fremtid i et mer markedsorientert klima.

Problemstilling som ligger til grunn for forskningsarbeidet er:

---

*Hvordan har introduksjonen av Nye Avinor og begrepet kundeorientering som adferdsverdi påvirket Avinor?*

---

Det å ta et selskap som i utgangspunktet var prega av å være et statlig forvaltningsorgan og endre det til å være i stand til å møte et marked der tjenester konkurranseutsettes er en stor oppgave. Endringsprosessen var likvel nødvendig, for å legge til rette for at Avinor skal ha mulighet til være den foretrukne leverandør av luftfartstjenester for både kunder og eier i fremtiden.

Konsernledelsen hadde en visjon om Nye Avinor. Et selskap som skulle skape verdifulle relasjoner. Et selskap med en misjon om å utvikle og drive et sikkert, effektivt og bærekraftig luftfartssystem i hele landet. Selskapet skulle være tuftet på fire adferdsverdier – åpen, ansvarlig, handlekraftig og kundeorientert.

Visjonen var å bevare et sterkt og samlet konsern – med kunden i fokus, som leverer tjenester med høy sikkerhet, driftsstabilitet og effektivitet. Det ville sikre finansielt handlingsrom for drift og investeringer og styrke landets og regionenes konkurransekraft.

Strategien for å oppnå visjonen krevde en kulturendring i selskapet. En endring i organisasjonskulturen fra å være en ren sikkerhetsorientert kultur til å bli en mer kundeorientert kultur. Avinor måtte gjennom organisasjonsendring både strukturelt og kulturelt.

For å endre kulturen i selskapet måtte de ansattes grunnleggende antagelser, verdier og normer sammen med de artefakter som eksisterer i selskapet bli mer kundeorientert. Avinor gjennomførte en rekke tiltak med fokus på kundeorientering, som sammen med lanseringen av Nye Avinor som et selskap med kundeorienterte verdier, skulle det bidra til å endre organisasjonskulturen.

Litteraturen vi har støttet oss til i vår studie av Nye Avinor tar utgangspunkt i Jacobsen og Thorviks sine analyser av organisasjonen som institusjon og endringsprosesser i

organisasjoner. Vi har sett på Max Webers arbeid med strukturteori og Henry Mintzberg definisjoner av organisasjoners oppbygging for å vise hvordan en organisasjons strukturelle karakter kan påvirke mulighetene for å gjennomføre en kulturendring. Ved hjelp av litteratur fra Jacobsen og Thorsvik, sammen med Robbins, Millett, Waters-Marsh, har vi beskrevet hva som definerer, bygger og endrer organisasjonskultur. Avslutningsvis har vi benyttet oss av John Kotter sin 8-stegsmodell for å se på om de tiltak som Avinor har gjort har bidratt til at det skal være mulighet for å lykkes.

For å kunne vurdere om Avinor har oppnådd sitt mål med lanseringen av Nye Avinor, har vi gjennomført en mixed-method studie som innbefatter både en kvalitativ og en kvantitativ analyse av kundeorientering i selskapet. Den kvalitative analysen er en dokumentstudie av utvalgte interne rapporter fra Avinor. De beskriver selskapets egen vurdering av kundeorientering. Den kvantitative analysen tar for seg Avinor sine egne medarbeiderundersøkelser (MU), samt passasjerundersøkelser (ASQ) i regi av ACI (*Airport Council International*). Målet var å vurdere hvordan introduksjonen av Nye Avinor og kundeorientering som en adferdsverdi påvirket selskapet i perioden 2013 – 2016.

Våre funn viser at Avinor sin strategi for å bli mer kundeorientert sammenfaller med hvordan litteraturen beskriver at endringsprosesser bør gjennomføres. Det som viser seg å være overraskende, er at det ikke er sammenfallende hva ansatte i Avinor mener om egen organisasjonskultur når det gjelder kundeorientering og hvordan passasjerene er tilfredse med lufthavnene. Passasjerundersøkelsen (ASQ) viser en jevn økning i generell tilfredshet i perioden 2013 – 2016 mens medarbeiderundersøkelsen derimot viser en generell nedadgående trend i samme periode. I tillegg viser funnene at etableringen av Nye Avinor har viderført Avinor sin posisjon som leverandør av luftfartstjenester i Norge.

Ut fra denne konklusjonen kan det se ut som om det i arbeidet med kundeorientering er viktigst å fokusere på passasjerenes behov og ønsker. De ansattes egne holdninger er ikke uviktige, men ser ut til å være underordnet. Arbeidet med kundeorientering i forhold til å sikre selskapet som den foretrukne leverandør, har et utelukkende kostnadmessig og effektivitetsmessig aspekt. Der har også Avinor lyktes, men endringene som har medført kostnadskutt og større krav til effektivitet har resultert i uro og støy blant de ansatte.

Avinor har altså blitt et mer kundeorientert selskap i kundens øyne uten at selskapets egne ansatte opplever det samme.

## Innholdsfortegnelse

Abstract.....	2
Forord.....	4
Sammendrag .....	6
Tabell- og figurliste.....	10
1. Innledning .....	12
1.1. Problemstillingen .....	13
1.2. Grunnlag for problemstillingen.....	14
1.3. Avinor sin historie.....	16
1.4. Avinor i dag.....	17
1.5. Luftfartsmarkedet i dag .....	17
1.6. Nye Avinor.....	18
2. Litteratur .....	20
2.1. Strategi .....	20
2.2. Organisasjonsstruktur.....	22
2.3. Organisasjonskultur.....	27
2.4. Endring av organisasjonskultur.....	29
2.5. Kundeorientering.....	31
2.6. Kunden .....	32
2.7. Oppsummering.....	33
3. Metode .....	34
3.1. Forskningsmetode .....	34
3.2. Kvalitativ og kvantitativ metode .....	35
3.3. Datainnsamling.....	37
3.3.1. Kvalitativt datamateriale.....	37
3.3.2. Kvantitativt datamateriale.....	38
3.3.3. Populasjon og utvalg i det kvantitative materialet.....	39



3.4.	Spørreskjemaet Medarbeiderundersøkelsene og Passasjerundersøkelsene.....	45
3.4.1.	Medarbeiderundersøkelse 2013 - 2016.....	45
3.4.2.	Passasjerundersøkelsen (ASQ).....	46
3.5.	Analyseteknikk.....	47
3.5.1.	Teori om kvalitativ analyse .....	47
3.5.2.	Teori om kvantitativ analyse .....	48
3.6.	Forskningskvalitet .....	49
3.7.	Etiske dilemmaer.....	51
3.8.	Oppsummering.....	52
4.	Analyseresultater.....	53
4.1.	Avinors rammebetingelser .....	53
4.1.1.	Moderniseringsprogrammet.....	57
4.2.	Kvalitativ analyse.....	60
4.2.1.	Hvorfor innfører Avinor kundeorientering? .....	63
4.2.2.	Hvordan skal Avinor bli mer kundeorientert?.....	63
4.2.3.	Hva ønsker Avinor å oppnå ved å bli mer kundeorientert?.....	63
4.2.4.	Oppsummering kvalitativ analyse .....	64
4.3.	Kvantitativ analyse.....	66
4.3.1.	Kundeorientering i Avinor - de ansattes perspektiv .....	68
4.3.2.	Kundeorientering i Avinor – de reisendes perspektiv .....	83
4.3.3.	Oppsummering kvantitativ analyse .....	87
5.	Drøfting.....	89
5.1.	Forskningsspørsmål.....	89
5.1.1.	Hvorfor innfører Avinor kundeorientering? .....	89
5.1.2.	Hvordan skal Avinor bli mer kundeorientert?.....	91
5.1.3.	Hva ønsker Avinor å oppnå ved å bli mer kundeorientert?.....	93
5.1.4.	Hvordan har ansattes syn på selskapets grad av kundeorientering endret seg?.....	94

5.1.5.	Hvordan har de reisendes generelle syn på Avinor endret seg? .....	96
5.1.6.	Har de ansatte og de reisende samme syn på Avinor? .....	98
6.	Avslutning.....	101
6.1.	Konklusjon .....	101
6.2.	Praktiske implikasjoner .....	102
6.3.	Begrensninger, erfaringer og videre forskning .....	103
7.	Kilder / litteraturliste.....	106
8.	Vedlegg.....	111

## Tabell- og figurliste

Tabell 1:	Kvalitativ analyse av primærdokumenter.....	61
Tabell 2:	Kvalitativ analyse, sekundærdokument.....	61
Tabell 3:	Kvalitativ analyse, tertiærdokument.....	62
Tabell 4:	Aktuelle spørsmål fra Medarbeiderundersøkelsene .....	66
Figur 1:	Nye Avinor - misjon, visjon, adferdsverdier (Avinor 2013a).....	13
Figur 2:	Hvorfor skal Avinor endres? (Avinor 2012a) .....	15
Figur 3:	Forskningsmodell.....	16
Figur 4:	Eierstruktur København lufthavn, Kastrup (CPH u.å.).....	18
Figur 5:	Hovedfunn fra kulturanalyse 2012 (Avinor 2012a).....	19
Figur 6:	Strategiske målsetninger Avinor 2020 (Avinor 2012a) .....	22
Figur 7:	Mintzbergs modell for organisasjonsstruktur (Jacobsen og Thorsvik 2007).....	23
Figur 8:	Mintzbergs idealtyper (Jacobsen og Thorsvik 2007).....	23
Figur 9:	Organisasjonskart Avinor 2017.....	24
Figur 10:	Organisasjonskart Avinor 2017 med Robbins-modell.....	26
Figur 11:	Kotters 8-steps modell (Kotter 2007: 3).....	29
Figur 12:	Antall passasjerer fra ASQ-lufthavner .....	39
Figur 13:	Respondenter passasjerundersøkelsen ASQ .....	40
Figur 14:	Deltakere medarbeiderundersøkelsen 2013 – 2016 .....	41
Figur 15:	Fordeling lufthavnkonsepter .....	42

Figur 16: Lufthavnkonsepter - grunnpilarene .....	43
Figur 17: Fordeling ASQ-lufthavner per lufthavnskategori.....	44
Figur 18: Svarprosent MU 2013 - 2016.....	50
Figur 19: Samfunnspålagte oppgaver .....	54
Figur 20: Endringer i nøkkeltall (passasjerer, flybevegelser, driftsinntekter og -utgifter).....	57
Figur 21: Forhold mellom gjeld og inntekt- og utgiftsendringer .....	58
Figur 22: Avinor det beste alternativet (Avinor, Moderniseringsprogrammet 2015).....	59
Figur 23: Deltakere medarbeiderundersøkelsen 2013 – 2016 .....	67
Figur 24: Svarprosent MU 2013-2016.....	67
Figur 25: Resultat MU-1 og MU-2 2013-2016.....	68
Figur 26: Utvikling i korrelasjon MU-1 og MU-2.....	69
Figur 27: Resultat MU-8 og MU-9 2013-2016.....	70
Figur 28: Utvikling i korrelasjon MU-8 og MU-9.....	71
Figur 29: Resultat MU-3 og MU-4 2013 – 2016 .....	72
Figur 30: Utvikling i korrelasjon MU-3 og MU-4.....	73
Figur 31: Resultat MU-4 og MU-5 2013-2016.....	74
Figur 32: Utvikling i korrelasjon MU-4 og MU-5.....	75
Figur 33: Resultat MU-4 og MU-10 2013-2016.....	76
Figur 34: Utvikling i korrelasjon MU-4 og MU-10.....	77
Figur 35: Resultat MU-5 og MU-6 2013-2016.....	77
Figur 36: Utvikling i korrelasjon MU-5 og MU-6.....	79
Figur 37: Illustrasjon resultater MU 2013-2016 .....	80
Figur 38: Endring MU-resultater fra 2013 til 2016 .....	82
Figur 39: Resultater ASQ-OS og MU 2013 – 2016 per år .....	83
Figur 40: Resultater ASQ-OS og MU 2013 – 2016 per lufthavn .....	84
Figur 41: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU per år .....	85
Figur 42: Forskningsmodell med analyseresultat .....	88

## 1. Innledning

Tema for oppgaven vår er kundeorientering. Fokuset er på kulturendringsprosessen som Avinor har vært gjennom for å bli Nye Avinor; et selskap med kundeorientering som adferdsverdi. Målet for oppgaven er å finne ut hvordan etableringen av Nye Avinor og introduksjonen av kundeorientering som adferdsverdi har påvirket Avinor.

Det statlig regulerte markedet er en forretningsform som det er mindre av i dagens samfunn. Historisk har hensikten med reguleringer vært å sikre en nasjonal strategisk utvikling eller en samfunnsmessig fordelaktig fordeling. Etter andre verdenskrig var disse tiltakene viktig for å sikre oppbyggingen av nasjonen. I forbindelse med industrialiseringen var det også viktig at staten bidro i markeder der det ikke var tilgjengelig privat kapital eller at markedene ikke hadde et forretningsmessig grunnlag.

Norge er i dag et velstående land. Ifølge amerikanske CIA var Norge i 2016 på delt 12.plass (med Irland) når det gjelder andel BNP per innbygger<sup>1</sup> hvor plassene foran er okkupert av land som Liechtenstein, Macau og Singapore (CIA u.å *The World Factbook*). Graden av statlig styring og regulering av markeder er over tid redusert og kommersialisering av tidligere regulerte markeder er i stor grad gjennomført. Staten har kun beholdt rettigheter eller store aksjeposter i de selskapene staten anser forvalter viktig nasjonal kapital. Oljeforekomstene i Nordsjøen og fallrettighetene til vannkraft er eksempler på slike markeder.

Norsk luftfart var helt frem til slutten av 1980-tallet en gjennomregulert bransje. Utover 1990-tallet ble bransjen mer og mer deregulert og kommersialisert; og flyselskapene er i dag rene kommersielle selskaper. Med enkelte unntak har styringen av norsk luftrom og norske flyplasser frem til i dag vært underlagt statlig styring. Det har vært for å sikre at luftfart som samferdsel skulle ha like vilkår i hele landet. Det skal være mulig å være bosatt i alle utkanter i Norge, og likevel ha tilgang på et flytilbud (NHO Luftfart 2013: 2). Denne reguleringen er i dag i endring og Avinor som forvalter norsk luftrom og nesten samtlige norske lufthavner er nå i en situasjon der staten som eier ønsker å konkurranseutsette driften. Selskapet er således i endring og denne oppgaven vil undersøke om en kulturendringsprosess mot kundeorientering har gjort Avinor mer kundeorientert og dermed klare for en konkurransesituasjon.

Avinor har gitt oss tilgang til et stort datamateriale som er relevant for vårt tema og en rekke nøkkelpersoner har stilt seg til rådighet for å hjelpe oss med informasjon om selskapet.

---

<sup>1</sup> US\$ 69 200/innbygger

Forventningen Avinor har til vårt arbeid er å få en objektiv og akademisk vurdering av endringsprosessen som selskapet har vært gjennom. Avinor vil også kunne bruke våre funn i arbeidet med fremtidige endringsprosesser for å øke sannsynligheten for å lykkes.

### 1.1. Problemstillingen

Ved å gjennomføre en studie av kulturendringsprosessen i Avinor og da fokusert på innføringen av kundeorientering som en adferdsverdi, vil vi undersøke om det i perioden 2013 – 2016 har vært en endring i graden av kundeorientering i selskapet, og har formulert følgende problemstilling:

---

*Hvordan har introduksjonen av Nye Avinor og begrepet kundeorientering som adferdsverdi påvirket Avinor?*

---

Definisjonen av begrepet «kundeorientering» er ifølge Store Norske leksikon tilsvarende til begrepet «markedsorientering», som er «*et grunnsyn i markedsføring som først og fremst setter potensielle og eksisterende kunders behov i fokus* (2012). Mens begrepet «adferdsverdi» er definert av Robbins, Millett og Waters-Mars (2014: 69) som de «*verdier som ligger til grunn for en ønsket væremåte og som brukes som et verktøy for å oppnå et ønsket mål*» [vår oversettelse].

Problemstillingen utleder seg fra Konsernledelsens introduksjon av Nye Avinor, en strategisk retning illustrert i Figur 1 som beskriver et selskap med en misjon, visjon og fire adferdsverdier, som er grunnlaget for en organisasjonskultur som skal sikre selskapets fremtid.



Figur 1: Nye Avinor - misjon, visjon, adferdsverdier (Avinor 2013a)

Ut fra problemstillingen har vi utledet forskningsspørsmålene:

- Hvorfor innfører Avinor kundeorientering som adferdsverdi?
- Hvordan skal Avinor bli mer kundeorientert?
- Hva ønsker Avinor å oppnå ved å bli mer kundeorientert?
- Hvordan har ansattes syn på selskapets grad av kundeorientering endret seg?
- Hvordan har de reisendes generelle syn på Avinor endret seg?
- Har de ansatte og de reisende samme syn på Avinor?

Forskingsspørsmålene vil bli beskrevet i kapittel 1.2 *Grunnlag for problemstillingen*.

Vi vil se på prosessen som Avinor har vært gjennom og vurdere den opp mot aktuell litteratur, som vil bli presentert i neste kapittel. Det gjør vi ved å se på hva selskapet selv beskriver om egen kundeorientering ved gjøre en analyse av dokumenter som omhandler Avinor, og resultater fra Avinor sin medarbeiderundersøkelse (MU) og passasjerundersøkelser (ASQ) utført på et utvalg av lufthavner i perioden 2013-2016.

Forskningsfunnene vil være relevante for Avinors sin ledelse for å vurdere endringsprosessen som er gjennomført i perioden 2013 – 2016. Funnene vil også kunne være relevante i forhold til det videre arbeidet med fornying og omstilling av organisasjonen. Videre kan også det arbeidet vi har gjort være et bidrag inn i mer omfattende forskning på omstilling innenfor statseide foretak for å se på hva som er drivende faktorer i endringsprosesser; spesielt rettet mot kundeorientering.

## 1.2. Grunnlag for problemstillingen

Overlevelse i ethvert marked, bortsett fra stabile monopolistiske markeder, betinger at organisasjonene er dynamisk og endringsorientert i forhold til sine omgivelser. Er organisasjonen statisk og lite villig til å endre på seg, vil den ikke utvikle seg i takt med markedet den opererer i, og den vil mest sannsynlig gå til grunne.

For aktører i det moderne luftfartsmarkedet er endringsvillighet og markedstilpasning helt nødvendige faktorer for å overleve. Prisen for en flybillett er kraftig redusert og marginene til flyselskapene presses fra alle kanter. For å skape overskudd i et marked utsatt for sterk konkurranse er det derfor særdeles viktig for flyselskapene å tenke alternativt.

Konkurransesituasjonen resulterer i at flyselskapene har sterkt fokus på hva som skal være kjernevirksomheten, og hva slags tjenester flyselskapene ikke skal levere. Avinor som

leverandør av lufthavn- og lufttrafikkjenester må tilpasse seg dette, og fortløpende vurdere hvilke tjenester Avinor skal tilby i forhold til hvilke tjenester som etterspørres.

Figur 2 viser hva Avinor selv mener er grunner for hvorfor selskapet skal endre seg, og gjennom introduksjonen av Nye Avinor og innføring av kundeorientering ønsker selskapet å møte disse eksterne og interne endringene.



Figur 2: Hvorfor skal Avinor endres? (Avinor 2012a)

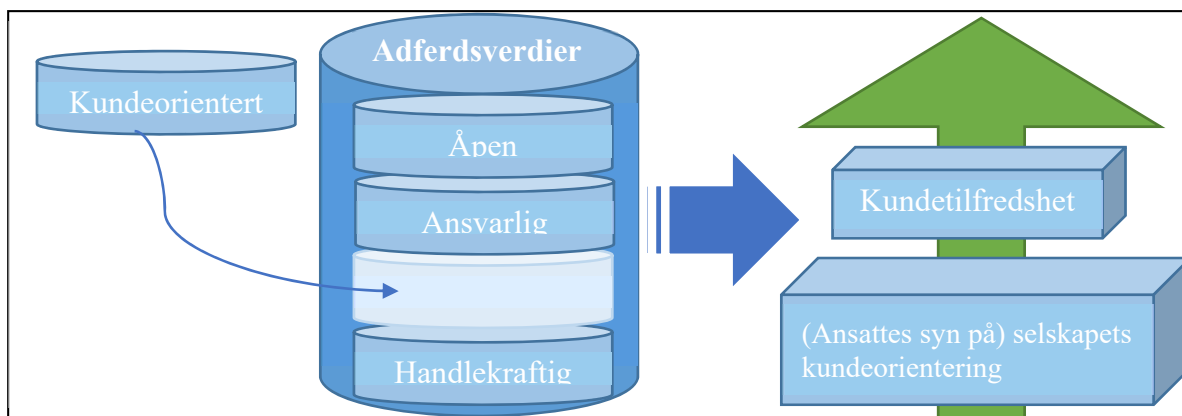
Gjennom problemstillingen - «*Hvordan har introduksjonen av Nye Avinor og begrepet kundeorientering som adferdsverdi påvirket Avinor*». – ønsker vi å undersøke hvordan dette har påvirket hvordan selskapet selv beskriver eget forhold til kundeorientering; og da konkret ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

- Hvorfor innfører Avinor kundeorientering som adferdsverdi?
- Hvordan skal Avinor bli mer kundeorientert?
- Hva ønsker Avinor å oppnå ved å bli mer kundeorientert?

Videre vil vi undersøke hvordan ansattes syn på egen organisasjons har endret seg i perioden siden Nye Avinor ble innført; og om det har vært noen endringer i kundenes syn på selskapet. Forskningsmodellen<sup>2</sup> nedenfor illustrerer Avinors mål om at inkluderingen av kundeorientering som en adferdsverdi skal resultere i økt kundetilfredshet og kundeorientering i selskapet.

---

<sup>2</sup> Figur 3



Figur 3: Forskningsmodell

Vi vil undersøke om denne effekten faktisk har vist seg, ved hjelp av følgende forskningsspørsmål, som er utledet av problemstillingen:

- Hvordan har ansattes syn på selskapets grad av kundeorientering endret seg?
- Hvordan har de reisendes generelle syn på Avinor endret seg?
- Har de ansatte og de reisende samme syn på Avinor?

Forskningsspørsmålene kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 5, hvor aktuell litteratur og våre forskningsfunn drøftes. Men først vil vi beskrive Avinor sin historie og utvikling sammen med luftfartsmarkedets utvikling frem mot tidspunktet for innføringen av «Nye Avinor».

### 1.3. Avinor sin historie

Avinor AS ble etablert som et luftfartsdirektorat under Samferdselsdepartementet tilbake i 1947. I 1978 ble Luftfartsdirektoratet gjort om til Luftfartsverket, men organisasjonen var fortsatt statens forvaltningsorgan for luftfart. I 1997 overtok Luftfartsverket 29 kommunalt eide lufthavner i Norge.

På slutten av 90-tallet ble det besluttet å gjennomføre store oppgaveendringer i Luftfartsverket. Tilsynsoppgavene overfor sivil luftfart ble skilt ut og Luftfartstilsynet ble etablert i år 2000 som et statlig tilsynsorgan. Oppgaver knyttet til drift og utvikling av landets flyplasser samt flysikringstjenesten ble værende i Luftfartsverket.

I 2002 vedtok Stortinget å omdanne Luftfartsverket til et 100 % statlig eid aksjeselskap og fra 1. januar 2003 var aksjeselskapet Avinor etablert med eierskap i Samferdselsdepartementet.

Selv om Luftfartsverket nå var blitt til aksjeselskapet Avinor, var organisasjonen sterkt preget av forvaltning. Eier og ledelse i Avinor så behovet for å endre selskapet og lanserte i 2004-2005 et omorganiseringsprosjekt kalt «Takeoff-05». Omorganiseringen hadde som formål å



gjøre Avinor AS til et mer forretningsorientert selskap. Omorganiseringen medførte nedbemanninger og skapte store interne konflikter.

I 2013 valgte konsernledelsen å lansere «Nye Avinor». En prosess for å endre verdiplattformen i selskapet mot et mer kundeorientert fokus. Dette ble gjort for å møte en fremtid med mer konkurranseutsatte tjenester og for å imøtekomme krav fra flyselskapene om bedre og rimeligere tjenester.

#### 1.4. Avinor i dag

Avinor AS eier og driver i dag 45 lufthavner og den samlede flysikringstjenesten i Norge. Oslo lufthavn var tidligere organisert som et eget datterselskap, men ble i januar 2016 fusjonert med Avinor AS. Avinor Flysikring AS ble fisjonert ut som et eget datterselskap i juni 2014 for å møte krav fra EU om konkurranseutsetting av flysikringstjenester. Høsten 2017 ble det etter påtrykk fra eier, Samferdselsdepartementet, også igangsatt en prosess med mål å skille Avinor Flysikring AS helt ut fra resten av Avinor-konsernet.

Avinor Flysikring AS leverer i dag underveis-, innflygings- og tårnkontrolltjenester, i tillegg til flynavigasjonstjenester (FNT) (kommunikasjon, overvåking ved hjelp av radar og satellitt, og navigasjonshjelpemidler). Avinor Flysikring AS er utpekt som eneste leverandør av underveistjenester i norsk luftrom og Bodø Oceanic, mens det er delvis åpnet opp for konkurranse på innflygings- og tårnkontrolltjenester. I 2016 vant Avinor Flysikring AS kontrakt på å levere disse tjenestene til Sandefjord lufthavn, Torp, som er en lufthavn utenfor Avinor –systemet.

Avinor AS / Avinor Flysikring AS har per i dag samarbeid med Forsvaret om driften på elleve lufthavner, hvorav ni er Avinor-lufthavner (Oslo/Gardermoen, Stavanger/Sola, Bergen/Flesland, Trondheim/Værnes, Bodø, Andøya/Andenes, Harstad/Narvik/Evenes, Bardufoss og Lakselv/Banak. Til Ørland flystasjon og Rygge flystasjon leverer Avinor Flysikring AS innflygings- og tårnkontrolltjenester, samt flynavigasjonstjenester (FNT).

#### 1.5. Luftfartsmarkedet i dag

Dagens situasjon i luftfartsmarkedet er at stadig flere deler av tjenestetilbudet konkurranseutsettes, og det i internasjonal utstrekning. Det er politisk sett omdiskutert i Norge om det er fornuftig fra et kostnadsspørsmål om én stor, nasjonal, aktør skal drive størstedelen av lufthavn- og lufttrafikktilbudet, og som en konsekvens *de facto* bestemme premissene for leveransetilbudet av luftfartstjenester.

Den europeiske trenden er at flere og flere flyplasser driftes som selvstendige bedrifter, og da gjerne med institusjonelle eiere uten særlig tilknytning til luftfart som sådan, men som er interessert i enten kortsiktig eller langsiktig profitt. Eksempel her er København lufthavn Kastrup, som gjennom selskapet Københavns Lufthavne AS har følgende eierstruktur:

Aktionæroversigt (pr. 31. december 2014):

- Copenhagen Airports Denmark ApS (CAD) 57,7%
- Den Danske Stat 39,2%
- Udenlandske, private og institutionelle investorer 1,8%
- Danske, private og institutionelle investorer 1,3%

CAD er kontrollert i fællesskab af Ontario Teachers' Pension Plan (OTPP) og Macquarie European Infrastructure Fund III (MEIF3).

Figur 4: Eierstruktur København lufthavn, Kastrup (CPH u.å.)

For 2016 vil København lufthavn Kastrup utbetale et utbytte på DKK 1,259 milliard, tilsvarende NOK 1,614 mrd. til eierne (Copenhagen Airports 2017).

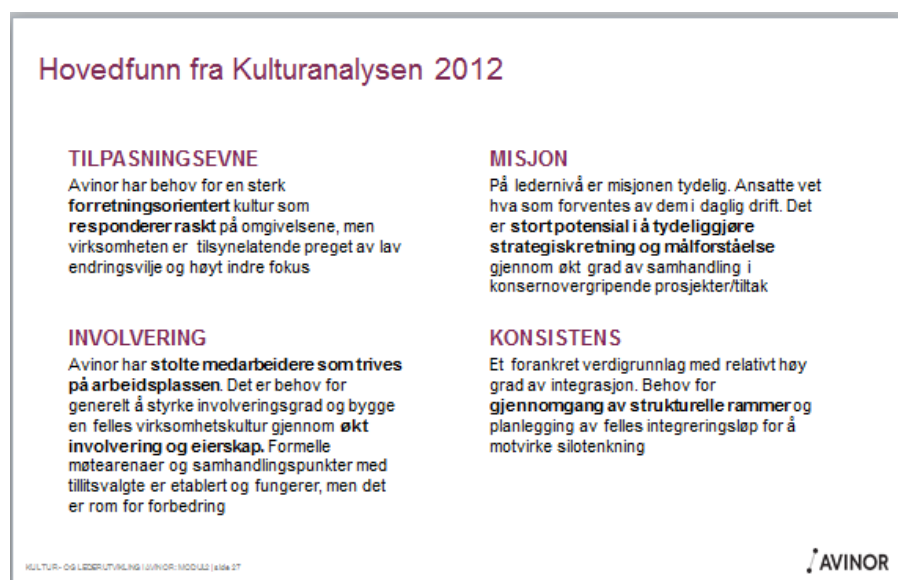
De institusjonelle eierne har normalt økonomisk profitt som hovedmål, og det kan resultere i at beslutninger blir tatt på basis av hva som er økonomisk sett mest gunstig for eierne, ut ifra hva som er deres tidshorisont for investeringen. Investorer som er inne med en kort tidshorisont vil ikke være interessert i å investere i prosjekter som først vil gi resultat flere år frem i tid; og det er også lite trolig at de vil investere og drifte flyplasser uten et økonomisk potensiale ut i fra et samfunnsmessig behov. Mindre lufthavner i Europa som ikke er økonomisk bærekraftige mottar statsstøtte eller overføringer fra sin eier for å sikre drift. Eksempel på dette er Skellefteå Airport, en kommunalt eid lufthavn i Sverige, som i 2015 måtte få et eiertilskudd på 10 MSEK og konsernbidrag på 12 MSEK for å gå i balanse (Skellefteå kommun 2016: 85).

## 1.6. Nye Avinor

For å imøtekomme krav fra eier og kunder om mer effektiv drift og lavere kostnader, og dermed komme i forkant av eventuelle politiske beslutninger som gikk på tvers av hva selskapet selv vil, valgte konsernledelsen i Avinor i 2012 å lansere en ny verdiplattform. Verdiplattformen skal forankre og rettferdiggjøre Avinors posisjon i luftfartens verdikjede. Et av de overordnede målene er å være den foretrukne leverandører av lufthavn- og lufttrafikkjenester. Strategien for endringsprosessen var å lansere «Nye Avinor», som en «samspilt og kundeorientert» aktør. Avinor skal sammen med de andre leverandørene skape en sømløs reiseopplevelse. Kunden,

som passasjerene, skal ikke merke at veldig mange aktører bidrar for at hun eller han får en vellykket reiseopplevelse.

Den nye verdiplattformen skulle også bidra til å modernisere Avinor. I 2012 var deler av organisasjonen fremdeles preget av sin historie som statlig forvaltningsorgan, og sikkerhet var et parameter som var styrende for nærmest alle beslutninger. Hvorvidt beslutningen ville bidra til mer effektiv drift eller en bedre kundeopplevelse var om ikke uviktig, så av mindre betydning. For å konkretisere utfordringene organisasjonene hadde internt ble det gjennomført en kulturanalyse i 2012, og hovedfunnene fra denne er gjengitt nedenfor i Figur 5 nedenfor.



Figur 5: Hovedfunn fra kulturanalyse 2012 (Avinor 2012a)

Det var fire hovedområder som pekte seg ut som utfordringer i Avinor sin eksisterende forretningskultur. Selve bedriftskulturen var ikke forretningsorientert og organisasjonen evnet ikke i tilstrekkelig grad å omstille seg i takt med markedet. Det var behov for å definere en tydelig misjon, som selskapets ansatte kunne identifisere seg med og strekke seg etter, og de ansatte måtte i større grad involveres i selskapet. Selskapet ble også vurdert å ha en strukturell oppbygging som fremmet silotankegang fremfor samarbeid på tvers.

Det var derfor helt nødvendig å gjennomføre en organisasjons- og kulturendring. En endring som bidrar til å gjøre Avinor til et mer dynamisk selskap som kan møte endringer i markedssituasjonen på en effektiv måte. En kulturendring som fokuserer på kunden, så kunden ser på Avinor som den foretrukne leverandør av luftfartstjenester.

I neste kapittel ser vi nærmere på aktuell litteratur for gjennomføring av organisasjons- og kulturendring.

## 2. Litteratur

Vår problemstilling tar utgangspunkt i en organisasjonsendring. En organisasjon er ifølge Jacobsen og Thorvik (2007:350) «forbundet med stabilitet og forutsigbarhet». Organisasjonen har derfor på mange måter en iboende motstand mot endring i seg.

En endring kan ta mange former, fra omfattende og drastiske endringer omtalt som revolusjonære endringer til mer evolusjonære endringer som er en mer naturlig utvikling der endringen skjer over lang tid (Jacobsen og Thorsvik 2007:352). Endringsprosessen i Avinor er av mer evolusjonær karakter, men er samtidig også ganske omfattende. Jacobsen og Thorsvik (2007:353) beskriver at en endring som er omfattende og skjer over relativt kort tid er en strategisk endring. Den strategiske endringsprosessen i Avinor gjennomføres som nevnt i kapittel 1.2 som et resultat av en forventning om en endring i markedet. Avinor gjennomfører derfor en proaktiv strategisk endringsprosess for å være i forkant av utviklingen i markedet (Jacobsen og Thorvik 2007:353).

Selve endringsprosessens innhold er avhengig av om hva som er formålet med endringsprosessen, hva er strategien. Er det behov for å gjøre en strukturell endring er fokus på arbeidsoperasjoner, spesialisering, styring og koordinering. Er det behov for en kulturell endring vil fokus være på holdninger, meninger og oppfatninger. (Jacobsen og Thorsvik 2007:354). I de fleste endringsprosesser er både strukturelle endringer og kulturelle endringer avhengig av hverandre, og de påvirker hverandre og understøtter hverandre (*Ibid.*).

Vi vil nedenfor se på strategien Avinor benytter i sin endringsprosess. Hvordan Avinor gjør endringer i strukturen på selskapet for å gjøre det mulig å etablere en ny kultur. Vi vil beskrive teorier rundt organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og kulturendring, for å gi en forståelse av hvilke faktorer som påvirker endringsprosesser i en organisasjon.

Avslutningsvis presenterer vi også begrepet «kunde» i en Avinor –sammenheng.

### 2.1. Strategi

Med det formål å endre et handlingsmønster i en bedrift har ledelsen en utvalg av verktøy, der den implementerte strategien for endringsprosessen er et verktøy. Når det skal foretas strategivalg, det vil si valg av én bestemt type strategisk retning, er det viktig å se det i sammenheng med organisasjonens struktur og karakteristikkene til denne. I Max Webers arbeid med *strukturteori* kan vi for eksempel finne beskrevet seks karakteristikk, hvor den

relative styrken til den enkelte er med på å skape et bilde av en bestemt organisasjonsstruktur (Robbins, Millett, Waters-Marsh 2004: 613):

1. Division of labour – *enkle og rutineprega enkeltstående arbeidsoppgaver*
2. Authority hierarchy – *autoritet basert på hierarki, tydelig «chain-of-command»*
3. Formal selection – *formelle, tekniske, kriterier til bruk i selektering*
4. Formal rules and regulations – *graden av formelle regler og retningslinjer*
5. Impersonality – *upersonlig forhold mellom ansatte og leder*
6. Career orientation – *ansattes, særlig ledes, fokus på egne karrierer fremfor teamet.*

Med andre ord, når strukturen og strategien skal meisles ut, må en ta hensyn til i hvilken grad disse seks punktene eksisterer i organisasjonen, eksempelvis kan det i noen organisasjoner være behov for sterk og formell styring, mens det i andre organisasjoner er en mye større grad av uformell ledelse og liten grad av direkte styring. Dette må da tas hensyn til i valg av strategi for endringsprosessen, etter som det ville være utfordrende å implementere en strategi som ikke passer med strukturen.

Når en utvikler visjon, misjon og mål for en organisasjon er det mange ulike tilnærminger til relasjonene mellom dem. I dynamiske organisasjoner kan det være løse bindinger, da de endrer karakter etter hvert som omgivelsene endres, mens det i statiske og hierarkiske strukturer kan være skrevet i stein hva som skal være visjon, misjon og mål. Dette understøttes av Roos, Krogh og Roos (2010:40), som fremholder at hvordan visjoner, forretningsideer og mål er forankret i organisasjoner avhenger av den etablerte selskapsstrukturen, og om denne fremmer eller hemmer dynamikk og endring.

Det er flere ulike nivåer av strategier i en organisasjon, og «de tre grunnleggende hierarkiske nivåene er» (*Ibid.*: 50-53):

- Overordnet strategi
- Forretningsstrategi
- Funksjonell strategi

Den *overordnede strategien* representerer Konsernledelsens og styrets overordnede plan og tanker for hele organisasjonen under ett. Her fremkommer visjonen, strukturer og hvilke sentrale oppgaver som skal løses.

*Forretningsstrategien* fokuserer mer på hvordan organisasjonen på langsiktig og konkret måte skal sikre seg konkurransemessige fortrinn, innenfor avgrensede forretningsområder. Dette strateginivået «eies» gjerne av ledersjiktet under konsernledelsen og deres mellomledere.

Sistnevnte, *de funksjonelle strategier*, omhandler hva som skal gjøres på det operative nivået, eller «spisse enden» av organisasjonen. De valg som tas her vil ha en direkte påvirkning på selskapets konkurranseevne.

Avinor sin strategi er vist i Figur 6 *Strategiske målsettinger Avinor 2020*. Avinor sin overordnede strategi er beskrevet gjennom strategiens interne mål *Sikre et sterkt og samlet konsern med kunden i fokus*. Avinor sin forretningsstrategi og funksjonelle strategi er beskrevet i strategiens eksterne mål. Forretningsstrategien beskriver Avinor sine målsetter mot kunde og samfunn mens den funksjonelle strategien beskriver selskapets økonomiske målsettinger.



Figur 6: Strategiske målsettinger Avinor 2020 (Avinor 2012a)

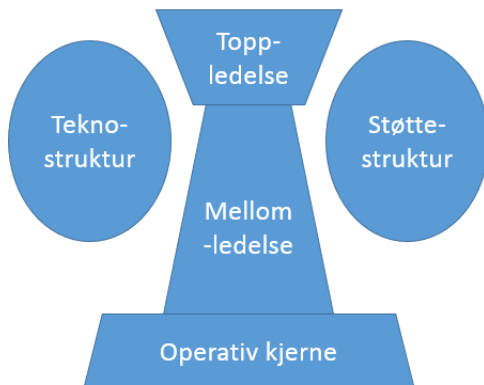
For å forstå en organisasjons valg av strategi på de ulike strategiske nivåene, er det viktig å kjenne til hvordan organisasjonen eller selskapet er bygd opp. Et godt etablert synspunkt, er at organisasjoner kun vil lykkes med sin strategi hvis den formelle strukturen understøtter strategien (Chandler 1962, i Jacobsen og Thorsvik 2007: 95), og vi skal nå diskutere organisasjonsstruktur i en Avinor-sammenheng.

## 2.2. Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen definerer hvordan arbeidsoppgaver formelt sett er delt, gruppert og koordinert. Det er en utfordrende oppgave å utforme den optimale organisasjonsstrukturen – ikke minst fordi det alltid vil være ulike oppfatninger om hva som er «optimalt».

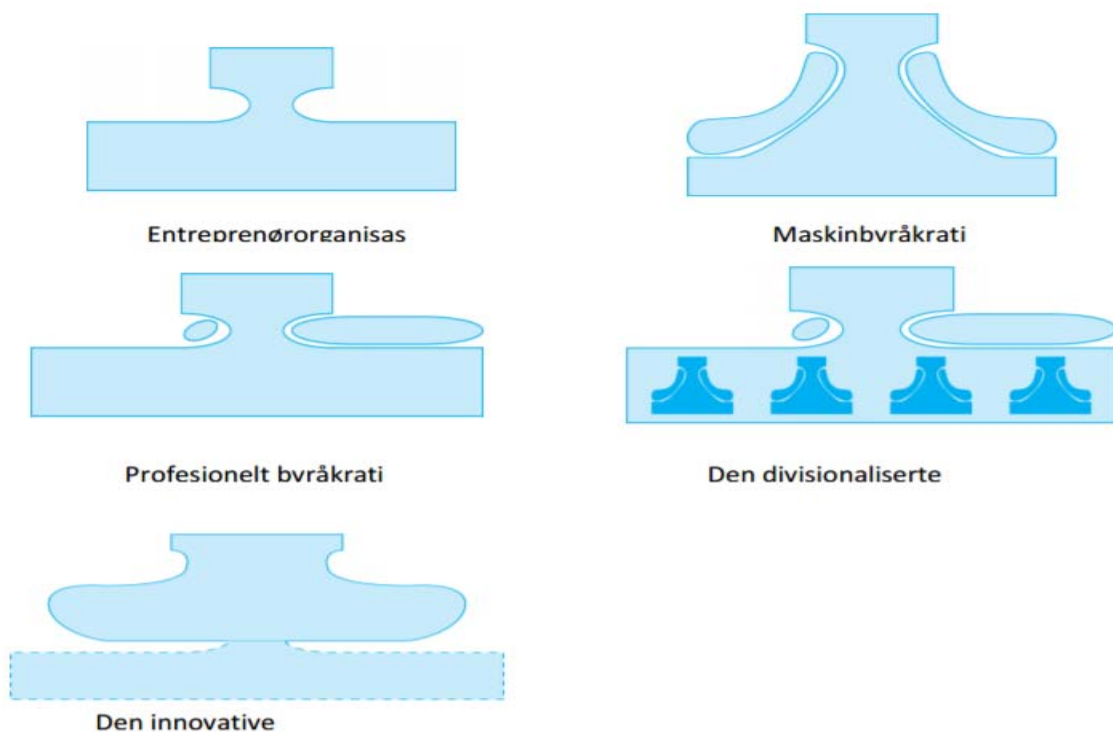
En innfallsvinkel til organisasjonsstruktur kommer fra professor Henry Mintzberg (i Jacobsen og Thorsvik 2007:87-93), som fremholder at en organisasjons struktur i utgangspunktet består

av fem hoveddeler, som vist i Figur 7 nedenfor: 1) en operativ kjerne, 2) en mellomledelse, 3) en toppledelse, 4) en teknostruktur og 5) en støttestruktur. Den midtre delen representerer linjeorganisasjonen, mens boblene på siden representerer stabs- og støttefunksjoner.



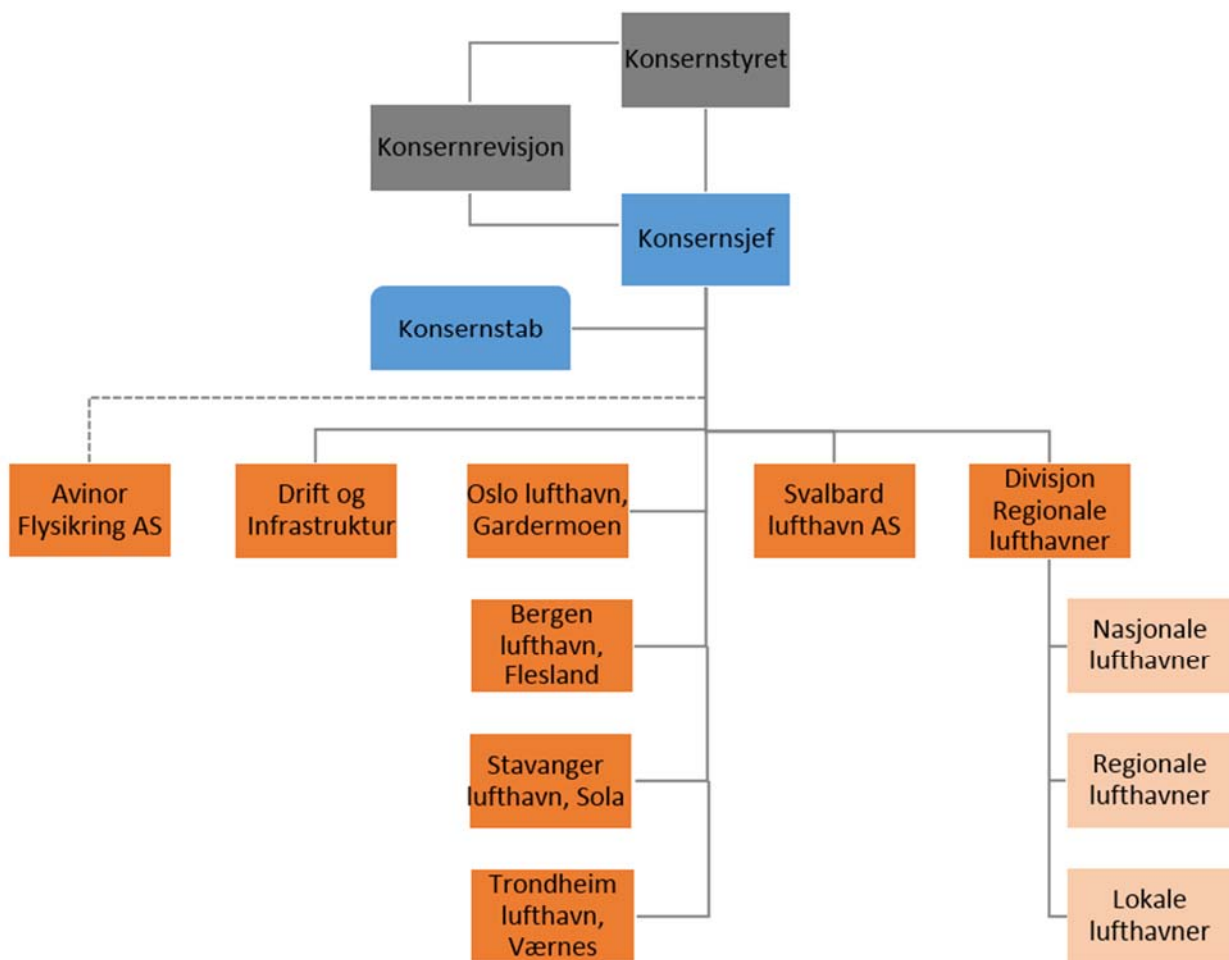
Figur 7: Mintzbergs modell for organisasjonsstruktur (Jacobsen og Thorsvik 2007)

Illustrasjonene nedenfor i Figur 8 viser videre hvordan organiseringen kan spesialiseres ytterligere for henholdsvis en entreprenørorganisasjon, et maskinbyråkrati, det profesjonelle byråkratiet, den innovative organisasjonen og den divisjonaliserte organisasjonen Jacobsen og Thorsvik (2007: 88-93):



Figur 8: Mintzbergs idealtyper (Jacobsen og Thorsvik 2007)

Hvordan disse delene er satt opp og, ikke minst, hvordan forholdet mellom dem er designet avhenger av organisasjonens hovedmål og størrelse. I Norge er det ifølge tall fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) per 1.1.2016 hele 80 % av virksomheten som har fire eller færre ansatte, og det er kun 1.7 % som har 50 eller flere (SSB 2016). Det sier seg selv at de store flertallet av organisasjonene da ikke har en formell oppdeling ala Mintzbergs modell, men en mer mikset modell, hvor én person trolig utfører oppgaver innen flere av de ulike delen. Derimot vil en finne mer bestemte avgrensninger blant den 1.7 % med 50+ -virksomheter, og Avinor med sine drøyt 3100 ansatte er et eksempel på en divisjonalisert organisasjon. Det sentrale i oppbyggingen av organisasjonsstrukturen i Avinor er at divisjonene er koordinert og styrt av en samlet ledelse (se Figur 9).



Figur 9: Organisasjonskart Avinor 2017



Organisasjonen koordineres gjennom felles regler og hierarkisk kontroll. De ulike divisjonene er i hovedsak uavhengig av hverandre men underlagt felles ledelse. Strukturen i organisasjonen defineres som en konsernstruktur, med innslag av matrise med enheten Drift og infrastruktur som opererer på tvers av de andre delene. Strukturen er kompleks og den viktigste måten og koordinere organisasjonen på er å standardisere resultatene som den enkelte divisjon skal oppnå og kontrollere ved resultatevaluering (*Ibid.*)

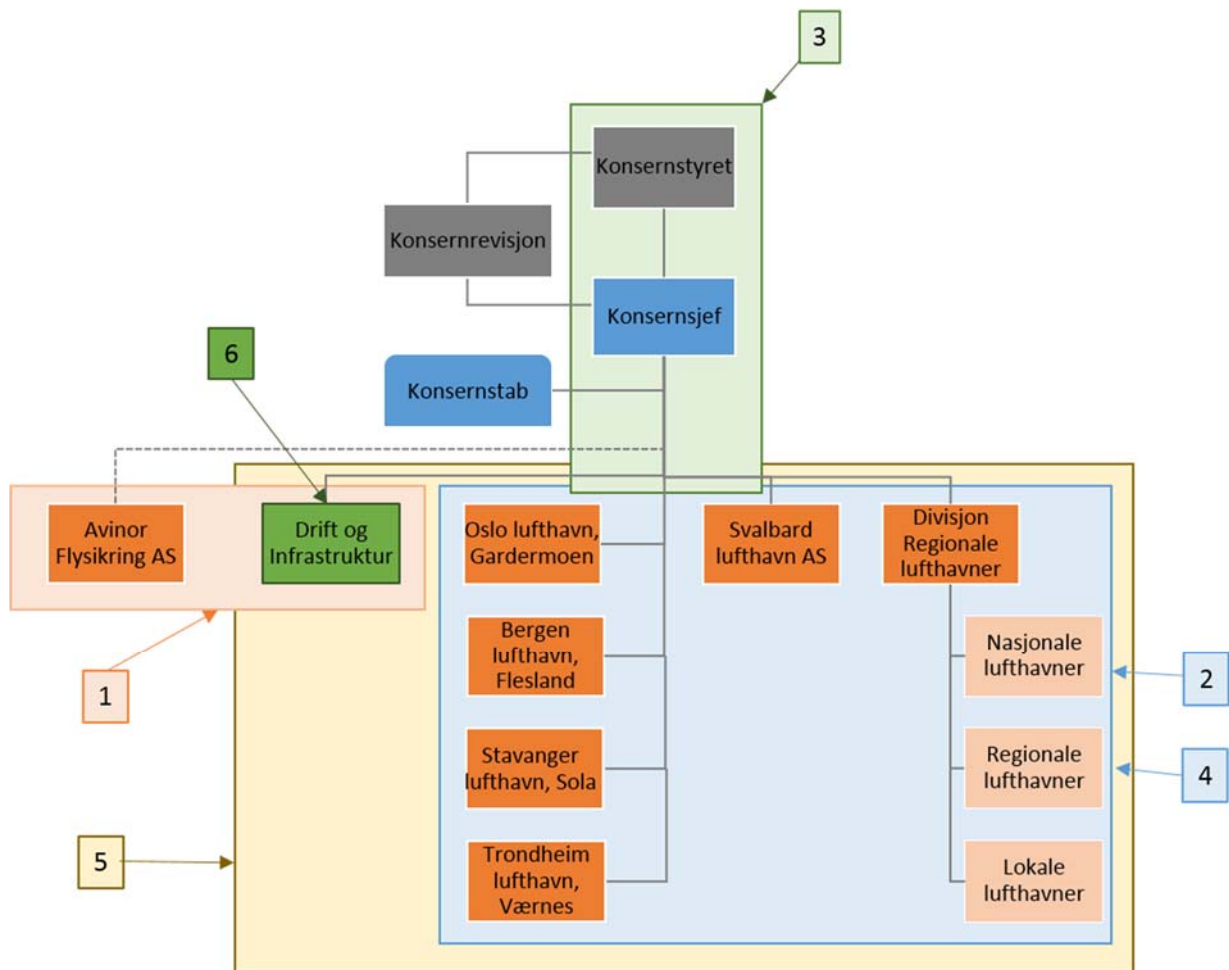
Det er klare sammenhenger mellom konfigurasjon av struktur, strukturelle trekk og strategi. I en divisjonalisert struktur er de strukturelle trekkene at organisasjonen er desentralisert, oppdelt i selvstendige divisjoner, har en liten teknostruktur og støttefunksjon på konsernnivå og en sterk standardisering av resultat. Strategien er i teorien å tilby flere ulike produkter/tjenester til forskjellige markeder (Jacobsen og Thorsvik 2007:97).

Det som kjennetegner strategi i en divisjonalisert organisasjon er at den ofte består av flere ulike typer underorganisasjoner, hvor de forskjellige organisasjonene har egne strategier som er tilpasset markedet de er i. Størrelsen på organisasjonen har også betydning for hvor i organisasjonen beslutningsmyndigheten ligger. Store divisjonaliserte organisasjoner har ofte delegert og desentralisert beslutningsmyndigheten (Jacobsen og Thorsvik 2007:98).

Vi nevnte ovenfor at det er utfordrende å utforme den optimale organisasjonsstrukturen. Robbins *et al.* 2004: 466) hevder at det er seks grunnleggende faktorer som må vurderes ved design av en organisasjonsstruktur:

1. Work specialisation – *graden av spesialisering og oppdeling av arbeidsoppgaver*
2. Departmentalisation – *hvordan ulike arbeidsoppgaver er gruppert sammen i organisatoriske enheter*
3. Chain of command – *beslutnings- og rapporteringskjeden*
4. Span of control – *kontrollspenn; hvor mange ansatte kan en leder håndtere*
5. Centralisation and decentralisation – *utføres oppgaver sentralt eller desentralisert; hvor er beslutningsmyndigheten?*
6. Formalisation – *graden av standardisering i utførelse av arbeidsoppgaver.*

Hvordan Avinor har håndtert disse faktorene er illustrert i Figur 10 og beskrevet nedenfor:



Figur 10: Organisasjonskart Avinor 2017 med Robbins-modell

1. *Work specialisation* – Avinor har gruppert sine spesialiserte arbeidsgrupper inn i en egen avdeling, D&I – Drift og infrastruktur, som fungerer som en matriseorganisasjon og leverer tjenester til alle andre avdelinger i organisasjonsstrukturen. Avinor Flysikring AS er også en spesialisert enhet som leverer tjenester og fagkunnskap til alle andre avdelinger i strukturen.
2. *Departmentalisation* – Avinor har gruppert alle sine lufthavner ut fra en strategi om at størrelse på lufthavnen avgjør hvor i strukturen lufthavnen blir plassert.
3. *Chain of command* – Beslutnings- og rapporteringskjeden i Avinor er typisk pyramidepreget, lik organisasjonsstrukturen.
4. *Span of control* – I Avinor vises dette med at de største lufthavnene har sine lufthavnsjefer representert i konsernledelse. De mindre lufthavnene er representert i divisjonsledelsen og de minste lufthavnene har en felles representant i divisjonsledelsen.

5. *Centralisation and decentralisation* – Avinor har gitt sine lufthavnsjefer utstrakt myndighet over egne lufthavner. Samtidig skal hovedelementene i Avinors operative drift bestemmes i sentraliserte fagavdelinger.
6. *Formalisation* – formalisering og standardisering er et av hovedelementene ved etableringen av «Nye Avinor» og seinere også divisjonen Drift og Infrastruktur. Gjennom standardisering skal det være mulig å optimaliserer prosessene og arbeidsoppgavene på en lufthavn og i Avinor som konsern.

Teorien diskutert ovenfor viser at organisasjonens struktur påvirker hvordan en strategi kan implementeres i en organisasjon. I den divisjonaliserte organisasjonen er det viktig at ledelsen på alle nivåer i organisasjonen er involvert i innføringen av strategien. Den divisjonaliserte strukturen gjør at det er lederen på de forskjellige nivåene i organisasjonen, både i linja og i støttefunksjonene, som er bærer for innføringen av strategien. De forskjellige ledernivåene må også tilpasse strategien til egen underorganisasjon for at den skal gi mening. Det leder oss inn på kulturelementet i strategien. Hvordan budskapet, som konsernledelsen lanserer med sin strategi og som de lavere ledernivåene må implementere, oppfattes og tolkes avhenger av kulturen i organisasjonen.

### 2.3. Organisasjonskultur

Begrepet *organisasjonskultur* er relativt sett nytt innenfor organisasjonsteorien, og fram til 1980-tallet var organisasjoner i sin simpleste form sett på kun som et virkemiddel, eller rasjonale, for å samle, koordinere og kontrollere en gruppe av personer (Robbins, Millett, Waters-Marsh 2004: 498). Det som betydde noe var strukturer, hierarki, tydelige rollefordeling (ledere kontra arbeidere) og kontroll med arbeiderne – sentrale elementer i det vi i dag ser på som *hard HR (Human Resources)*.

Likevel, det var ikke en ny idé at det finnes noe *mer* i en organisasjon. På midten av det 20. århundre ble begrepet *institusjonalisering* lansert, som Robbins *et al. (ibid)* definerer som:

*When an organisation takes on a life of its own, apart from any of its member,  
and acquires immortality.*

Med andre ord, når organisasjonen blir *mer* enn bare strukturene, personene som jobber der, og varene som blir produsert, blir organisasjonen verdsatt for det den er – og den vil fortsette å bestå - selv om strukturene endres, ansatte slutter og starter, og nye varer produseres og gamle fases ut.

Dette *mer* er altså organisasjonskulturen, og kan ses på som et system av delte meninger og forventninger organisasjonens medlemmer har; som skiller organisasjonen ifra andre organisasjoner, og som former handlingene til individer og grupper i organisasjonen (Dessler, Griffiths, Lloyd-Walker 2004: 372). Jacobsen og Thorsvik (2007: 120) har, med referanse til Schein, foredlet denne forklaringen til følgende passus:

*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*

Organisasjonskulturen er dermed en slags oppskrift på hvordan organisasjonen, og dens medlemmer, skal håndtere påvirkninger fra indre og ytre krefter når den søker å skape det organisasjonen har satt fore.

Hittil har vi benyttet begrepet organisasjonskultur i entall, men en må også være bevisst på at det i større organisasjoner er en tendens til at det etableres ulike sub-kulturer, f.eks. i geografiske atskilte enheter eller i avdelinger skilt i fag (Robbins *et al.* 2004: 500). Avinor er et eksempel på en organisasjon som både opererer geografisk atskilte enheter og hvor ansatte jobber innen ulike fag. Avinor som organisasjon, og da særskilt konsernledelsen, må dermed være bevisst på disse subkulturene – og virkingene av at de «kan ha ulik orientering, overlappe hverandre og stå i konflikt med og motarbeide hverandre» (Jacobsen og Thorsvik 2007: 117).

For å klare bygge en sterk organisasjonskultur er samhandling mellom ledelse og ansatte viktig og overfor har vi omtalt organisasjonskulturen som en oppskrift som gir føringer for organisasjonen og dens medlemmer. Noen av ingrediensene i denne oppskriften er de grunnleggende antagelser, verdier og normer og artefakter som eksisterer i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007). Våre grunnleggende antakelser er kulturens første nivå og er det vi tar for gitt og betrakter som sant. Disse kan være vanskelig å avdekke, men våre grunnleggende antagelser reflekteres i våre verdier og adferdsnormer, som utgjør kulturens andre nivå. Tredje nivå består av artefakter, som er uttrykk for kultur som kan observeres. Artefakter kan være både fysiske uttrykk for kultur og verbale og atferdsmessige uttrykk for kultur. Eksempelvis ble det ved lanseringen av Nye Avinor delt ut profilartikler til samtlige ansatte med Avinors nye logo, og rundt omkring i Avinors bygningsmasser ble det hengt opp bilder fra noen av Avinors lufthavner.

I akademisk teori er det identifisert og beskrevet et stort utvalg av virkemidler som ledere kan bruke i arbeidet med å endre organisasjonskulturen. Jacobsen og Thorsvik (2007: 134-135) fremholder at disse virkemidlene skal styrke organisasjonen, og deler de videre opp i riter og seremonier, historiefortelling, språk- og kommunikasjonsstrategi, symbolsk og verdibasert ledelse, og sosialisering. Tilsvarende finner vi i Robbins *et al.* (2004: 511), som sier at kultur er overført til ansatte på en rekke måter, hvorav de mest «potente» er historier, ritualer, materielle symboler og språk.

## 2.4. Endring av organisasjonskultur

En av de mest kjente og brukte teori modeller for planlagt endring er Kotter (2007: 4) sin 8-steps modell (se Figur 11). Denne modellen baserer seg på forskning utført på endringsprosesser i mer enn hundre organisasjoner hvor han identifisere åtte punkter som var hovedårsaken til at endringsprosessen ikke var vellykket. Ut i fra dette laget han en stegvis modell for hvordan endringsprosesser burde gjennomføres:

### Eight Steps to Transforming Your Organization



Figur 11: Kotters 8-steps modell (Kotter 2007: 3)

Bearbeidet til norsk språkdrakt, blir modellen slik:

*Steg 1. Etabler en følelse av krise eller nødvendighet*

Mennesker er ikke motivert for endring eller forandring hvis man er fornøyd med nåværende situasjon. For å kunne skape forståelse for et endringsbehov må sentrale personer i organisasjonen se og forstå behovet. Ved å etablere en følelse av krise eller nødvendighet er det lettere å motivere for endring, og hvis mange nok deler denne følelsen øker sannsynligheten for å lykkes

*Steg 2. Form en sterk endrings-koalisjon*

Det er viktig å etablere et sterkt lederskap og visualisere at endringen støttes av sentrale ansatte i organisasjonen. Det er viktig at disse ressurspersonene er tildelt nødvendig makt og støtte for å gjennomføre endringene.

*Steg 3. Skap en visjon som støtter endringen*

Det er viktig å skape en visjon som motiverer for endring. Visjonen skal beskrive hva som er målet for endringen og hvorfor endringen er nødvendig.

*Steg 4. Kommuniser visjonen*

Visjonen må kommuniseres ut i organisasjonen og visjonens formål må forstås. Det er viktig at ledelsen er rollemodeller i endringsprosessen og viser hvilken adferd som gjelder i organisasjonen

*Steg 5. Fordel makt for å gjennomføre visjonen*

Involvering av ansatte er en suksessfaktor i endringsprosesser. Jo flere som bidrar desto større er muligheten for å lykkes. Det må være rom for å nye ideer og tilnærminger. Ledelsen må være åpen for å vurdere organisasjonsendringer for å fjerne barrierer og handle strategisk for å legge til rette for implementering av visjonen.

*Steg 6. Lag planer for markering av små seire*

Markering av gjennomførte milepæler bør komme tidlig i prosessen for å sikre motivasjon for å gjennomføre endringsprosessen. Ansatte som bidrar til gjennomføringen må belønnes for sin innsats for å vise det positive ved endringen.

*Steg 7. konsolider utførte endringer og fokuser på iverksett nye*

Det er viktig å markere milepæler, men man må samtidig vurdere potensialet for nye endringer. Kontinuerlig fremdrift i prosessen med fokus på forbedringspotensialet er viktig for å sikre implementering av visjonen

### *Steg 8. Endringen forankres i organisasjonskulturen*

Endringen er blitt forankret når den er blitt en del av organisasjonskulturen. Det er den når den er blitt en del av den daglige driften. Det er viktig at ledelsen kommuniserer sammenhengen mellom endringsprosessen og visjonen for å sikre at det etableres en positiv holdning til den nye organisasjonskulturen

----

Selv om denne modellen for endring er mye brukt og anerkjent er det også svakheter ved den. Modeller representerer det som kan betegnes som en ren stegvis modell og den kan gi uttrykk for at hvis man bare følger modellen slavisk er sannsynligheten for å lykkes stor. I tillegg fokuserer den utelukkende på de organisatoriske prosessene og er på mange måter en forenkling av en kompleks prosess.

Bjørn Hennestad ved Handelshøgskolen BI hevder at slike *N-stage-modeller* for organisasjonsendring er «undersosialisert» (Hennestad 2012:3) fordi de ikke tar hensyn til organisasjonens sosiale systemer og kultur; og at de har mer fokus på aktivitetene, enn på resultatene. Hennestad beskriver videre at enhver endring, et hvert steg, er som et endringsprosjekt i seg selv der resultatet av den ene endringen kan bidra til at hele prosessen må re-evalueres ut fra organisasjonens, de sosiale systemene og organisasjonskulturens, reaksjon på endringen. Det er mer en prosess som går både forover og bakover, enn en ren stegvis modell (Hennestad 2012).

Kotter sin modell er likevel et godt utgangspunkt for å diskutere kulturendringsprosessen i Avinor. Den gir oss en mulighet for systematisk å vurdere hva Avinor har gjort i de ulike stegene, som er en del av drøftinga vår i kapittel 5. Men først skal vi se på begrepet «kundeorientering», siden introduksjonen av det som en adferdsverdi var en av de viktigste elementene i endringsprosessen «Nye Avinor».

### **2.5. Kundeorientering**

Kundeorientering kan ses på som en etablert holdning som er en del av en organisasjonskultur. Kundeorientering er holdninger som setter kundens interesser først, men kundeorientering som et kulturelt fenomen, er også holdninger som skal sikre hele verdikjeden rundt kundeorientering. Eiere og ansatte i bedriften er like viktig som kunden for å sikre langsiktig fortjeneste for bedriften (Deshphane, Fairly og Webster 1993).

Homburg og Pflesser (2000) har beskrevet definisjonen av kundeorientering og definisjonen av organisasjonskultur sammen som en kombinasjon av «kundeorienterte verdier, kundeorienterte normer, kundeorienterte artefakter og kundeorienterte handlinger». Det vil si at for å oppnå en kundeorientert organisasjonskultur må alle verdier i systemet være kundeorientert.

Kundeorientering kan også defineres som en organisasjon sin evne til å utnytte kunnskap og informasjon om kunden. Det vil si kunnskap om markedet – markedsorientering. Narver og Slater (1990: 21) definerer markedsorientering som «den organisasjonskulturen som mest effektivt frembringer den nødvendige atferd for å skape en overlegen verdi for kundene, og av dette fremragende resultater for bedriften»

Et markedsorientert selskap er et selskap der de ansattes verdier er kundeorientert. Det er en kundeorientert organisasjonskultur og som Homburg og Pflesser beskriver ovenfor er da alle i organisasjonen kundeorientert. Det gir ifølge Carr og Lopez (2007) mulighet for å delta i en interfunksjonell koordinering. Interfunksjonell koordinering er et selskapets sin evne til å utnytte sine ressurser gjennom koordinert innsats på tvers av selskapets avdelinger. De hevder videre at for at et selskap skal ha et konkurransefortrinn og klare å levere overlegen verdi til sine kunder må det være en felles innarbeidet strategi i hele organisasjonen.

Hvem er så kunden for Avinor?

## 2.6. Kunden

En utfordring for Avinor er at ulike deler av konsernet har ulikt forhold til hvem kunden er, og ulik grad av kontakt med kunder. En flygeleder leverer tjenester til og kommuniserer med pilotene og andre flygeledere. En ansatt i plass-, brann- og redningstjenesten utfører oppgaver på selve flyplass-området, men har gjerne kun kontakt og kommunikasjon med sine kollegaer. Mens en rådgiver innen kommunikasjon og marked hjelper selskapet med å kommunisere ut de «riktige» budskapene og profilere seg på «riktig» måte.

Det enkle svaret er at Avinor har mange kunder. Flyselskapene har vært og vil fortsatt være viktige kunder. Det er også mange interne kunder i en stor organisasjon som Avinor. Det nye er at Avinor løfter frem passasjerer som selskapets kunde. Sammen med mange samarbeidspartnere - interfunksjonell koordinering - skal Avinor ta et helhetlig ansvar for at passasjerer får en mest mulig sømløs reise, en opplevelse av overlegen verdi. Flyselskapene, handlingselskapene og andre aktører på flyplassene blir dermed både Avinor sine kunder og



samarbeidspartnere. For å sikre at passasjerene får en god reiseopplevelse, er alle avhengige av å spille hverandre gode. Målet er en kundeorientert bedriftskultur.

## 2.7. Oppsummering

I dette kapitlet har vi definert hva litteraturen sier om organisasjonen, hva som definerer en organisasjon og hva som kreves for at en organisasjon skal kunne endre seg.

Vi har beskrevet hvordan strategien for en endringsprosess må være tilpasset organisasjonsstrukturen og hvordan forskjellige organisasjonsstrukturer fremholder hvordan visjoner, forretningsideer og mål er forankret og om organisasjonsstrukturen fremmer eller hemmer dynamikk og endring.

For Avinor har vi presentert målsettingen for de tre grunnleggende strategiske nivåene og vi har vist hvordan Avinor har bygd opp sin divisjonaliserte struktur og vurdert den opp mot (Robbins *et al.* 2004: 466) sine seks grunnleggende faktorer for design av en organisasjonsstruktur.

Vi har beskrevet hvilke krav den divisjonaliserte organisasjonsstrukturen stiller til ledere på alle nivåer ved innføring av en strategi og hvordan organisasjonsstrukturen er grunnleggende for etablering av organisasjonskultur.

Vi har definert hva organisasjonskultur er og vist hvordan kulturen kommer til uttrykk gjennom organisasjonskulturens tre nivåer. Organisasjonskulturen kan også uttrykkes på flere nivåer gjennom sub-kulturer og vist hvilke virkemidler en organisasjon bruker for å etablere en kultur.

Endring av organisasjonskultur kan være vanskelig. Organisasjonen som enhet representerer stabilitet og endring skaper ofte usikkerhet. Et verktøy for endring av organisasjonskultur som vi har presentert er Kotters 8-stegsmodell (se Figur 11) den viser 8 steg i en endringsprosess som er viktig for å klare å lykkes.

Til slutt har vi beskrevet kundeorientering som begrep og forsøkt å definere kunden for Avinor. I neste kapittel vil vi beskrive metoden som ligger til grunn for forskningsarbeidet.

### 3. Metode

Et viktig moment i vår undersøkelse av kulturendringsprosessen i Avinor har vært å gjennomføre forskningen på en metodisk og åpen måte, slik at både resultatene og veien frem til resultatene i ettertid kan vurderes og etterprøves. I de følgende kapitlene beskriver vi hvilke forskningsmetode vi har basert arbeide på; datamateriale som ligger til grunn for våre analyse; og hvordan vi har benyttet datamaterialet. Avslutningsvis redegjør vi for enkelte etiske dilemmaer som er aktuelle for vårt arbeid.

#### 3.1. Forskningsmetode

Forskningsmetode er et samlebegrep brukt om ulike metoder utarbeidet for å systematisk arbeide frem mot et resultat som innehar forskningsmessige kvaliteter. Forskningsmetode gir forskere ei verktøykasse for å samle inn empiri; empiri som i seg selv ikke *er* virkeligheten men en beskrivelse av en virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufta 2011: 40). Hva som konstituerer virkeligheten kan være en høyst subjektiv vurdering, så for at undersøkelser og funn skal inneha en vitenskapelig verdi er det viktig at de tilstedkommer gjennom en forskningsmetode som er tuftet på vitenskapelig etablerte begrep som ontologi og epistemologi.

Med *ontologi* legger vi til grunn Tjoras forklaring (2012: 228) som er at «ontologi brukes om hva som eksiterer i samfunnet, som man kan vite noe om». Ut fra vår forståelse, så er ontologi da et begrep som brukes om *noe* som man sikkert kan si eksisterer; fordi vi på en eller annen måte kan vite noe sikkert om det. Det trenger likevel ikke av den grunn å være et fysisk, håndfast objekt. Ontologi kan for eksempel brukes i relasjon til organisasjonskultur, fordi det gjennom forskning er vel etablert at organisasjonskultur er *noe*, som man kan si *noe* om.

I begrepet *epistemologi* (*ibid.*: 221) forstår vi at det er læren om kunnskap – hva kunnskap *er*, hvordan tilegne seg kunnskap, og gyldigheten til kunnskapen. Dette er høyst viktig å være bevisst på gjennom hele forskningsarbeidet for at en skal kunne anse at den kunnskapen som blir etablert gjennom forskningsarbeidet er reell og til å stole på. Hva er forfatterens kunnskap om Avinor som organisasjon, hvordan har vi tilegnet oss den, og hva er gyldigheten til den kunnskapen? Og hvordan vil den kunnskapen påvirke den kunnskapen vi ønsker å etablere gjennom denne masteroppgaven? Dette er spørsmål vi vil diskutere nærmere i kapittel 3.6 vedrørende undersøkelsene og oppgavens pålitelighet og troverdighet.

Ut fra et ontologisk og epistemologisk syn er det to tilnærminger til forskning – deduktiv eller induktiv (Jacobsen 2005: 28, i Larsen 2014). Førstnevnte er teoridrevet og tar som

utgangspunkt å utforske validiteten til en teori eller hvordan de(n) teorien(e) stemmer overens med virkeligheten. Induktiv forskning er mer av en utforskende kunst eller drevet av empiri (Tjora 2012: 223): Gitt en bestemt hendelse, hvordan effekt har den hatt på organisasjonskulturen i et selskap når det gjelder bestemte faktorer? I og med at vår oppgave ha fokus på å identifisere og beskrive hva som er skjedd med organisasjonskulturen i Avinor etter at kundeorientering ble innført som en adferdsverdi, heller vi mot at vår forskning vil ha en induktiv tilnærming. Når det er sagt, det er også deduktive tilsnitt ved oppgaven, siden vi benytter etablert teori som et grunnlag for deler av analysene.

### 3.2. Kvalitativ og kvantitativ metode

Forskningsmetode omtales ovenfor som ei verktøykasse som kan benyttes for å innhente data om noe; data som så vil være med å beskrive hva virkeligheten i dette noe er. Rent metodisk er det et skarpt skille mellom å bruke en kvantitativ eller kvalitativ metode, hvor førstnevnte benytter seg av målbare harde data som gjennom analyser gir svar av typen hvor mange, hvor mye, etc.; og sistnevnte som gjennom analyse og systematisering av myke data bidrar til å gi en forståelse av *noe*. Datamaterialet i kvantitative undersøkelser samles gjennom ulike type spørreundersøkelser mens det i kvalitative undersøkelser typisk gjennomføres intervjuer, observasjoner, dokumentstudier eller case-studier (Johannessen *et al.* 2011).

Johannessen *et al.* (2011: 143) uttaler at:

*Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Det er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser. De fleste informanter vil nok føle seg komfortable i et intervju, forutsatt at temaet ikke er sensitivt eller vrient.*

Vi så utfordringer i tidshorisonten fra kulturendringsprosessen ble igangsatt (sommeren 2012) til tidspunkt for gjennomføring av intervjuer (høsten 2016) ville være over fire år. Det kunne således bli utfordrende for informantene å besvare spørsmål. Dernest kunne Moderniseringsprogrammet i 2014-2016 med sine kostnadskutt og endringer i organisering i Avinor påvirke hva informantene svarte, uten at vi hadde mulighet til å kontrollere for den typisk negative effekten et slikt program har på ansattes syn på organisasjonen. Det kunne også være et problem at vi har en direkte relasjon i vår arbeidshverdag med enkelte av de utvalgte respondentene (se kapittel 3.7 om etiske dilemmaer).

En dokumentstudie eller casestudie som alternativ kunne gi oss mer relevante data om Avinor sin endringsprosess. Vi har fått tilgang til store mengder dokumenter, både interne og offentlig tilgjengelige, som gav oss informasjon om vår problemstilling.

Vi vurderte også å legge til grunn en ren kvantitativ metode, i og med at vi fikk tilgang til et omfattende datamateriale fra Avinors årlige medarbeiderundersøkelse (MU) samt også resultater fra Airports Council International (ACI) sine Airport Service Quality (ASQ) – undersøkelser for et utvalg av Avinors lufthavner (se mer om datautvalg i kapittel 3.3). Dette datamaterialet kunne vi ha brukt gjennom et kasuelt forskningsdesign. Det kausale forskningsdesign undersøker årsakssammenhenger (Johannessen *et al.* 2011: 104). Men vi anså at det også kunne gi mange potensielle feilkilder både innenfor og utenfor organisasjon, som kan influere våre funn uten at vi har mulighet for å kontrollere resultatene for dem. Har det for eksempel vært en generell samfunnsmessig endring i synet på bruken av begrepet «kunde» innenfor statseide selskaper som Avinor? Det er lite trolig at de ca. 3000 ansatte i Avinor ville være upåvirkta av en slik eventuell endring. Å benytte en ren kvantitative metode har derfor også sine utfordringer.

Det fremstår dermed som klart at en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, det vil si en blandet metode («mixed methods»), må til for å unngå og / eller kontrollere våre funn for de utfordringene diskutert ovenfor. Støtten for at det å bruke en blandet metode er forskningsmessig akseptablet, finner vi blant annet hos Brinkmann og Tanggaard (2015: 16), som forklarer at:

*En meget alminnelig praksis i [...] en fase i forskningsprosessen vil være at man fx kan anvende en kvalitativ tilgang på et bestemt tidspunkt i forskningsprosessen i kombination med kvantitative metoder som [...] surveys (såkalt «mixed methods»).*

Samtidig må vi ta høyde for at selve forskningsdesignet må tilpasses noe, siden vi skal bruke trekk fra begge de ellers skapt skilte metodene. Sharlene Nagy Hesse-Biber (2010: 15) hevder for eksempel at

*[...] researchers who use mixed methods employ a research design that uses both quantitative and qualitative data to answer a particular question*

Med andre ord, forskningsdesignet må være slik at det bruker både kvantitative og kvalitative data for å besvare forskningsspørsmålet.

Hesse-Biber (2010: 16) sier videre at én av flere grunner til å velge en blandet metode er *komplementaritet*, som gir forskerne en mulighet for å oppnå:

*[...] a fuller understanding of the research problem and / or to clarify a given research result. This is accomplished by utilizing both quantitative and qualitative data and not just the numerical or narrative explanation alone to understand the social story in its entirety.*

Med andre ord, ved å bruke en blandet metode kan vi gjennom både kvalitative og kvantitative data få et bedre bilde av kulturendringsprosessen i Avinor.

### 3.3. Datainnsamling

Datamaterialet i denne oppgave har vi fått tilgang til via Avinor. Det kvalitative datamaterialet i denne oppgaven er internt produserte dokumenter. Noen kun ment for selskapsintern bruk, mens andre er offentlig tilgjengelig. Det kvantitative datamaterialet stammer fra Avinor sine medarbeiderundersøkelser (MU) i årene 2012 – 2016 og kundeundersøkelser gjennomført i samme periode på et utvalg lufthavner.

Det innsamlede datamaterialet er relevant fordi det gir oss mulighet for å identifisere hva som er Avinor sin motivasjon for å gjennomføre endringsprosessen, hvordan endringsprosessen gjennomføres, hva som var målet med endringsprosessen, om det er tegn på at organisasjonen og dens ansatte faktisk har endret seg; og om det er tegn på at kundene har blitt mer fornøyd med selskapet.

#### 3.3.1. Kvalitativt datamateriale

Det kvalitative datamaterialet er ulike skriftlige dokumenter i form av selskapsrapporter, som Avinors årsrapporter for årene 2012 – 2015, og presentasjoner brukt i forbindelse med implementeringen av «Nye Avinor» og senere strategitilpasning. Årsrapportene er hentet fra Avinor sin offisielle hjemmeside [www.avinor.no](http://www.avinor.no), mens det for presentasjonene sin del er blandet om det er materiale vi har fått tilgang til ilt perioden fra 2012 som en del av vårt ansettelsesforhold, og materiale mottatt på forespørsel til Konsernstabene i Avinor. Materialet er redegjort i Litteraturlisten, men er ikke nødvendigvis tilgjengelig via åpne kanaler (internett).

Følgende dokumenter er benyttet:

- 1) Presentasjon for ledergruppe angående Nye Avinor, datert 21.5.2013
- 2) Presentasjon for Samferdselsdepartementet angående Nye Avinor, datert 18.11.2013

- 3) Presentasjon for Transportkomiteen på Stortinget angående Nye Avinor, datert 25.1.2016
- 4) Presentasjon angående Nye Avinor brukt i Kultur- og lederutviklingsprogrammet for tillitsvalgte og vernetjenesten, datert 15.05.2013
- 5) Årsrapport Avinor 2013
- 6) Årsrapport Avinor 2014
- 7) Årsrapport Avinor 2015

Datamaterialet har det til felles at det er former for kommunikasjon fra konsernstabene og ledelsen i selskapet til forskjellige målgrupper. Målgruppene og formålene er ulike, men budskapene som skal kommuniseres er styrt av de som har utarbeidet og godt god for dokumentene, og kan således være påvirket av selskapet ønsker å fremheve enkelte budskap.

Dokumentene i den kvalitative analysen ser vi i sammenheng med omstillingsprosessen kalt Moderniseringsprogrammet som pågår i samme periode. Etableringen av Moderniseringsprogrammet i 2014 fikk som mandat å styrke Avinors konkurransekraft og posisjon. Målet var å redusere driftskostnadene kraftig og standardisere driften. Moderniseringsprogrammet er beskrevet i dokumentene i den kvalitative analysen. Moderniseringsprogrammet er nærmere beskrevet i kapittel **Feil! Fant ikke referanseilden..**

### 3.3.2. Kvantitativt datamateriale

Det kvantitative datamaterialet er tilgjengeliggjort av Avinor i form av behandlede data, og vi har således ikke gjennomført en egen direkte datainnsamling av primærdata. Materialet fra passasjerundersøkelsen ASQ mottok vi fra Konsernstab Kommunikasjon og Marked 13.2.2017 i form av et Excel-ark inneholdende sammenstilte resultater (snittverdier) for 34 ulike måleparameter per lufthavn for et utvalg av lufthavner og kvartal tilbake til 2012.

Ifølge ACI, som gjennomfører ASQ-undersøkelsen, brukes følgende metodologi (ACI.aero, 2017, vår oversettelse):

- 1) Spørreskjema distribueres til reisende på gate ved avgang
- 2) Spørreskjemaene er fylt ut av reisende utvalgt basert på en utvalgsplan som sikrer statistisk nøyaktighet.
- 3) De ferdig utfylte skjemaene samles inn.
- 4) Lufthavnen oversender de ferdig utfylte skjemaene til ACI.
- 5) Resultatene er analysert og rapporter er distribuert til alle deltakende lufthavner.

Datamaterialet for Medarbeiderundersøkelsene (MU) mottok vi 7.3.2017 fra Rambøll Consulting, som er teknisk ansvarlig for gjennomføring av MU og tilhørende lagring av data. Heller ikke her mottok vi verdier per enkelte respondent, men snittverdier som Rambøll har beregnet for de 62 ulike spørsmålene i MU, totalt 27 932 verdier, både fordelt på enkeltenheter i Avinor og aggregerte verdier for de ulike organisasjonsnivåene.

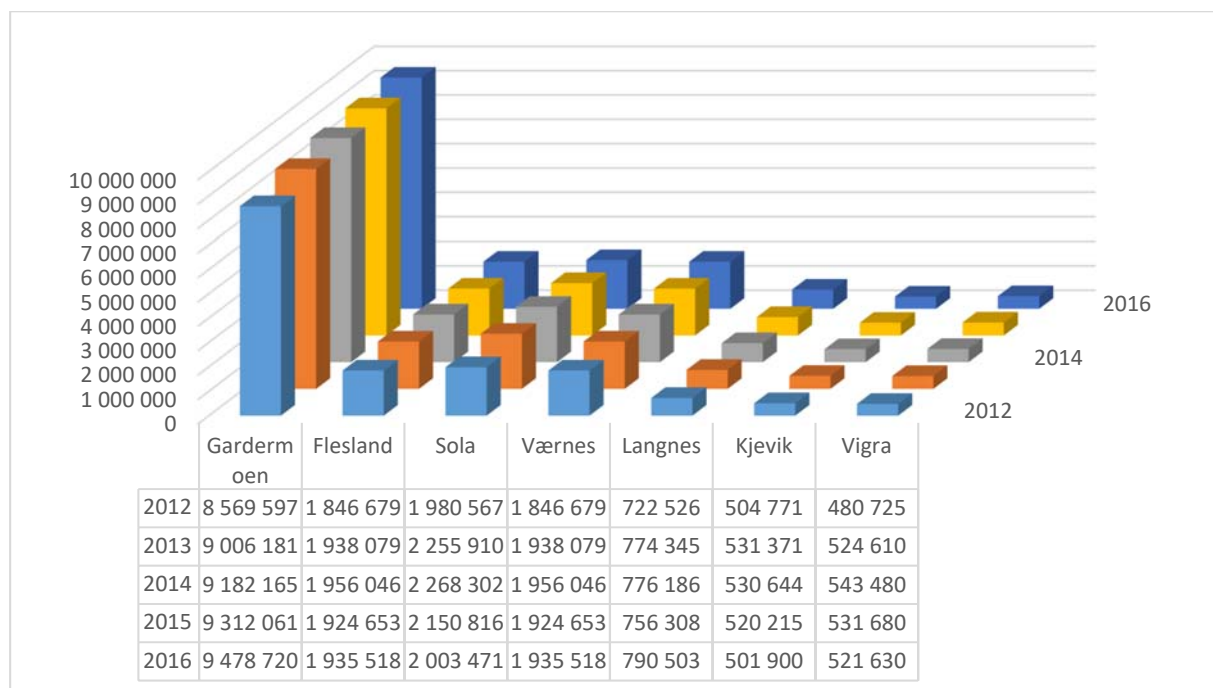
### 3.3.3. Populasjon og utvalg i det kvantitative materialet

Populasjon er ifølge Johannessen *et al.* (2011: 258) «samlingen av *alle* enhetene som en problemstilling gjelder for».

Populasjonen i ASQ-undersøkelsen er alle som reiser *fra* de deltakende lufthavnene:

- Bergen lufthavn Flesland (ICAO: ENBR / IATA: BGO)
- Bodø lufthavn (ICAO: ENBO / IATA: BOO)
- Kristiansand lufthavn Kjevik (ICAO: ENCN / IATA: KRS)
- Oslo lufthavn Gardermoen (ICAO: ENGM / IATA: OSL)
- Stavanger lufthavn Sola (ICAO: ENZV / IATA: SVG)
- Tromsø lufthavn Langnes (ICAO: ENTC / IATA: TOS)
- Trondheim lufthavn Værnes (ICAO: ENVA / IATA: TRD)
- Ålesund lufthavn Vigra (ICAO: ENAL / IATA: AES)

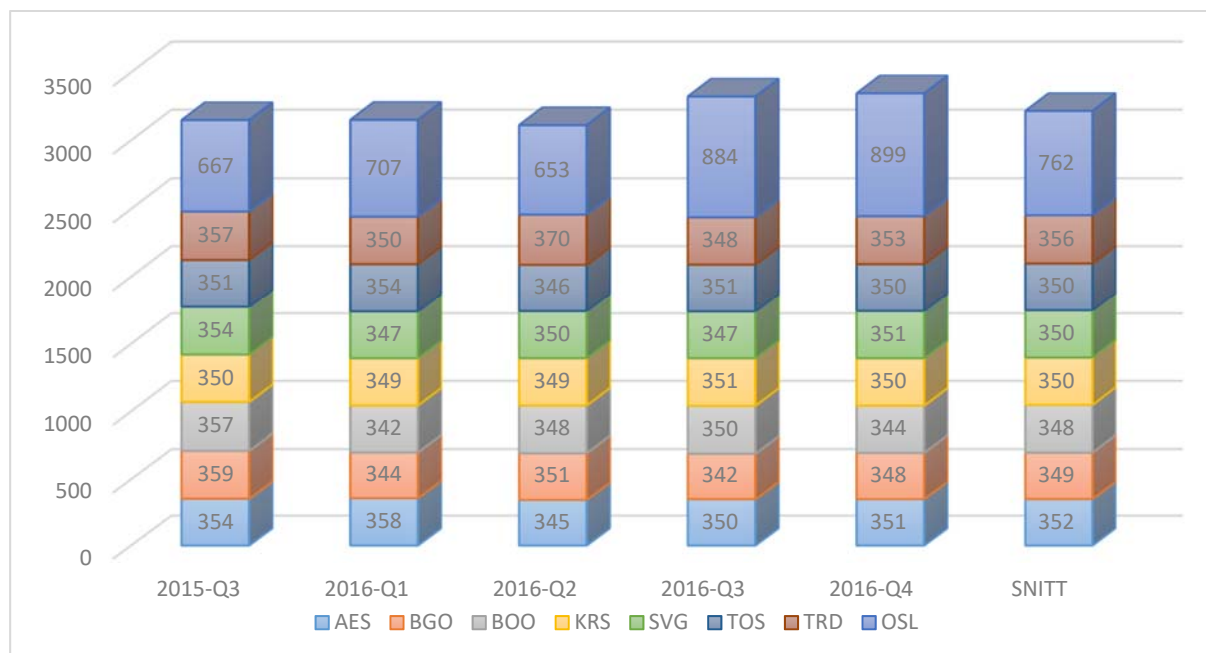
Figur 12 viser antall passasjerer som reiser fra de deltakende lufthavnene i ASQ:



Figur 12: Antall passasjerer fra ASQ-lufthavner

I ASQ-undersøkelsen er det videre definert et *utvalg*, som «representerer en miniatyrverden av alle» reisende (*Ibid.* :259), og som «sikrer statistisk nøyaktighet» ifølge de som gjennomfører undersøkelsen (ACI.aero, 2017, vår oversettelse). Terje Orskaug (personlig kommunikasjon, 3. april 2017) utdyper at «rekrutteringen følger en fordeling, hvor det skal være en viss fordeling av ulike parametre [sic] (kjønn, alder, jobb-/privatreiser, ukedager)». Denne type utvalg betegnes som sannsynlighetsutvalg av typen *stratifisert utvelgelse*, som betyr at utvalget består av respondenter som sikrer «en bestemt representasjon i utvalget av spesielle grupper av enheter» (Johannessen 2011:260) og at det er representativt for populasjonen som undersøkes som sådan.

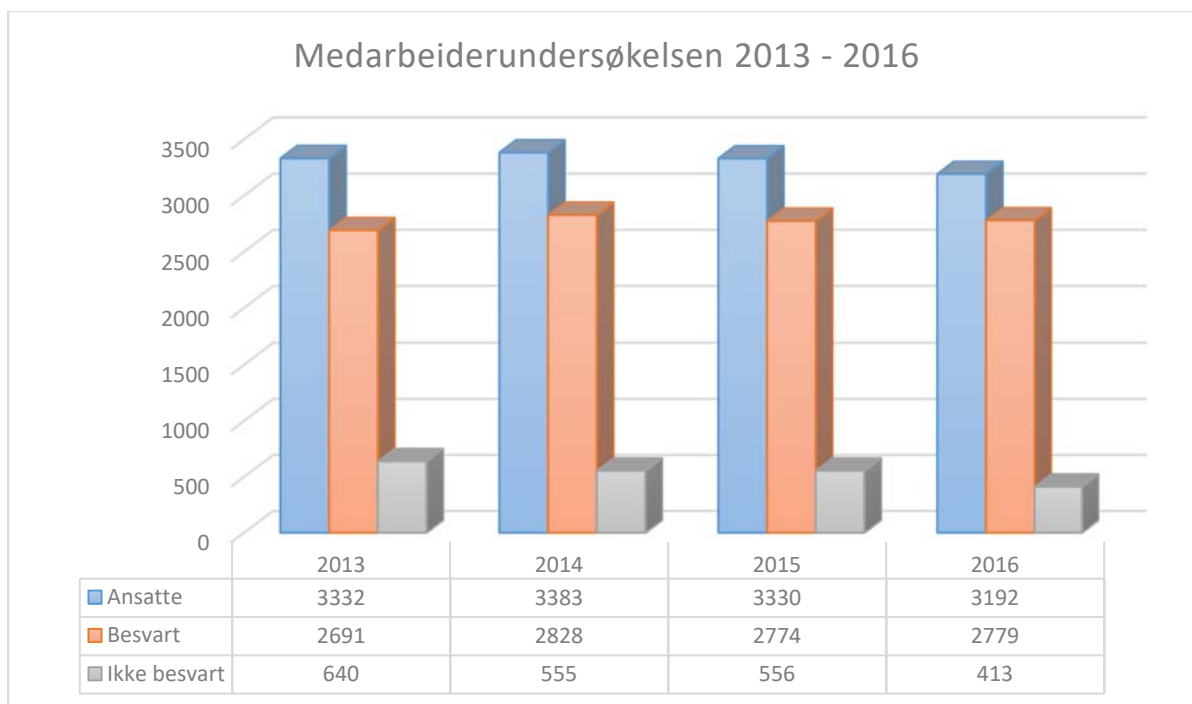
I datamaterialet for passasjerundersøkelsen er det kun tilgjengelig verdier for antall respondenter for 3. kvartal i 2015 og samtlige kvartaler i 2016, men som Figur 13 viser, ligger antall respondenter rundt 350± for samtlige lufthavner utenom Oslo lufthavn Gardermoen (OSL), hvor antall respondenter ligger mellom 667 (Q3-2015) til 899 (Q4-2016). Det er dog ikke altfor overraskende at antallet er mye høyere på Oslo lufthavn, Gardermoen, siden populasjonen også er mye høyere.



Figur 13: Respondenter passasjerundersøkelsen ASQ

Populasjonen for medarbeiderundersøkelsene er alle ansatte i Avinor på tidspunkt for gjennomføring av de enkelte undersøkelsene, som Figur 14 viser nedenfor:





**Figur 14: Deltakere medarbeiderundersøkelsen 2013 – 2016**

Utfordringen for våre undersøkelser er at datamaterialet vi har tilgjengelig som nevnt ikke er detaljert på respondentnivå, men en score per variabel per enhet, som er gjennomsnittsverdien av de enkelte respondenters besvarelse. Enhetene er enten lufthavnene eller avdelinger når det gjelder de administrative og støttefunksjon –delene av Avinor. Det er derfor ikke mulig å gjennomføre kvantitative analyser på respondentnivået i selve undersøkelsene, og som en konsekvens kan vi heller ikke anse de ansatte i Avinor og de reisende som populasjonene for våre undersøkelser.

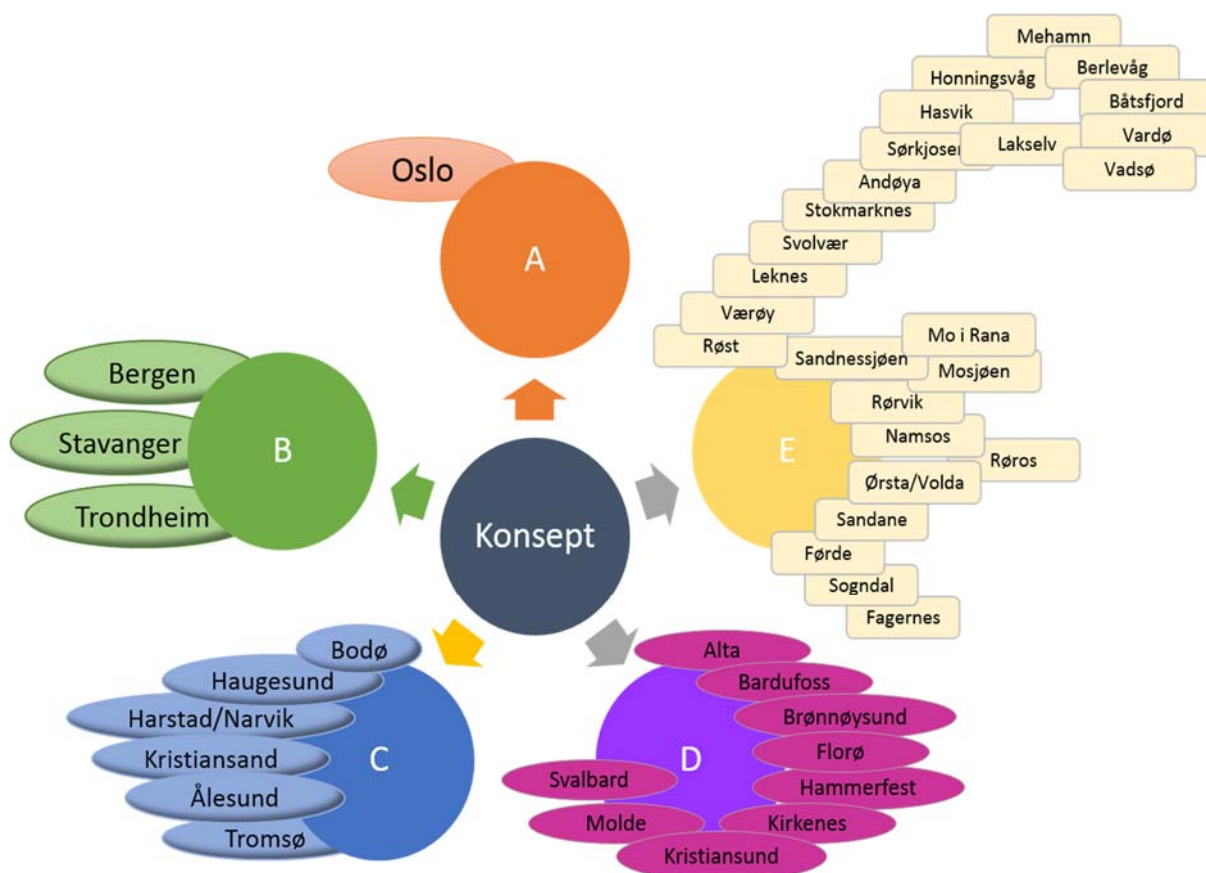
Derimot kan vi gjennomføre analyser på datamaterialet ved å definere respondent som *den enkelte lufthavn / enhet*. Populasjonen når det gjelder materialet fra medarbeiderundersøkelsen vil dermed være de tilgjengelige enheter, enten i form av avdelinger innenfor stab- og støttefunksjoner eller lufthavnene.

Fordi vi skal gjøre våre undersøkelser i to deler, én hvor vi forholder oss til materialet fra medarbeiderundersøkelsene og én hvor vi drar vekslers på både materialet fra medarbeiderundersøkelsene og passasjerundersøkelsene, vil vi operere med to delvis ulike utvalgsstrategier for dataene fra medarbeiderundersøkelsene. Fellestrekket vil være at det ikke vil være tilfeldige utvalg, og således kan vi ikke generalisere funnene våre, siden de statistiske beregningene som gir grunnlag for det baserer seg på «teorien om at et utvalg skal kunne representere den populasjonen det er trukket fra (Johannessen *et al.* 2011: 110). Videre vil det

også være et fellestrekk at utvelgelsen vil være strategisk og basere seg på hensiktsmessighet fremfor representativitet (*Ibid.*, 111).

I den første delen av analysen har vi valgt ut tre segmenter som representerer Avinor på ulike måter. Segment 1 består av Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstabene, samt alle lufthavnene både innenfor DRL (lokale, regionale og nasjonale) og de store lufthavnene. Segment 2 består av lufthavnene innen DRL og de store lufthavnene. Segment 3 består utelukkende av lufthavnene i DRL. Årsaken til at vi har valgt denne inndelingen, er fordi det gir oss mulighet for å vurdere både grunnlagsmaterialet som omfatter store deler av Avinor (segment 1), og utelukkende lufthavnene, da det er lufthavnene som er nærmest på passasjerene.

Ved å skille mellom alle lufthavnene (segment 2) og kun DRL-lufthavnene (segment 3) har vi også mulighet for å skille mellom hva som skjer på alle lufthavnene sett under ett, og de som er relativt sett har et lavere passasjergrunnlag og dermed lavere kundegrunnlag. Her er det også et faktisk skille i Avinor, da selskapet har delt inn lufthavnene i ulike konsepter (se Figur 15). Segment 3 inkluderer lufthavner fra konsept C, D og E.



Figur 15: Fordeling lufthavnkonsepter

Grunntanken med å gruppere lufthavnene i ulike konsepter er å sikre at leveranser og service i nettverket av lufthavner differensieres på en hensiktsmessig måte, eksempelvis er det ulike krav og forventninger til Oslo lufthavn Gardermoen som til Hasvik lufthavn. Samtidig er det også mange lufthavner som er sammenliknbare, eksempelvis Ålesund lufthavn Vigra og Kristiansand lufthavn Kjevik, og det er derfor også et mål at sammenliknbare lufthavner standardiseres så langt det er mulig. Det muliggjør for eksempel en mye riktigere benchmarking mellom lufthavnene, som er et av virkemidlene Avinor bruker for å effektivisere flyplassene.

Konseptene definerer ulike forretningsmodeller, som bygger på forskjeller og likheter innen fire pilarer (Avinor 2017b):



Figur 16: Lufthavnkonsepter - grunnpilarene

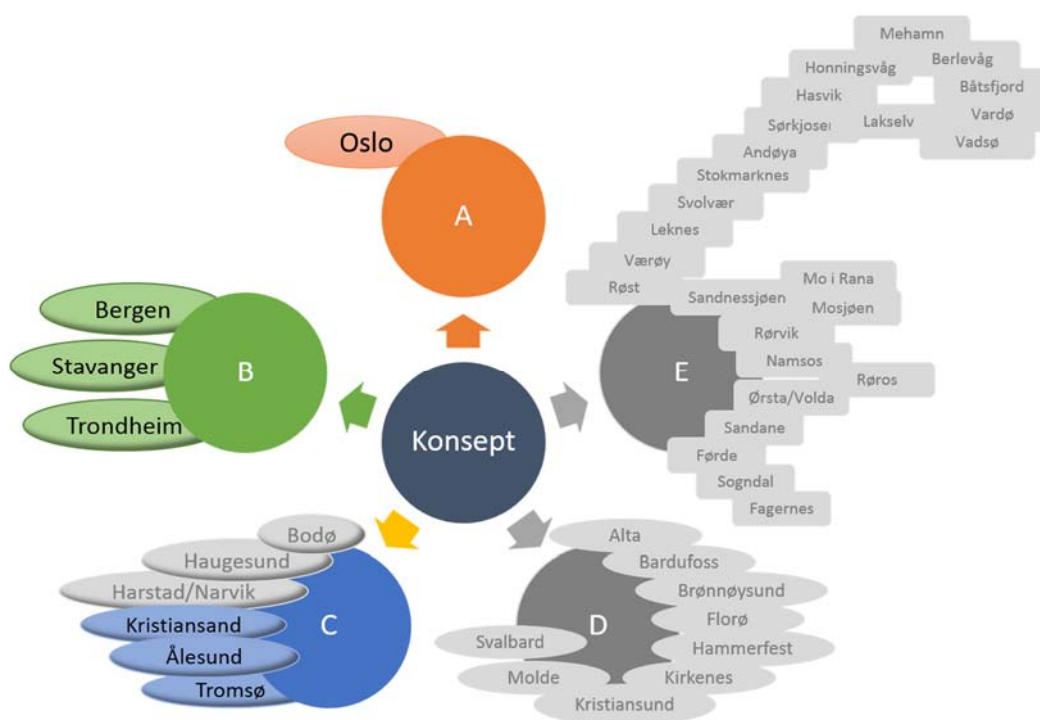
Formålet beskriver hvilken verdi lufthavnen(e) har i Avinor –systemet og i samfunnet. Eksempelvis skal konsept E-lufthavner «gi en rasjonell transport for lokalmiljøet til regionens knutepunkt(er) og eventuell videre reise» (Avinor 2017c), mens konsept D-lufthavner har som formål «å være knutepunkt som knytter distriktene og region sammen med større norske byer» (Avinor 2017d).

Produksjon beskriver hvordan type trafikk lufthavna har (ambulanse, FOT-ruter, helikopter, kort-/langdistanse osv.) og mengden av trafikk, både når det gjelder antall flyvninger og antall passasjerer (Avinor 2017b). Produksjon brukes som et viktig mål for å skalere driften og infrastrukturen på lufthavna riktig.

Kunderelasjon definerer hvilke forhold det er mellom lufthavnene og Avinor sine kunder, som da både betyr flyselskapene og passasjerene. Optimaliserte tekniske anlegg og driftsrutiner skal tilgjengeliggjøres for flyselskapene til en så lav kostnad som mulig. Mens passasjerene etterspør ulike grad av fasiliteter, eksempelvis muligheter for parkering, innsjekkings- og bagasjeløsninger (*Ibid.*).

Den siste pilaren – salg- fokuserer på de tjenester og produkter som Avinor tilbyr på en lufthavn, enten det er for å understøtte driften til andre selskaper eller direkte til passasjerene i form av kommersielle produkter som tax-free eller restauranter. Førstnevnte inkluderer i all hovedsak nødvendige driftstjenester som er avgiftsbelagt og hvor inntektene enten helt eller delvis tilfaller Avinor. Det er dermed ikke et spørsmål *om* tjenesten skal tilbys, men nivået på tjenesten (*Ibid.*). For passasjerene vil graden av kommersielle produkter og tjenester øke fra et minimum på konsept E-lufthavnene til det maksimale på konsept A-lufthavnen Oslo/Gardermoen.

I den andre delen av analysen er det nødvendig at vi benytter data fra medarbeiderundersøkelsen for de samme lufthavnene som i passasjerundersøkelsen ASQ. Det kan beskrives som *kriteriebasert utvelgelse*, i og med at de aktuelle lufthavnene må oppfylle et De deltakende lufthavnene finnes blant konsept A – C (se Figur 17), men som figuren vises er ikke alle fra konsept C med. spesielt kriteria: *Lufthavnen er undersøkt i ASQ.*



Figur 17: Fordeling ASQ-lufthavner per lufthavnkategori

Bodø lufthavn ekskluderes fordi lufthavnen i den aktuelle tidsperioden var drevet av Avinor og Forsvaret i samarbeid, og det medfører flere konsekvenser for datamaterialet. Resultatene fra passasjerundersøkelsen kan være påvirket av faktorer som er utenfor Avinors kontroll; det er umulig å kontrollere analyseresultatene for denne påvirkningen; samt at det ikke er tilstrekkelig datagrunnlag. De to lufthavnene Harstad/Narvik, Evenes og Haugesund, Karmøy er ikke med i passasjerundersøkelse -materialet, og kan derfor ikke undersøkes.

### 3.4. Spørreskjemaet Medarbeiderundersøkelsene og Passasjerundersøkelsene

Nedenfor følger en sammenstilling av hvilke variabler fra henholdsvis Medarbeiderundersøkelsene (MU) og Passasjerundersøkelsene (ASQ) som er aktuelle i tilknytning til de kvantitative analysene.

#### 3.4.1. Medarbeiderundersøkelse 2013 - 2016

Vi har valgt ut datamaterialet for de følgende påstandene fra medarbeiderundersøkelsene, da dette er utsagn som vi har identifisert som relevante for vårt tema og våre forskningsspørsmål relatert til kundeorientering og endringsprosessen i Avinor.

1. Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for ett år siden.
2. Avinors konsernledelse formidler tydelig hvilke mål konsernet skal arbeide etter.
3. I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er.
4. I min enhet har vi en god forståelse for hvilke behov våre kunder har
5. I min enhet er våre aktiviteter rettet mot å gi våre kunder (eksterne og interne) den best mulige service, leveranse og opplevelse.
6. I min enhet har vi et godt samarbeid med andre enheter.
7. Min leder sørger for at vi har gode relasjoner med våre eksterne kunder og/eller samarbeidspartnere.
8. Min nærmeste leder setter klare mål for enheten.
9. Min nærmeste leder følger opp at vi når enhetens mål.
10. Min leder sørger for at vi utvikler oss ved endringer i markedet og ved kundens behov.

Spørsmål 1, 7 og 10 ble ikke stilt i 2013, mens resten har blitt stilt i årene 2013 – 2016. Spørsmålene er utviklet av HR-avdelingen i Avinor i samarbeid med Rambøll, tillitsvalgte og verneombud.

Verdiene som respondentene kan velge mellom er:

*Vet ikke / ikke relevant (0) - Helt uenig (1) – Uenig (2) – Verken eller (3) –  
Enig (4) – Helt enig (5)*

Når det gjelder målenivå er dette en inndeling som i henhold til Johannessen *et al.* (2011: 271) kjennetegnes som *ordinalnivå*. Det vil si at verdiene er gjensidige utelukkende (en kan ikke være både Enig og Uenig på én gang), og de kan sorteres i en bestemt rekkefølge. Tallet som står i parentes benyttes for å beregne score per spørsmål.

Et moment som er viktig å nevne, og som er relatert til diskusjonen om oppgavens validitet og da spesielt *overflatevaliditeten*, er hvorvidt de ansatte faktisk forstår hva selskapet spør om i undersøkelsen. I utvalget av spørsmål vi har gjort er det spesielt spørsmål 1 - *Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for ett år siden* – som kan være utfordrende. Det er i overkant av 3000 ansatte i selskapet, og det betyr at det potensielt er 3000 ulike tolkninger av hva som menes med å være kundeorientert. Vi har ikke tatt hensyn til denne problematikken i forskningsarbeidet.

### 3.4.2. Passasjerundersøkelsen (ASQ)

I ASQ-materialet er det data tilgjengelig for flere ulike måleområder, som så er brutt ned i ulike måleparameter. Resultatene fra de ulike måleområdene og -parameter har både en verdi i seg selv, og de gir grunnlag for å beregne en generell stemningsrapport for de reisendes syn på lufthavnene.

Følgende måleområder er definert (samtlige måleparameter er gjengitt i vedlegg fem):

- Access (*tilgjengelighet*)
- Check-in (at this airport) (*innsjekk (denne flyplassen)*)
- Passport/personal ID controll (*pass-/ ID-kontroll*)
- Security (*sikkerhetskontroll og generell sikkerhet*)
- Finding your way (*fremkommelighet*)
- Airport facilities (*flyplassfasiliteter*)
- Airport environment (*renhet og omgivelsene i terminalen*)
- Arrival services (*ankomsttjenester*)

For å begrense omfanget av våre undersøkelser har vi valgt å kun fokusere på de overordna resultatene i stemningsrapporten, som fremkommer i grunnlagsmaterialet med spørsmålskode *OS – Overall Satisfaction*.

### 3.5. Analyseteknikk

I delkapittel 3.5.1 og 3.5.2 redegjøres det for hvordan vi har analysert det kvalitative og kvantitative datamaterialet. Deretter diskuterer vi kvaliteten på forskningsmaterialet i kapittel 3.6, ved å se på punkter som transparens (troverdighet), bekreftbarhet og overførbarhet vedrørende det kvalitative materialet, og videre reliabilitet og validitet vedrørende det kvantitative datamaterialet. Avslutningsvis diskuterer vi i kapittel 3.7 aktuelle etiske dilemmaer, særlig sett i lys av at vi har forsket på egen organisasjon.

#### 3.5.1. Teori om kvalitativ analyse

Det kvalitative datamaterialet er analysert gjennom en dokumentstudie, hvor målet var å identifisere de ulike argumentene Avinor har benyttet for å innføre *kundeorientert* som en adferdsverdi, hvordan Avinor skulle gjøre dette, og hva de ønsker å oppnå.

Dokumentstudie ble gjennomført ved å analysere et utvalg av dokument som kan klassifiseres som enten *primær-, sekundær-, eller tertiærdokumenter* (Lynggaard 2015, i Brinkmann og Tanggaard 2015:154-155). Førstnevnte er dokumenter som er ment for en begrenset kjerne av involverte nært i tid til den situasjon eller begivenhet som dokumentene beskriver (*ibid.*), for eksempel presentasjoner for Samferdselsdepartementet og ledere i Avinor. Sekundærdokumenter er eksempelvis presentasjoner brukt i plenum for alle ansatte i Avinor i forbindelse med lanseringen av Nye Avinor, da det er

*[...] dokument, der i princippet er tilgjengelig for alle, som måtte ønske det på et tidspunkt i umiddelbar nærhed af den begivenhed eller situation, dokumentet refererer til (ibid.)*

Med andre ord, det er dokumenter som i likhet med primærdokumenter er nærtstående i tid til innholdet, men som er tilgjengelig for de som måtte være interessert. Tertiærdokumenter er på sin side også tilgjengelig for alle, men de er i motsetning til både primær- og sekundærdokumenter skrevet etter den hendelsen eller situasjonen de beskriver (*ibid.*). For eksempel Årsrapporter for Avinor-konsernet tilgjengeliggjort på våren året etter det aktuelle året.

Vi ønsket å bruke dokumenter fra alle tre kategoriene, da disse har ulik tidsmessig kontekst og forskjellige målgrupper, og således gir oss et bredere grunnlag i datamaterialet. Identifiseringen og valg av de aktuelle dokumenter har vært en blanding av delvis tilfeldigheter og et bestemt utvalg. Valget av (et utvalg av) Avinors årsrapporter og presentasjonen holdt i forbindelse med



et kultur- og lederutviklingsprogram (KLU) for tillitsvalgte var målrettet, mens det var tilfeldig at det var akkurat de aktuelle presentasjonene holdt for Samferdselsdepartementet og brukt i ledersamlinger vi fikk tilgang til.

Selve analysen ble gjennomført ved at vi konkretiserte tre variabler:

- Argument for å innføre kundeorientering – hvorfor gjør Avinor dette?
- Hvordan skal Avinor bli mer kundeorienterte?
- Hva ønsker Avinor å oppnå ved å bli mer kundeorienterte?

Deretter søkte vi gjennom dokumentene for å identifisere tekst som logisk sett kunne plasseres inn under én av variablene; og sorterte og systematiserte dette deretter inn i matriser gjengitt i tabell 1-3 (side 61-63).

### 3.5.2. Teori om kvantitativ analyse

I den kvantitative analysen vurderer vi både de konkrete resultatene og gjennomfører *korrelasjonsanalyser*, hvor det er graden av samsvar mellom ulike variabler som beregnes. I korrelasjonsanalysen benytter vi Pearsons produktmomentkorrelasjon («Pearsons  $r$ »), som er et korrelasjonsmål i form av en standardisert koeffisient (verdi mellom -1 og +1) som angir styrken på den lineære sammenhengen mellom to variabler. Korrelasjonen er tydelig hvis det er samsvar mellom høye verdier på begge variablene, som omtales som *positiv korrelasjon* og vises ved en positiv koeffisient. Det kan også være *omvendt korrelasjon*, når «høye verdier på den ene variabelen [går] sammen med lave på den andre og lave på den ene sammen med høye på den andre» (Johannessen *et al.* 2011: 320). Dette omtales som *negativ korrelasjon* og vises ved en negativ koeffisient.

I hvilken grad korrelasjonen er svak eller sterk, uavhengig om den er positiv eller negativ, er det ingen fastsatt standard for; men vi benytter følgende regel som er foreslått av Cohen og Holliday (1982, i *ibid.*):

*Veldig svak:* 0,00 – 0,19

*Svak:* 0,20 – 0,39

*Moderat:* 0,40 – 0,69

*Sterk:* 0,70 – 0,89

*Meget sterk:* 0,90 – 1,00

Korrelasjonsanalyse har enkelte svakheter. Først og fremst må en være oppmerksom på at andre variabler kan påvirke forholdet mellom de to variablene (X og Y) som



korrelasjonsanalysen beregner forholdet mellom. Derneft at et påvist forhold mellom de to variablene ikke ensidig betyr at det er et kasualistisk forhold mellom de to, dvs. at endring i X faktisk medfører endring i Y (Moore 2004).

### 3.6. Forskningskvalitet

For at forskningsarbeid skal ha en reell verdi er det viktig at selve arbeidet og empirien som legges til grunn også har en reell verdi i seg selv. Dårlig arbeid og/eller dårlig data vil lede til dårlige resultat. Vi har ovenfor diskutert forskningsarbeidet, gjennom beskrivelse av valgt forskningsmetode og design. Nedenfor diskuterer vi kvaliteten på undersøkelsene gjennom å redegjøre for transparens, gyldighet og generaliserbarhet, som det er fokus på ved kvalitativ forskning; samt reliabilitet og validitet som det er fokus på ved kvantitativ forskning.

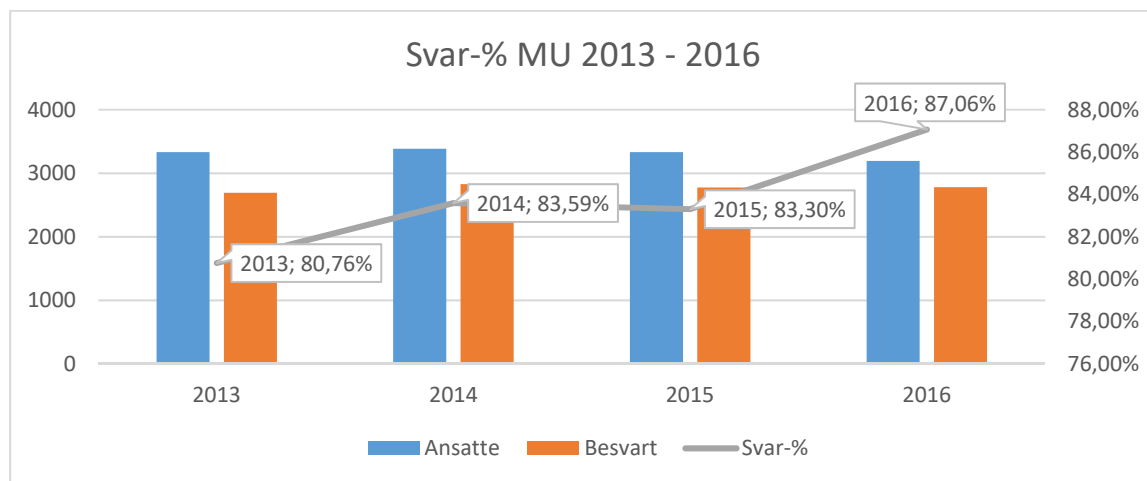
Med transparens forstår vi at arbeidet med undersøkelsene skal være gjennomiktig og at de ulike valg man har tatt underveis er presentert og diskutert, slik at leserne kan være innforstått med grunnlaget for de resultater som undersøkelsene kommer frem til. Dette forsøker vi etter beste evne å gjøre. Er forskningsarbeidet transparent, er det også grunnlag for leseren å bedømme om de svarene vi finner i oppgaven er gyldige – det vil si at det er et logisk forhold mellom våre funn og de spørsmålene vi stiller (Everett og Furseth 2004).

Generaliserbarhet er spørsmålet om funnene i undersøkelsen kan *generaliseres*, det vil si om de utelukkende vil gjelde for kulturendringsprosessen i Avinor, eller om de også kan ha verdi for andre organisasjoner (Szulevics 2015: 90). I og med at gjennomføringen av en kulturendringsprosess ikke er unikt for Avinor, anser vi at våre funn også kan være relevant for andre i arbeidet med en slik prosess (se for øvrig ytterligere problematisering av spørsmålet lenger nede i diskusjon rundt validitet).

I diskusjon om reliabilitet vurderes empiriens nøyaktighet, hva slags kvantitativt materiale som benyttes, hvordan materialet er samla inn og hvordan forskerne behandler materialet (Johannessen *et al.* 2011). Vi benytter oss av kvantitative data fra to type undersøkelser, Medarbeiderundersøkelsen (MU) og Airport Service Quality (ASQ), gjennomført i flere år. Undersøkelsene gjennomføres av profesjonelle aktører, henholdsvis konsulentselskapet Rambøll og bransjeorganisasjonen Airports Council International, og vi legger derfor til grunn at de behandler datamaterialet på en profesjonell og sikker måte.

Data samles inn ved hjelp av elektroniske spørreskjemaer, som gjøres tilgjengelig via en personlig URL for den enkelte ansatte i MU, og ved hjelp av skjema på et nettbrett i ASQ (nettbrettet gis direkte til respondentene på gate). Det er gjennomgående de samme spørsmålene

som stilles både i MU og ASQ. MU gjennomføres blant alle de ansatte på et gitt tidspunkt, og svarresponsen er gjennomgående høy (se Figur 18). For ASQ har vi ikke tilgjengelig informasjon om størrelse på utvalg, antall respondenter og eventuelt bortfall; men siden undersøkelsen gjennomføres gjennom direkte kontakt med respondenter på flyplassen og at den utføres «der og da» på gate, anser vi at bortfallet er lite (selv om det kan tenkes at enkelte avbryter undersøkelsen underveis).



Figur 18: Svarprosent MU 2013 - 2016

Utfordringen som vi anser med våre data gjelder spørsmålet om *nøyaktighet*. I og med at vi ikke har de unike besvarelsen til hver enkelt respondent, men kun tilgang til scoreverdier på enhetsnivå, har vi ikke mulighet for å gjøre undersøkelser på respondentnivå, og må anse scoreverdiene som representative for de ulike enhetene. Dette kan medføre unøyaktigheter i våre funn, som vi må ta høyde for ved diskusjoner rundt resultatene og tilhørende konklusjoner.

Videre heter det at empirien må ha validitet, og det skiller da mellom ulike typer – «begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet» (Shadish, Cook og Campbell 2002, i Johannessen *et al.* 2011: 73). Førstnevnte omhandler forholdet mellom det som skal undersøkes (kulturendringsprosess i Avinor) og de konkrete data. I MU stilles det konkrete spørsmål som gjelder kultur i Avinor, og det er data fra disse spørsmålene vi benytter, vi anser at det således er et tydelig forhold mellom fenomenet som undersøkes og MU-dataene. En utfordring med noen av spørsmålene, er dog at de kan utfordres på om respondentene faktisk forstår hva det er de blir spurt om. I ASQ er det ingen spørsmål som direkte går på kultur i Avinor, men vi anser at vi gjennom materiale fra ASQ kan vurdere hvorvidt kundene har en endret oppfatning av Avinor i den aktuelle tidsperioden for kulturendringsprosessen.

Intern validitet omhandler «hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke» og videre «om undersøkelsen er gjennomført slik at konkurrerende forklaringer kan elimineres» (Johannessen *et al.* 2011: 365). Utenforstående faktorer kan forårsake endringer i datamaterialet som vi ikke kan kontrollere resultatene våre for. For eksempel ble kulturendringsprosessen i Avinor gjennomført i hele konsernet, og vi har således ingen deler av konsernet som kan fungere som kontrollgruppe. Videre kan det samtidig ha vært en generell samfunnsendring som medførte at ansatte i statseide selskaper som Avinor fikk et annet forhold til «kunden». Av disse grunner kan vi for eksempel ikke trekke noen ensidige konklusjonen om kausalitet mellom eventuelle endringer i passasjerenes syn på Avinor og endringer internt i Avinor. Dermed kan det stilles spørsmålstegn ved den interne validiteten til våre undersøkelser.

Videre så er det å gjennomgå en kulturendringsprosessen både en generell og unik hendelse. Generell på den måten at det er vanlig at organisasjoner gjør det. Flere foretak har for eksempel gjennomgått en forvandling fra monopolistisk statselskap til (delvis) privatisert selskap med krav til inntjening og behov for et godt kundeomdømme de siste 25 årene. Unik på den måten at ingen organisasjoner er helt identiske, og derfor ikke gjennomgår en slik prosess på helt tilsvarende vis. Så lenge en tar med seg at denne unike komponenten eksisterer, tror vi derfor at funnene fra våre undersøkelser i noen grad kan overføres til andre selskaper, og at den eksterne validiteten dermed kan være god.

Ovenfor har vi redegjort for transparens, gyldighet, generaliserbarhet, reliabilitet og validitet. Vi konkluderer i utgangspunktet med at våre undersøkelser ivaretar forskningsmessige standarder, selv om det kan stilles spørsmål ved dataens nøyaktighet og den interne validiteten.

### 3.7. Etiske dilemmaer

Det er noen etiske dilemmaer som møter forskere i all type forskningsarbeid. Det at vi forsker på egen organisasjon gjør det hele også mer utfordrende. Kragelund (2007) tar opp at organisasjonen og de aktører som blir involvert i forskningsarbeidet kan ha forventninger til både selve arbeidet og til resultatene som skiller seg fra det forskerne selv har. Vårt forskningsarbeid ble på et tidlig stadium presentert for HR-avdelingen i Avinor, med det formål å sikre tilgang til det nødvendige datamaterialet. Problemstillingen ble også diskutert da, men det har ikke vært noen føringer eller særskilte ønsker fra Avinor vedrørende denne. Vi har også vært i direkte kontakt med nøkkelpersoner innen kommunikasjon og marked, men dette har kun vært relatert til å fremskaffe datamateriale. Vi kan ikke utelukke at enkeltpersoner i

organisasjonen har forventinger, men disse er ikke blitt kommunisert til oss. Vi opplever derfor ikke at problemstillingen Kragelund reiser ovenfor er aktuell for vårt arbeide.

I og med at vi har begge har et ansettelsesforhold i Avinor kan det stilles spørsmål ved om vårt forskningsarbeid gjøres med en bevisst personlig agenda fra vår side. For eksempel for å sikre oss gunst i Avinor –ledelsen, styrke egne posisjoner i selskapet; eller sikre oss andre fordeler i Avinor –systemet. Ingen av forfatterne opplever at dette er en reell problemstilling, ut over at vi ønsker at våre funn skal bidra til noe positivt for selskapet, og således at det og vårt arbeid i seg selv blir sett positivt på av aktuelle interessenter i Avinor.

Vår tilknytning preger naturligvis også vårt syn på organisasjonen. Vi har våre egne inntrykk og tanker om hva som har skjedd og skjer i organisasjonen. Dette kan medføre at vi ikke klarer å ha tilstrekkelig avstand mellom det teoretisk grunnlaget og vår egne oppfattelser; og det kan være at dataanalysene våre ikke blir kritiske nok (Kragelund 2007:73). Videre påstår Wadel (1991, i Skår 2009: 177), riktignok i en diskusjon om *feltarbeid*, at når en forsker på egen kultur kan det være utfordrende «å sette spørsmålstegn ved forhold som synes selvsagte, eller å få innsikt i sider av kulturen som tas for gitt», fordi forskerne og informantene deler en bakgrunn og har de samme referanser. Dette er forhold vi best kan sikre oss mot ved å være bevisst på dem i selve forskningsarbeidet, samt at vi gir leserne mulighet for å være klar over disse utfordringene ved å opplyse om dem, slik at de kan vurdere vårt arbeid og våre konklusjoner i lys av det.

### 3.8. Oppsummering

Ovenfor har vi redegjort for valg av forskningsmetode og forklart at vi overordna heller mot å ha en induktiv tilnærming til problemstillingen, siden forskningen skal identifisere og beskrive hva som har skjedd med organisasjonskulturen i Avinor, etter at kundeorientering ble innført som en adferdsverdi; men at det også er deduktive trekk ved vår forskning. Videre har vi redegjort for bruken av både kvalitativt og kvantitativt datamateriale og egenskaper ved de tilgjengelig materialet, samt hvilke analyseteknikker som er benyttet. Vi har også konkludert med at forskningen følger forskningsmessige standarder. Avslutningsvis er aktuelle etiske problemstillinger presentert og drøftet, og særlig vil vi da peke på nødvendigheten av å være bevisst på at vi forsker på egen organisasjon.

## 4. Analyseresultater

I dette kapittelet vil vi presentere og kommentere på resultatene fra den kvalitative analysen og de kvantitative analysene. Forskningsspørsmålene blir innledende besvart, men de vil videre også være en viktig del av selve drøftingen i kapittel 5.

Vi vil dog starte med å presentere Avinors rammebetingelser, da vi anser at de både definerer og kan forklare konteksten selskapet opererer innenfor; og som en konsekvens at de har potensiale for å påvirke de resultater vi har funnet. Videre anser vi det også som viktig å ha med seg kunnskapen om Avinors rammebetingelser, da vi tror det vil styrke leserens utbytte av de funnene vi her i dette kapittelet presenter og – ikke minst – drøftingen i neste kapittel.

### 4.1. Avinors rammebetingelser

Avinor er et statlig eiet aksjeselskap, som drives i henhold til aksjelovens regler og etter rene forretningsmessige prinsipper. Samferdselsdepartementet, som eier av Avinor og premissgiver for norsk luftfart har i tillegg også pålagt selskapet et samfunnsoppdrag og gitt selskapet spesifikke samfunnspålagte oppgaver.

Avinor har i strategisk plan for 2014-2020 definert fire overordnede mål for virksomheten (Avinor 2017e):

**Samfunn:** Avinor skal bidra til å styrke landets og regionenes konkurransekraft og samtidig ta et aktivt ansvar for de miljømessige og samfunnsmessige konsekvensene av virksomheten.

**Kunde:** Avinor skal levere gode tjenester med høy sikkerhet, driftsstabilitet og effektivitet.

**Økonomi:** Avinor skal sikre en tilfredsstillende avkastning på investert kapital, samt sikre virksomhetens investerings og finansieringsevne gjennom en balansert kapitalstruktur.

**Mennesker, læring og utvikling:** Avinor skal være et sterkt og samlet konsern med kunden i fokus

Hovedinntektskildene til Avinor er avgifter fra flyselskapene som flyr i norsk luftrom og de flyselskapene som benytter lufthavnene. Avinor har også store inntekter fra utleie av areal til kommersielle aktiviteter, slik som butikkdrift, servering og taxfree. Avinor som grunneier leier også ut areal til hoteller og parkeringsanlegg på flere av sine lufthavner. Virksomheten til

Avinor er selvfinansiert uten overføringer *fra* staten, og lufthavnvirksomheten drives etter en modell der lufthavner med overskudd finansierer driften på lufthavner med underskudd (Avinor 2016b).

Avinor har som samfunnsoppdrag å legge til rette for *sikker, miljøvennlig og effektiv luftfart* i hele Norge. Samfunnsoppdraget inkluderer drift av samtlige av Avinor sine 45 lufthavner (Narvik lufthavn nedlagt februar 2017) i tillegg til flysikringstjenesten for sivil- og militær luftfart.

Samferdselsdepartementet (SD) representerer staten som eier av Avinor og fastsetter Avinor sine økonomiske rammer. SD regulerer også luftfartsavgiftene og er øverste myndighet for norsk luftfart. Det gjør at SD også fastsetter Luftfartstilsynets regelverk som er Avinor/Norsk luftfart sin tilsynsmyndighet (Avinor 2014:7)

Avinor har i tillegg til samfunnsoppdraget en rekke samfunnspålagte oppgaver. Et utvalg av Avinor sine samfunnspålagte oppgaver er definert i siste eiermelding, Meld. St. 30 (2016–2017), men listen er ikke uttømmende for det kan i mange tilfeller være vanskelig å definere grensen mellom samfunnsoppdraget og de samfunnspålagte oppgavene

Plan for virksomheten 2016-2018, også kjent som «§10-plan», har inndelt de samfunnspålagte oppgavene på følgende måte (Avinor 2016b: 22):

- 1) Oppgaver som direkte følger av eiermeldinger som planlegging, utredning, forskning og utvikling, ambulanseberedskap, tilrettelegging for tilbringertransport, bidrag til redningstjenesten og drift av kart- og kunngjøringstjenesten.
- 2) Sektorpolitiske oppgaver av ulik karakter som for eksempel NTP, enkelte relasjoner til Forsvaret m.m.
- 3) Tjenester som er knyttet til Avinors monopolrolle, men som også eventuelle konkurrenter er avhengig av, som for eksempel nettverkstjenester og radardata, opplæring av flygeledere osv.
- 4) Tjenester som ytes til ikke-kommersielle aktører som for eksempel allmennflyging
- 5) Andre oppgaver.

#### Figur 19: Samfunnspålagte oppgaver

Andre oppgaver er eksempelvis innflygingstjenester (TMA-tjenester) fra Avinor Flysikring og overtagelse av enkelte oppgaver som følger av Forsvarets omstrukturering.

Avinor sitt samfunnsoppdrag og de samfunnspålagte oppgaver finansieres utelukkende gjennom Avinor sine inntekter. Avinor er pålagt å drive lufthavner som er ikke er

bedriftsøkonomisk lønnsomme og som tidligere nevnt utføre oppgaver knyttet til luftrom og lufthavndrift som ikke genererer inntekter for selskapet.

Selv om Avinor er i en omstillingsprosess for å bli mer kostnadseffektiv og mer kundeorientert vil selskapet fremdeles være pålagt å utføre sitt samfunnsoppdrag og sine samfunnspålagte oppgaver.

Avinor er som tidligere beskrevet et stort statlig konsern med tilnærmet monopol på flyplassjenester i Norge. Driften av konsernet finansieres etter en kryssfinansieringsmodell der lufthavner som går med overskudd finansierer lufthavner som går med underskudd. Denne modellen utfordres mer og mer. I Europa drives lufthavner mer etter prinsipp om at den enkelte lufthavner en selvstendig enhet som forvalter sin egen økonomi og lufthavner som drives med underskudd mottar statsstøtte for å sikre en effektiv og samfunnsøkonomisk optimal drift.

Kryssfinansieringsmodellen er omstridt for den kan påvirke Avinor sine prioriteringer i retning av bedriftsøkonomiske interesser istedenfor å understøtte samfunnsøkonomisk effektiv lufthavndrift.

Kryssfinansieringen gjør også at statens kostnader med drift av lufthavner med bedriftsøkonomisk underskudd ikke fremkommer i statsbudsjettet. Det medfører at grunnlaget for å vurdere om det er behov for å gjennomføre effektiviserende endringer i den nasjonale lufthavnstrukturen ikke fremkommer.

Kryssfinansieringen gjør også at Avinor har motiver for å prioritere kommersiell virksomhet for å øke inntektene. Det kan medføre at Avinor investerer mer i den kommersielle virksomheten enn det som er samfunnsøkonomisk riktig. Dette gjelder investeringer i kommersielle arealer som tax-free salg eller i hotell- og parkeringsvirksomheten.

Som eksempel uttaler Rattsø-kommisjonen (i Finansdepartementet 2015:273):

*Man kan for eksempel stille spørsmål ved om det ville være umiddelbart behov for utbygging ved Gardermoen eller Flesland dersom man i større grad utnyttet arealene til lufthavndrift ved å nedskalere den kommersielle virksomheten.*

Avinor styres etter krav om resultatmål. Staten ved Samferdselsdepartementet har etablert krav til Avinor sin egenkapitalandel og det er krav om avkastning på investert kapital og krav om utbytte til eier.

I Vista Analyse rapport nr. 2010/08 «Bedre eierstyring av Avinor» beskriver Homleid, Rasmussen og Strøm (2010: 4) at styringen av Avinor fungerer lite effektivt fordi:

*Selskapets monopolmakt gjør at avgiftsøkninger på trafikkjentene og prisøkninger på kommersielle tjenester ofte vil være mer behagelig enn kostnadsreducerende tiltak.*

*Kryssubsidieringen av driftunderskudd og ulønnsomme investeringer tilsidesetter styringsmålene (pålegg om å gjennomføre investeringer uten avkastning) og gir et dyrere og dårligere rutetilbud.*

Kryssubsidiering kunne historisk forsvares siden det ikke var uvanlig med monopolsituasjoner innenfor luftfart. Monopolene gjorde at flypassasjerer var mindre følsomme for prisendringer. Det har også historisk vært lavere tilgang på offentlige midler til dekking av underskudd ved lufthavnene. Det kan ses i sammenheng med at Avinor overtok 29 kommunalt eide lufthavner for å sikre videre drift.

I dag er situasjonen endret. Det er stor konkurranse mellom flyselskapene og prisendringer gir store utslag på rutetilbud og trafikkvolum. Holmeid, Rasmussen og Strøm (2010) mener at kryssubsidiering medfører store tap for trafikanter og flyselskap. Avhengig av hvor mye av statens luftfartsavgifter som flyselskapene viderefører til passasjerene, har Vista analyse beregnet at dagens nivå på kryssubsidiering – ca. 1.000 millioner kroner pr. år - gir et årlig samfunnsøkonomisk tap på 1.000 – 4.000 millioner kroner.

Det medfører at konsekvensen av for høye avgifter gir et dyrere og dårligere rutetilbud.

Utviklingen i luftfartsmarkedet med mindre politisk styring, markedsorientering og konkurranseutsetting gjør at Avinor sin finansieringsmodell utfordres. For å møte de kritiske holdningene til dagens finansieringsmodell av Avinor og sikre at samferdselsdepartementet som eier ønsker å videreføre dagens organisering av Avinor, må Avinor utvikle selskapet til å være et markedstilpasset og kundeorientert selskap som kan overleve i dagens- og den fremtidige markedssituasjonen.

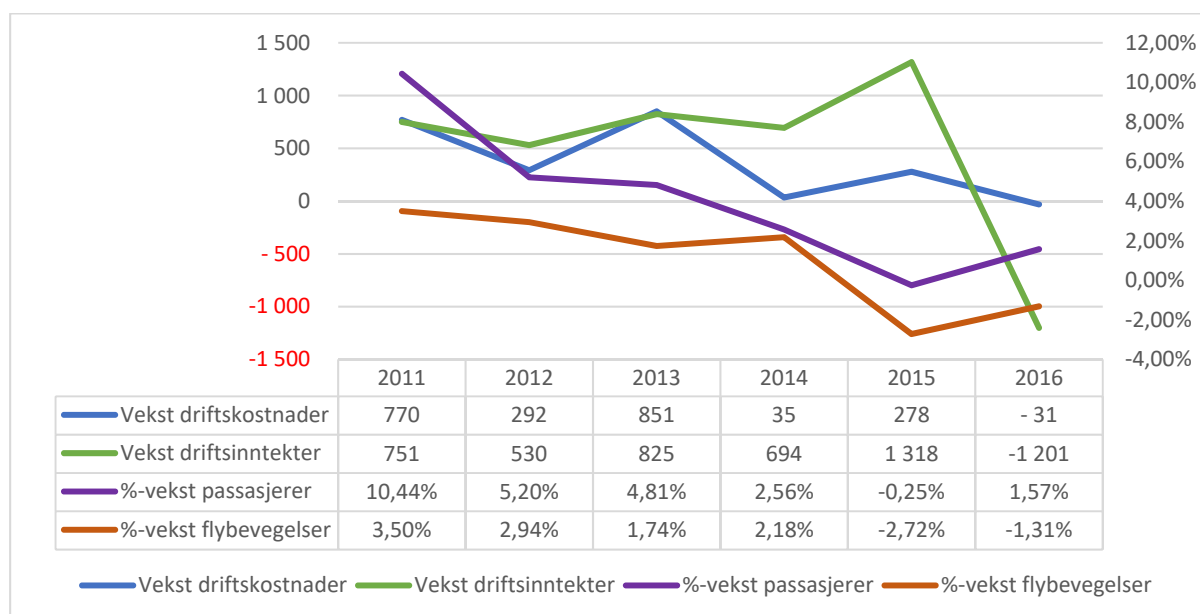


### 4.1.1. Moderniseringsprogrammet

Avinor, et statlig eiet selskap med en tilnærmet monopolsituasjon, som i utgangspunktet er i en unik markedsituasjon der selskapet har mulighet etablere sine egne økonomiske betingelser er ikke beskyttet mot endringer i det politiske og markedsmessige landskapet.

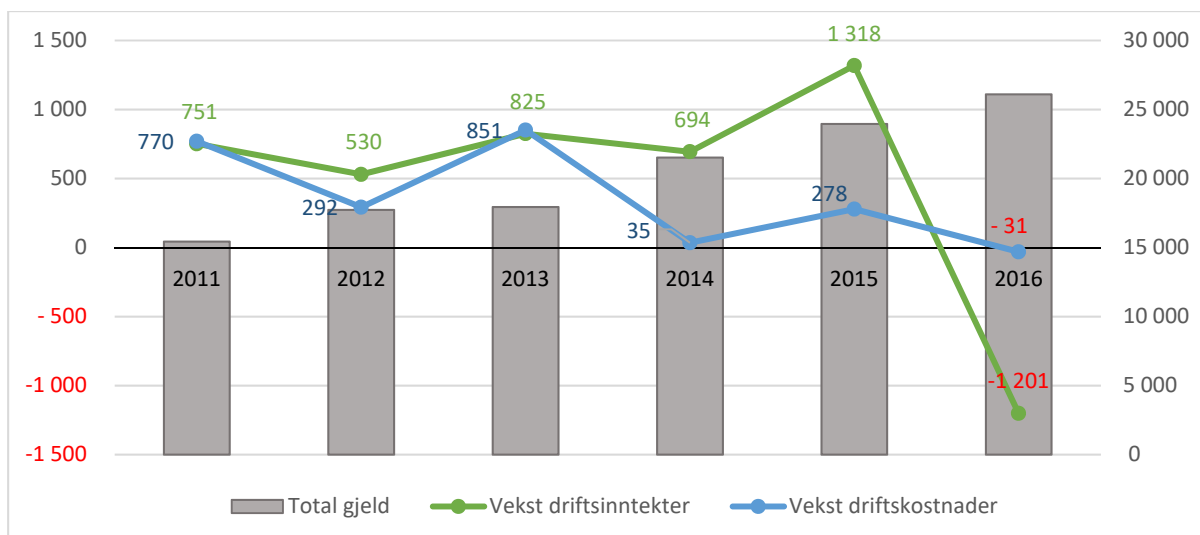
Politisk medførte regjeringsskifte i 2013 at presset fra eier om å konkurransetsette både flysikringstjenester og lufthavntjenester økte, noe som igjen betyr at Avinor må være konkurransedyktig med private europeiske lufthavnselskaper som i dag drifter både lufthavner og flysikringstjenester (NATS – Falc-Nutec) hvis Avinor skal ha noe håp om å kunne vinne fremtidige anbuds konkurranser.

Høsten 2014 ble det også klart for Avinor sin ledelse at ikke alle piler pekte ønsket vei (se Figur 20). Veksten i antall passasjerer (lilla linje) og flybevegelser (oransje linje) avtok, og som en konsekvens sank driftsinntektene (grønn linje, tall i millioner). Samtidig lå driftsutgiftene (blå linje, tall i millioner) an til å øke.



Figur 20: Endringer i nøkkeltall (passasjerer, flybevegelser, driftsinntekter og -utgifter)

Videre var det også en gjeldsvekst i selskapet (se Figur 21), og når det daværende behovet for fremtidige investeringer, for perioden 2015 – 2025, var vurdert til ca. 25 milliarder; og mesteparten av var tiltenkt finansiert gjennom låneopptak, var det klart at noe måtte gjøres (Avinor 2011, 2012b, 2013b, 2014, 2015b, 2016a, 2017e).



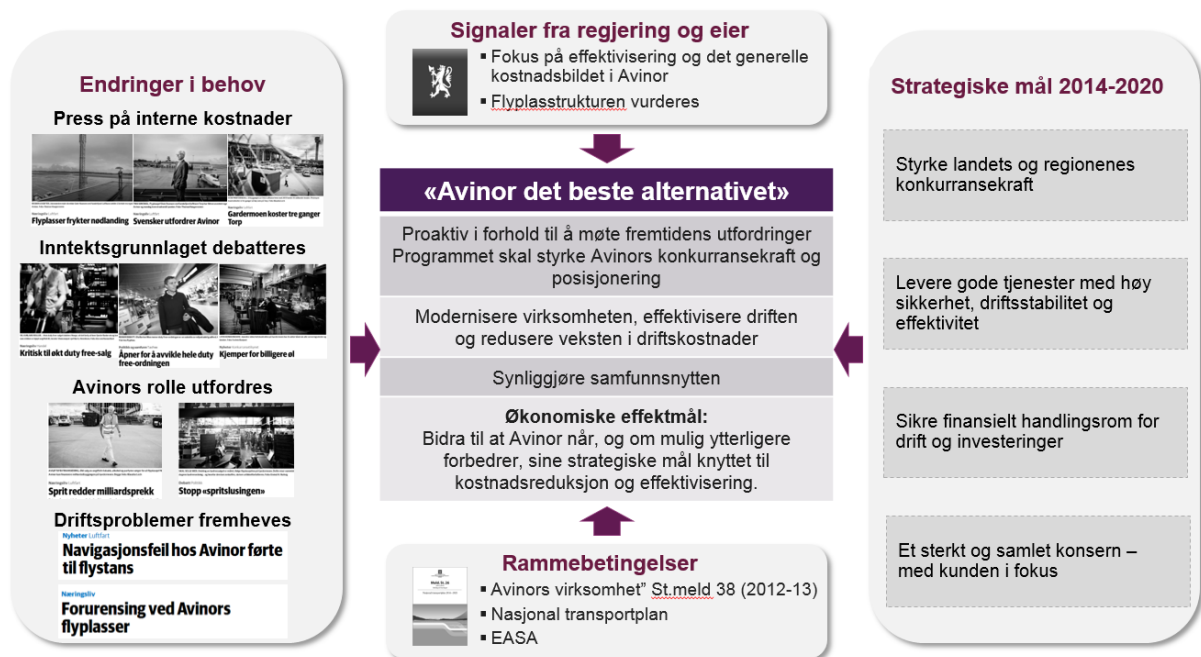
Figur 21: Forhold mellom gjeld og inntekt- og utgiftsendringer

Som et konkret tiltak ble Moderniseringsprogrammet etablert. Målet var å redusere driftskostnadene kraftig og standardisere driften. Programmet fikk et bredt mandat for å oppnå dette.

Etableringen av Moderniseringsprogrammet i 2014 fikk som mandat å styrke Avinors konkurransekraft og posisjon, samt sikre at Avinor i fremtiden også er «det beste alternativet». Dette ved å identifisere og utføre tiltak som skal medføre at driftskostnadene i 2018 skal være redusert med 600 millioner i forhold til 2014; og at konsernet i perioden 2015 – 2018 skal oppnå en akkumulert besparelse på 1.5 milliard (Hjerpsted 2015:5)

Moderniseringsprogrammet fokuserer på å øke effektiviteten i selskapet både på drift og økonomisk gjennom standardisering av driftskonsepter for lufthavngrupper og sentralisering av stabs- og administrasjonsfunksjoner. Målet er å vise eier at dagens modell for organisering av Avinor sine lufthavner er optimal samt øke handlingsrommet innenfor dagens finansieringsmodell.

## Moderniseringsprogrammet (2014-2018)



Figur 22: Avinor det beste alternativet (Avinor, Moderniseringsprogrammet 2015)

Strategien for å nå målsettingen var/er å fortsette og dyrke selskapets styrker gjennom god driftsstabilitet på lufthavner, høy kvalitet på sikkerhet og samtidig øke fokuset på effektivitet og kundeorientering. Sistnevnte er i fokus i denne oppgaven, og neste kapittel vil vi presentere de funn vedrørende kundeorientering vi fant i den kvalitative analysen i form av en dokumentstudie.

## 4.2. Kvalitativ analyse

Våre funn i dokumentstudien er presentert i Tabell 1, Tabell 2 og Tabell 3 og er en sammenstilling av argumenter for henholdsvis hvorfor, hvordan og målsetting for endringsprosessen med introdusering av kundeorientering som adferdsverdi.

Dokumentstudien er som tidligere nevnt delt inn i tre utvalg av dokumenter: Primær- sekundær- og tertiærdokumenter (Se kapittel 3.5.1).

Primærdokumenter er ment for et utvalg av mennesker som enten direkte eller indirekte har en påvirkning på selskapet og dets eksistens. Disse dokumentene presenterer inngående argumentasjon for endring, hvordan den skal gjennomføres og hva som er målet. Primærdokumentene benyttet i den kvalitative analysen er gjengitt i Tabell 1, sammen med analyseresultatene, inndelt i forhold til forskningsspørsmålene aktuelle for den kvalitative analysen.

Hvorfor <i>Hvorfor endre?</i>	Verktøy <i>Hvilken metode er brukt?</i>	Mål <i>Hva skal oppnås?</i>
<b>Dokument</b>	1) Presentasjon for ledergruppe om Nye Avinor, datert 21.5.2013	
En luftfartsbransje i endring gir oss muligheter og utfordringer.  Viktige forventninger blir ikke møtt.	Videreutvikle en <b>kundeorientert</b> og endringsdyktig kultur.  Vi skal samle oss rundt en ny verdiplattform.	Skape et sterkt og samlet konsern som benytter ressursene optimalt.  Etterleve misjon, visjon og adferdsverdiene: Åpen, ansvarlig, handlekraftig og <b>kundeorientert</b> .
<b>Dokument</b>	2) Presentasjon for Samferdselsdepartementet om Nye Avinor, datert 18.11.2013	
En luftfartsbransje i endring gir oss muligheter og utfordringer.  Luftfart vokser – fra 46 [i 2013] til 70 millioner i 2028	Videreutvikle en <b>kundeorientert</b> og endringsdyktig kultur.  Møte høye og nye krav og forventninger fra passasjerer, flyselskap og vår eier.	<b>Samfunn</b> – styrke landets og regionenes konkurransekraft  <b>Kunde</b> – levere gode tjenester med høy sikkerhet, driftsstabilitet og effektivitet  <b>Økonomi</b> – sikre finansielt handlingsrom for drift og investeringer

<b>Dokument</b>	3) Presentasjon for Transportkomiteen om Nye Avinor, datert 25.1.2016	
<p>Luffart vokser – fra 46 [i 2013] til 70 millioner passasjerer i 2028.</p> <p>Kommersielle inntekter – stadig viktigere finansieringskilde.</p>	<p><b>Kundedrevet</b> modernisering på lufthavn – selvbetjeningsløsning for innsjekk, bag drop og self-boarding gate.</p> <p>Forretningsutvikling i samarbeid med aktører utenfor Avinor</p>	<p><b>Kunde</b> – levere gode tjenester med høy sikkerhet, driftsstabilitet og effektivitet</p>

Tabell 1: Kvalitativ analyse av primærdokumenter

Sekundærdokumenter, beskrevet i Tabell 2 sammen med analyseresultatene, er mer ment som informasjon til utvalget av mennesker som skal være informert om prosessen og det som skjer i selskapet. De kan komme med innspill, men har til sist ikke en utøvende makt over hvordan selskapet styres eller hvordan prosesser gjennomføres.

	Hvorfor <i>Hvorfor endre?</i>	Verktøy <i>Hvilken metode er brukt?</i>	Mål <i>Hva skal oppnås?</i>
<b>Dokument</b>	4) Presentasjon angående Nye Avinor brukt i Kultur- og lederutviklingsprogrammet for tillitsvalgte og vernetjenesten, datert 15.05.2013		
<p>Luffartsbransjen er i betydelig endring</p> <p>Lufthavner – nye krav fra kundene: Flyselskapene krever enklere og billigere løsninger</p>	<p><b>Kunden:</b> Leverer gode tjenester med høy sikkerhet, driftsstabilitet og effektivitet.</p>	<p><b>Kunden:</b> Leverer gode tjenester med høy sikkerhet, driftsstabilitet og effektivitet.</p>	

Tabell 2: Kvalitativ analyse, sekundærdokument

Tertiærdokumenter, beskrevet i Tabell 3 sammen med analyseresultatene, er rene informasjonsdokumenter som ligger åpent for allmenheten til å lese og er således tilgjengelig for kunden. Det vil derfor være gjennom tertiærdokumentene at et selskap vil publisere sin styrte informasjon, og den kommer derfor også kun ut i generelle termer og beskriver hva selskapet har gjort og hvorfor.

Hvorfor <i>Hvorfor endre?</i>	Verktøy <i>Hvilken metode er brukt?</i>	Mål <i>Hva skal oppnås?</i>
<b>Dokument</b>	5) Årsrapport Avinor 2013	
Det stilles forventninger til oss – fra både kunder og myndigheter – om å levere tjenester av høy kvalitet til en konkurransedyktig pris	Organisatoriske endringer, <b>kundeorientering</b> og kultur- og lederutviklingsprogram har derfor vært særlig vektlagt i 2013	De organisatoriske endringene vil tilføre selskapet kraft og fleksibilitet for å møte det nye konkurranseregimet som er i ferd med å utvikle seg i Europa.
<b>Dokument</b>	6) Årsrapport Avinor 2014	
Det [sic] er det avgjørende at Avinor, med sin særskilte posisjon i luftfarts-Norge, tar sin del av ansvaret for å redusere kostnadsnivået og styrke bransjens konkurransekraft	Vi skal jobbe smartere og mer effektivt innenfor stab- og faglige støttefunksjoner, lufthavndrift, flysikring – og i vår anvendelse og forvaltning av infrastruktur.	Målet er at våre kunder, passasjerene og flyselskapene, skal oppleve at de blir godt ivaretatt og at Avinor er en effektiv og sikkerhets- og kundeorientert bedrift.
<b>Dokument</b>	7) Årsrapport Avinor 2015	
Inntekter fra tjenester og tilbud til passasjerene har en sentral betydning i konsernets finansiering.	Avinor har utarbeidet en egen passasjerstrategi.	Mobilitet og effektiv lufttransport er sentralt for samfunns-utviklingen og bidrar til styrket økonomisk vekst i distriktene og regionene.

Tabell 3: Kvalitativ analyse, tertiærdokument

Det er interessant å se hvordan kommunikasjonsstrategien er tilpasset målgruppen.

#### 4.2.1. Hvorfor innfører Avinor kundeorientering?

Primærdokumentene har argumentasjon som:

- En luftfartsbransje i **endring** gir oss **muligheter og utfordringer**.
- Viktige **forventninger blir ikke møtt**.
- **Luftfart vokser** – fra 46 [i 2013] til 70 millioner i 2028
- **Kommersielle inntekter** – stadig viktigere finansieringskilde.

Sekundærdokumentene har argumentasjon som:

- Luftfartsbransjen er i **betydelig endring**
- Lufthavner – **nye krav fra kundene**: Flyselskapene krever enklere og billigere løsninger

Tertiærdokumentene har argumentasjon som:

- Det stilles **forventninger** til oss – fra både kunder og myndigheter – om å levere tjenester av høy kvalitet til en konkurransedyktig pris
- Det [sic] er det avgjørende at Avinor, med sin **særskilte posisjon** i luftfarts-Norge, **tar sin del av ansvaret** for å redusere kostnadsnivået og styrke bransjens konkurransekraft
- **Inntekter fra tjenester** og tilbud til passasjerene har en sentral betydning i **konsernets finansiering**

#### 4.2.2. Hvordan skal Avinor bli mer kundeorientert?

Primærdokumentene har argumentasjon som:

- Videreutvikle en **kundeorientert** og endringsdyktig kultur
- Vi skal samle oss rundt en **ny verdiplattform**.
- Møte høye og nye krav og forventninger fra passasjerer, flyselskap og vår eier
- **Kundedrevet** modernisering på lufthavn – selvbetjeningsløsning for innsjekk, bag drop og self-boarding gate.
- **Forretningsutvikling** i samarbeid med aktører utenfor Avinor

Sekundærdokumentene har argumentasjon som:

- **Kunden**: Levere god tjenester med høy sikkerhet, driftsstabilitet og effektivitet.

Tertiærdokumentene har argumentasjon som:

- Organisatoriske endringer, **kundeorientering** og kultur- og lederutviklingsprogram har derfor vært særlig vektlagt i 2013
- Vi skal **jobbe smartere og mer effektivt** innenfor stab- og faglige støttefunksjoner, lufthavndrift, flysikring – og i vår anvendelse og forvaltning av infrastruktur.
- Avinor har utarbeidet en egen **passasjerstrategi**.

#### 4.2.3. Hva ønsker Avinor å oppnå ved å bli mer kundeorientert?

Primærdokumentene har argumentasjon som:

- Skape et **sterkt og samlet konsern** som benytter ressursene optimalt.
- Etterleve misjon, visjon og adferdverdiene: Åpen, ansvarlig, handlekraftig og **kundeorientert**.
- **Samfunn** – styrke landets og regionenes konkurransekraft
- **Kunde** – levere gode tjenester med høy sikkerhet, driftsstabilitet og effektivitet
- **Økonomi** – sikre finansielt handlingsrom for drift og investeringer

Sekundærdokumentetene har argumentasjon som:

- **Kunden:** Leverer gode tjenester med høy sikkerhet, driftsstabilitet og effektivitet.

Tertiærdokumentene har argumentasjon som:

- De organisatoriske endringene vil **tilføre selskapet kraft og fleksibilitet** for å møte det nye konkurranseregimet som er i ferd med å utvikle seg i Europa.
- Målet er at våre kunder, passasjerene og flyselskapene, skal oppleve at de blir godt ivaretatt og at Avinor er en **effektiv og sikkerhets- og kundeorientert bedrift**.
- Mobilitet og effektiv lufttransport er sentralt for samfunns-utviklingen og bidrar til **styrket økonomisk vekst** i distriktene og regionene.

#### 4.2.4. Oppsummering kvalitativ analyse

Dokumentene reflekterer tydelig hvilket strategisk nivå de representerer.

Primærdokumentene reflekterer den *overordnede strategien*. Konsernledelsens og styrets overordnede plan og tanker for hele organisasjonen under ett. Her fremkommer visjonen, strukturer og hvilke sentrale oppgaver som skal løses. Primærdokumentene er tydelig interne dokumenter som inngående beskriver behov, prosess og mål. Dokumentene fokuserer på at både prosessen og resultatet vil direkte påvirke mottageren. Dokumentene er ment å påvirke/motivere mottageren til å støtte behovet, prosessen og målet. Primærdokumentene viser strategiens interne mål *Sikre et sterkt og samlet konsern med kunden i fokus*.

Sekundærdokumentene reflekterer *Forretningsstrategien* som fokuserer på hvordan organisasjonen på langsiktig og konkret måte skal sikre seg konkurransemessige fortrinn, innenfor avgrensede forretningsområder. Dette strateginivået «eies» gjerne av ledersjiktet under konsernledelsen og deres mellomledere. Sekundærdokumentene er mer utformet for å gi informasjon. De går ikke like detaljert inn i hverken behov, prosess eller mål og har ikke samme strategiske funksjon. Sekundærdokumentene viser Avinor sin forretningsstrategi og beskriver i strategiens eksterne mål, dvs Avinor sine målsettinger mot *kunde og samfunn*. Mottager har ikke direkte påvirkning på prosessen, men skal være en viktig bærer av strategien, det er derfor viktig at mottager har tilgang på informasjonen.



Tertiærdokumentene reflekterer på mange måter *de funksjonelle strategier*. Tertiærdokumentene er i dette tilfelle offentlig tilgjengelige årsrapporter som gir en overordnet beskrivelse av de prosesser som pågår, hva som er planlagt og hva som er oppnådd. Den funksjonelle strategien beskriver selskapets *økonomiske målsettinger*. Dette er ikke dokumenter som er spesielt tilpasset endringsprosessen men har verdi i forhold til å se hvordan behov, prosess og mål formuleringer endrer seg over tid.

I denne analysen har primærdokumentene størst verdi. De er direkte knyttet til endringsprosessen og definerer tydelig behov, prosess og mål. Det er fra disse dokumentene det er mulig å innhente spesifikk informasjon i forhold til forskningsspørsmålene «*hvorfor innfører Avinor kundeorientering (som en adferdsverdi)*», «*hvordan skal Avinor bli mer kundeorientert*» og «*Hva ønsker Avinor å oppnå ved å bli mer kundeorientert*»

Samtlige dokumenter i den kvalitative analysen reflekterer også strategien i Moderniseringsprogrammet i forhold til - *Hvorfor endre?, Hvilken metode er brukt?og Hva skal oppnås?*. Moderniseringsprogrammet er på mange måter prosessbærer for endringsprosessen og dokumentene i den kvalitative analysen beskriver både behov, metode og målsettinger som effektueres i Moderniseringsprogrammet.

Vi har gjennom en kvalitativ identifisert selskapets argumenter for *hvorfor* Avinor innførte kundeorientert som en adferdsverdi; *hvordan* Avinor har tenkt å gå frem for å bli mer kundeorientert og avslutningsvis *hva* Avinor ønsker å oppnå ved å bli mer kundeorientert. Vi har identifisert at endrede rammebetingelser<sup>3</sup>, endrede reisevaner, og økning i antall reisende presser Avinor til å bli enda mer fokusert på å levere gode tjenester til kundene på en (kostnads-)effektiv måte. For å klare å endre seg, er det nødvendig med en kulturendring i selskapet som også støttes av ulike organisatoriske endringer og innføring av innovative løsninger.

Neste steg er en kvantitativ analyse av resultater fra Avinors årlige medarbeiderundersøkelse (MU) og en bransjeomfattende spørreundersøkelse blant flypassasjerer (ASQ), med det mål å identifisere endringer i graden av kundeorientering internt i selskapet; undersøke om passasjerene har endret sitt syn på Avinor i samme periode; og eventuelt finne noen sammenhenger mellom endringene internt og blant kundene.

---

<sup>3</sup> Se Figur 22

### 4.3. Kvantitativ analyse

Dette kapitelet omhandler den kvantitative analysen. Vi presenterer og kommenterer på de viktigste funnene relatert til problemstillingen.

For referansen sin del, er samtlige resultat fra de utvalgte spørsmålene fra Medarbeiderundersøkelsen (MU) gjengitt i vedlegg 1 *Resultater MU 2013 – 2016*, mens korrelasjonsanalysene er gjengitt i vedlegg 2 *Korrelasjonsanalyse MU 2013 – 2016*.

For lesbarhetens skyld gjentar vi også de aktuelle spørsmålene fra medarbeiderundersøkelsene som vi har beregnet korrelasjon for nedenfor i Tabell 4. Spørsmålene MU-2, MU-6, MU-8 og MU-9 som er skrevet i kursiv i tabellen er kun en del av analysen på resultatene fra selve medarbeiderundersøkelsene i kapittel 4.3.1, ikke analysen som inkluderer passasjerundersøkelsen i kapittel 4.3.2, da de resultatene dekker forhold som ikke direkte er kundeorienterte aktiviteter.

<i>Kode</i>	<i>Påstand</i>
-------------	----------------

MU-1	Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for ett år siden
------	---

<i>MU-2</i>	<i>Avinors konsernledelse formidler tydelig hvilke mål konsernet skal arbeide etter</i>
-------------	---

MU-3	I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er
------	--

MU-4	I min enhet har vi en god forståelse for hvilke behov våre kunder har
------	---

MU-5	I min enhet er våre aktiviteter rettet mot å gi våre kunder (eksterne og interne) den best mulige service, leveranse og opplevelse
------	--

<i>MU-6</i>	<i>I min enhet har vi et godt samarbeid med andre enheter</i>
-------------	---

MU-7	Min leder sørger for at vi har gode relasjoner med våre eksterne kunder og/eller samarbeidspartnere
------	---

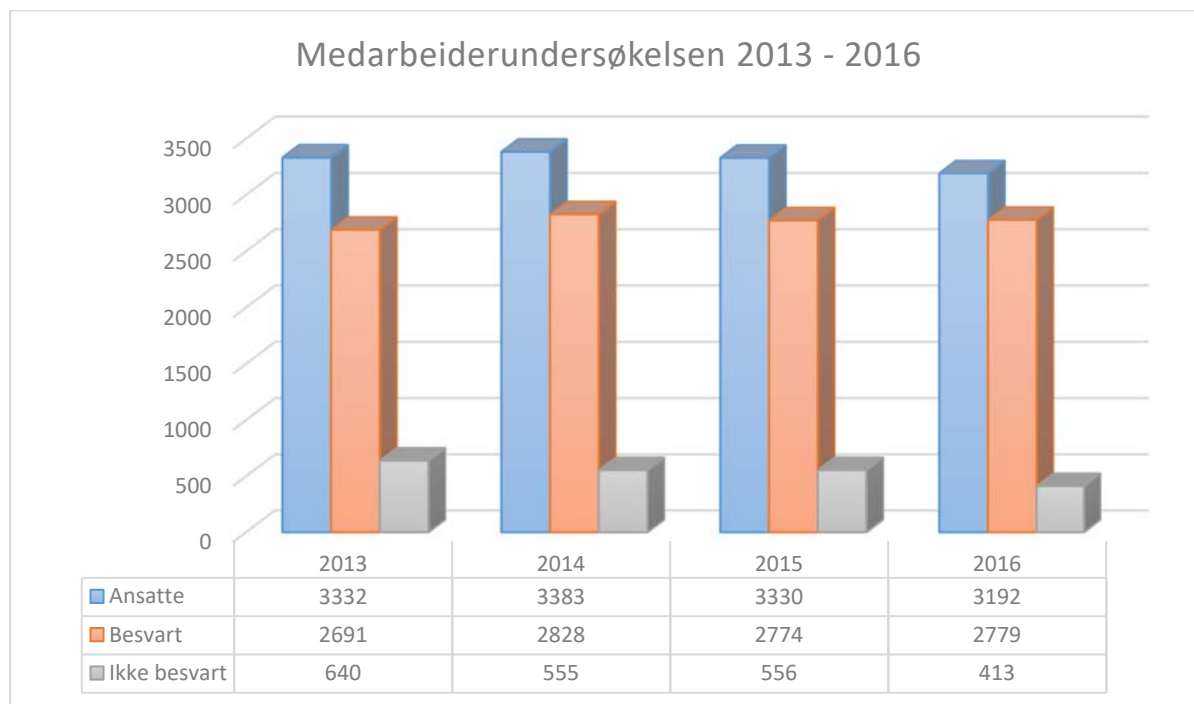
<i>MU-8</i>	<i>Min nærmeste leder setter klare mål for enheten</i>
-------------	--

<i>MU-9</i>	<i>Min nærmeste leder følger opp at vi når enhetens mål</i>
-------------	---

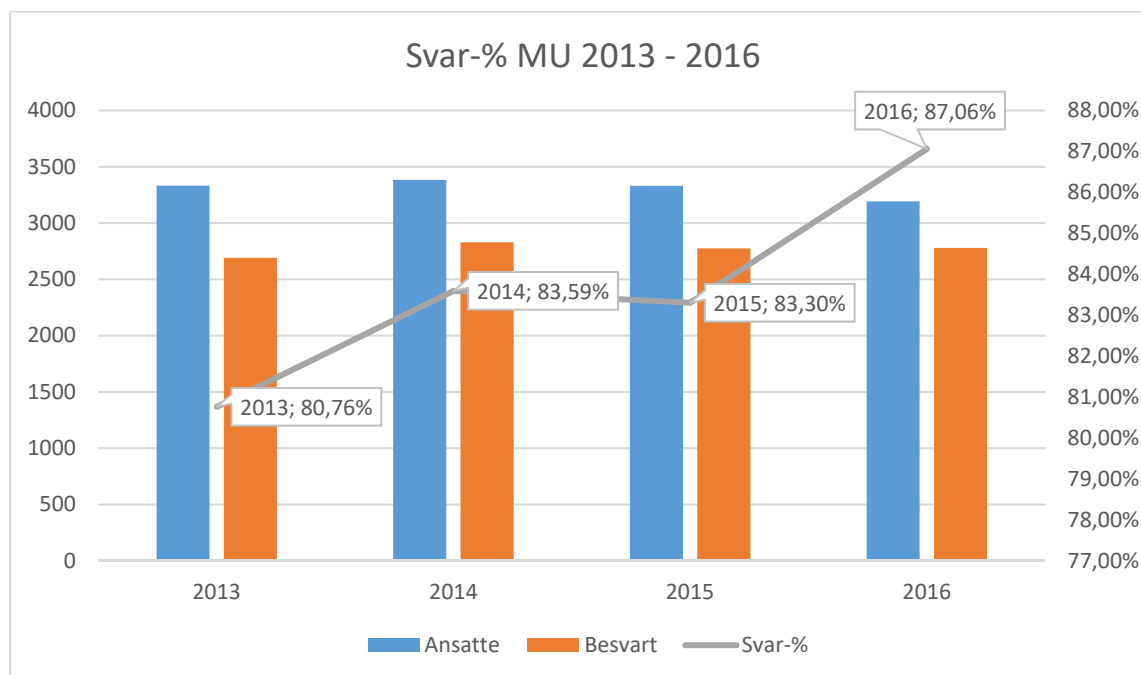
MU-10	Min leder sørger for at vi utvikler oss ved endringer i markedet og ved kundens behov
-------	---

Tabell 4: Aktuelle spørsmål fra Medarbeiderundersøkelsene

Informasjon om antall grunnleggende observasjoner i medarbeiderundersøkelsene minner vi om i, Figur 23 nedenfor, mens svarprosenten i medarbeiderundersøkelsen er vist i Figur 24. Vi minner dog om at vi ikke har mottatt enkeltrespondentenes svar, men aggregerte verdier for den enkelte lufthavn i Avinor-systemet, samt hovedkontoret.



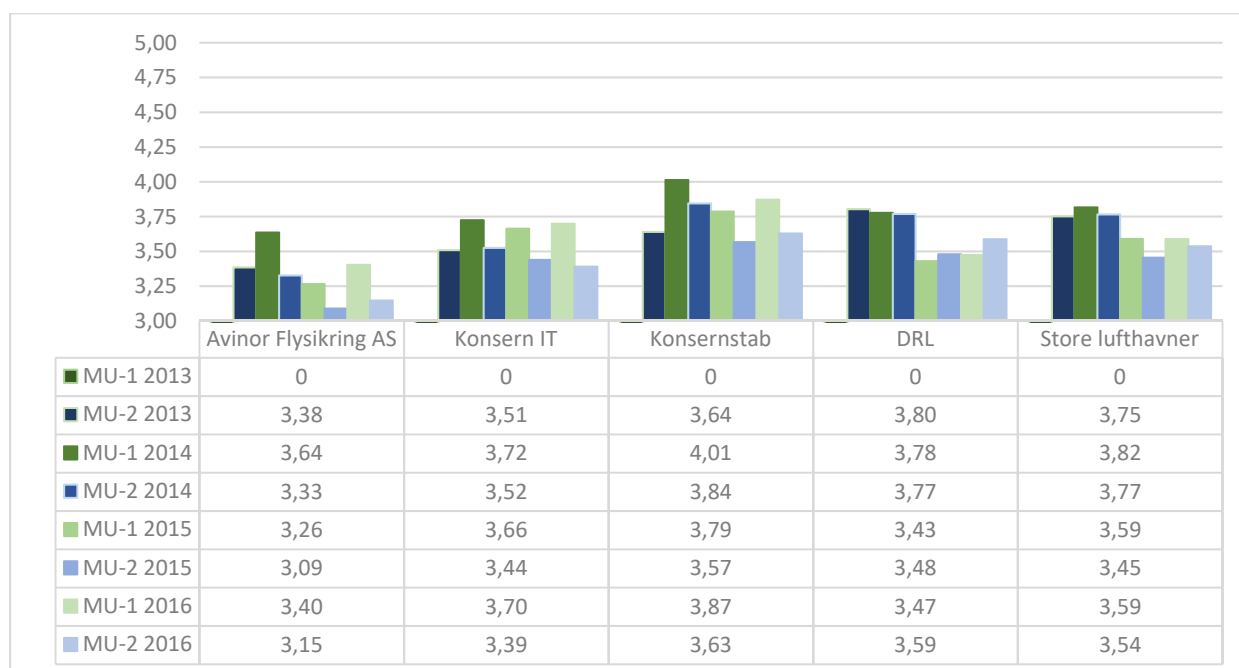
**Figur 23: Deltakere medarbeiderundersøkelsen 2013 – 2016**



**Figur 24: Svarprosent MU 2013-2016**

### 4.3.1. Kundeorientering i Avinor - de ansattes perspektiv

I den divisjonaliserte organisasjonen er viktig at ledelsen på alle nivåer er involvert i innføringen av strategi; og videre at de forskjellige ledernivåene må tilpasse strategien til eget nivå. En viktig del av dette er å operasjonalisere og konkretisere strategien til konkrete mål, som for Avinor sin del blant annet går ut på at selskapets enheter og ansatte skal bli mer kundeorientert. Dette målet ble satt av konsernledelsen, og det er derfor interessant å se på resultatene fra medarbeiderundersøkelsene<sup>4</sup> og korrelasjonen<sup>5</sup> mellom *Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for et år siden* (MU-1) og *Avinors konsernledelse formidler tydelig hvilke mål konsernet skal arbeide etter* (MU-2). Både med tanke på hvordan dette har utviklet seg år for år, og overordna for hele perioden (spørsmål MU-1 ble ikke stilt i 2013).



Figur 25: Resultat MU-1 og MU-2 2013-2016

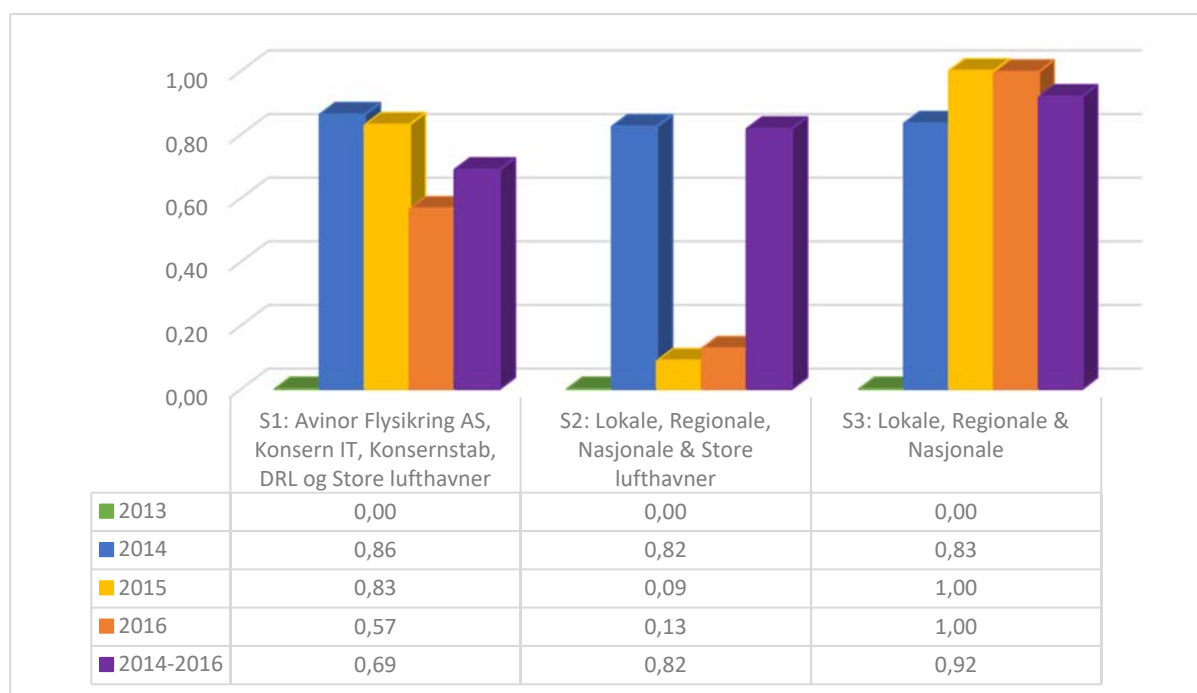
Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen<sup>6</sup> viser at det for begge påstandene MU-1 og MU-2 er relativt jevnt i hele perioden 2013 – 2016, med en spredning på henholdsvis 3,26 til 4,01 og 3,09 til 3,84. Det var en nedgang i 2015 for alle resultat, for så en økning igjen i 2016, men til et litt lavere nivå enn før 2015. Dette betyr at Avinors ansatte i perioden 2013 – 2016 hadde et relativt stabilt syn på i hvilken grad konsernet i sin helhet var kundeorientert og hvorvidt

<sup>4</sup> Figur 25

<sup>5</sup> Figur 26

<sup>6</sup> Figur 25

konsernledelsen gir en tydelig retning. Dippen i 2015 kan trolig forklares med at organisasjonen da sto midt i arbeidet med en omorganiseringsprosess (Moderniseringsprogrammet), og det var uklart hvordan selskapet skulle organiseres fremover.



Figur 26: Utvikling i korrelasjon MU-1 og MU-2

Korrelasjonsanalysen<sup>7</sup> viser for segmentet 1 (Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og de Store lufthavnene) at det er sterke individuelle positive korrelasjonsverdier mellom resultatene for 2014 og 2015, mens den positive korrelasjonen i 2016 er moderat. Det er en nedadgående trend, men fremdeles er det en moderat positiv korrelasjon for hele perioden. Det betyr at det jevnt over er god samstemthet mellom synet på at konsernledelsen tydelig viser hvilken vei selskapet skal gå og at selskapet er mer kundeorientert enn fjoråret, som er et godt tegn for konsernledelsen som ønsker å gjøre selskapet mer kundeorientert.

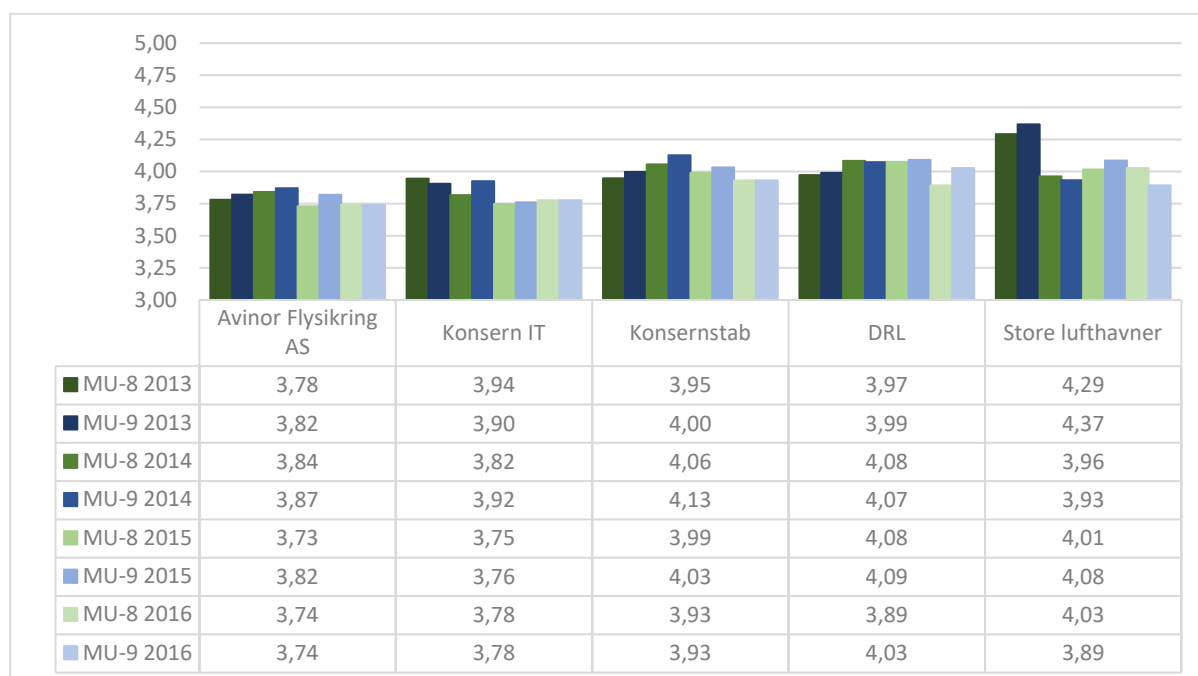
Ser vi på segment 2 (alle lufthavnene) var det i 2014 en sterk positiv korrelasjon, mens det både i 2015 og 2016 var veldig svak positiv korrelasjon. For hele perioden 2014-2016 er det likevel en sterk positiv korrelasjon, som er noe overraskende gitt resultatene i 2015 og 2016 og den nedadgående trenden. Utelukker vi de store lufthavnene (segment 3), ser bildet derimot annerledes ut, med en økende trend og positive korrelasjonsverdier som alle kan kategoriseres som sterke (2014) eller meget sterke (2015, 2016 og 2014-2016). Resultatene viser at mens det innenfor samtlige lufthavner i 2014 var en tydelig samstemthet mellom et tydelig budskap fra

<sup>7</sup> Figur 26

konsernledelsen og synet på at konsernet var kundeorientert, svekket dette seg kraftig i 2015 og 2016. Innen segment 3 er det i hele perioden stor grad av samstemthet, noe som kan indikere at det er påvirkningen fra de store lufthavnene som preger resultatene i segment. 2

Det er også en viktig oppgave for ledere på underliggende nivå å konkretisere strategien og de overordna målene til mål som er relevant for egen enhet. Minst like viktig er det også at de følger opp at enheten jobber mot disse målene. I Medarbeiderundersøkelsene tas det stillingen til påstandene *Min nærmeste leder setter klare mål for enheten* (MU-8) og *Min nærmeste leder følger opp at vi når enhetens mål* (MU-9), som vurderer lederne på nettopp disse punktene.

Resultatene for MU-8 og MU-9<sup>8</sup> viser relativt jevne resultat for de to påstandene, med en spredning henholdsvis fra 3,73 til 4,29 og fra 3,74 til 4,37, men et brokete bilde når det gjelder utvikling i de ulike enhetene. I Avinor Flysikring AS var det en oppgang fra 2013 til 2014, nedgang i 2015 og en utjevning i 2016. I Konsern IT var det nedgang i perioden 2013 til 2015, med en minimal økning til 2016. I Konsernstab var det økning fra 2013 til 2014, deretter nedgang både i 2015 og 2016. I DRL var det en økning fra 2013 til 2014, med tilsvarende resultat i 2015, før deretter en reduksjon i 2016. De store lufthavnene hadde de klart høyeste resultatene (blant de vi undersøker) i 2013, med en markant nedgang til 2014, en liten oppgang i 2015 for så nedgang igjen i 2016.

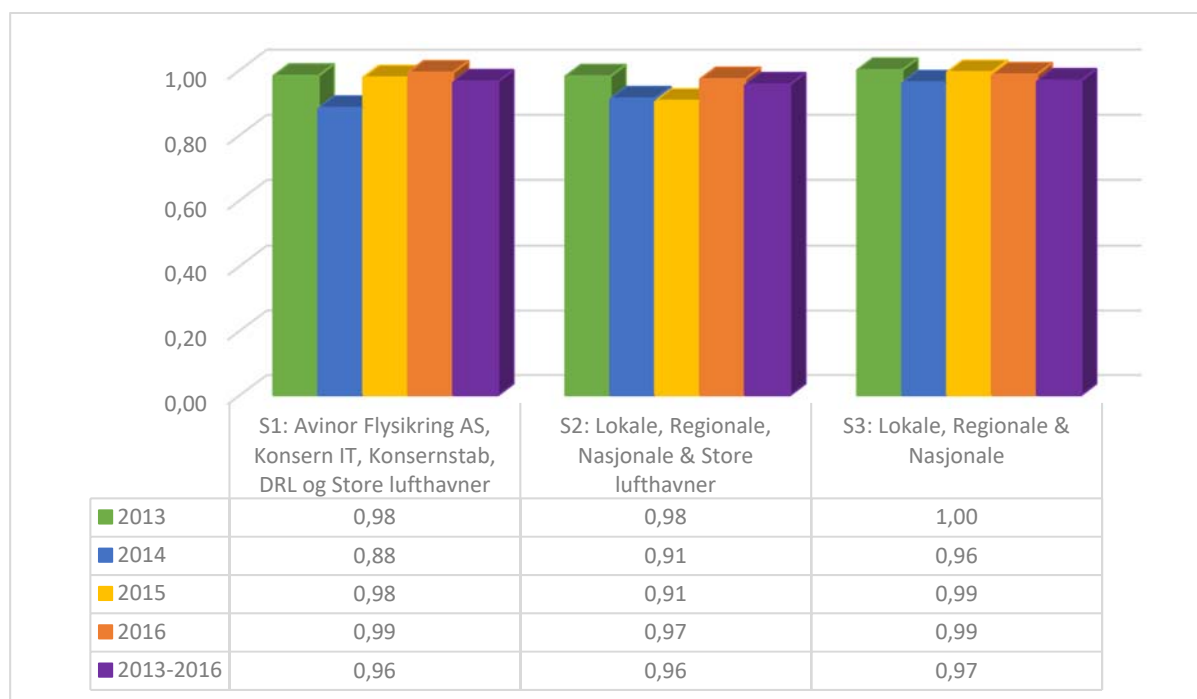


Figur 27: Resultat MU-8 og MU-9 2013-2016

<sup>8</sup> Figur 27Figur 27

Det er utfordrende å forklare resultater som tilsynelatende varierer i så stor grad. Likevel ser vi enkelte fellestrekk, som at det både innen Flysikring, konsernstabene og lufthavnene utenom de store er en oppadgående trend fra 2013 til 2014, men at denne avbrytes i 2015 når omstilling ble et større tema i konsernet. Innen Konsern IT er det i stor grad nedadgående resultater, og dette kan forklares med at IT-avdelingen i hele denne perioden var gjennom både mindre og større omorganiseringer, og at det således nok var utfordrende tider for den enkelte leder.

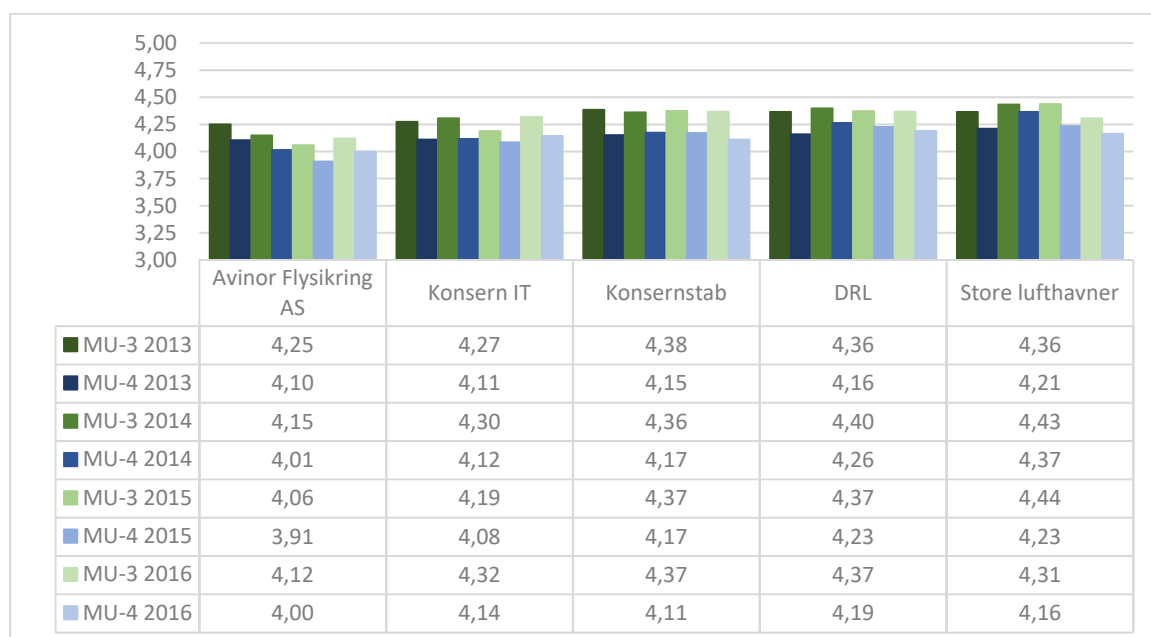
I korrelasjonsanalysen for hele perioden 2013-2016<sup>9</sup> for segment 1 er det en meget sterk positiv korrelasjon mellom disse to påstandene. De underliggende resultatene for de enkelte år viser at det er en jevnt over sterk positiv korrelasjon (2014) eller meget sterk positiv korrelasjon (2013, 2015, 2016), selv om det er verdt å merke seg dippen i 2014. I segment 2 er det meget sterke korrelasjoner i alle årene, selv om det er nedadgående i perioden 2013 – 2015 (oppgang igjen i 2016). I segment 3 er det også en nedgang i 2014, men oppgang igjen i 2015-og 2016; også der med bare meget sterke korrelasjoner. Det tolker vi som at ansatte i stor grad responderer tilsvarende på de to påstandene, og det utleder tanken om at ledere som anses å sette tydelige mål også er dyktige til å følge de opp.



Figur 28: Utvikling i korrelasjon MU-8 og MU-9

<sup>9</sup> Figur 28

Litteratur vedrørende kundeorientering sier at for å lykkes må et kundeorientert selskap nytte seg av den kunnskapen organisasjonen har om kunden. I medarbeiderundersøkelsene må det tas stilling til påstandene *I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er* (MU-3) og *I min enhet har vi en god forståelse for hvilke behov våre kunder har* (MU-4), som vi ser på som et mål på om organisasjonen faktisk anser at de har informasjon om kunden.

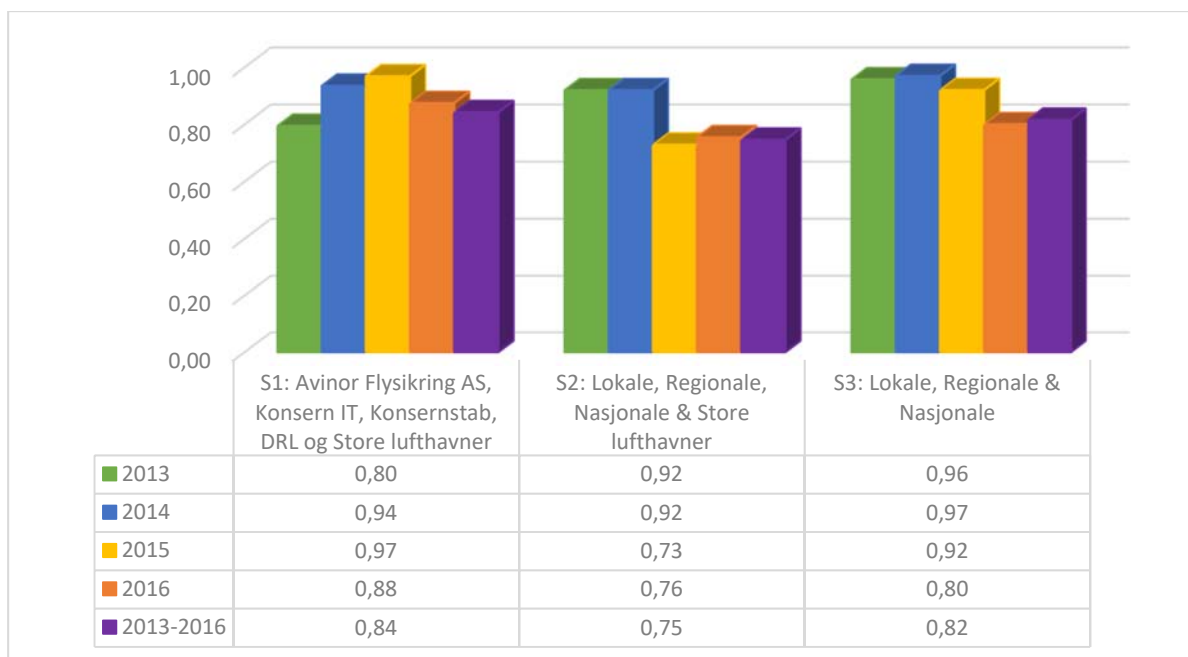


Figur 29: Resultat MU-3 og MU-4 2013 – 2016

Resultatene<sup>10</sup> i viser også her relativt jevne og gode resultat, med en spredning fra 4,06 til 4,46 for MU-3 og for MU-4 3,91 til 4,35. I Avinor Flysikring AS er det en nedgang i 2013 – 2015, med en liten økning i 2016. I Konsern IT var det en økning i perioden 2013 – 2014, nedgang i 2015 for deretter oppgang igjen i 2016. Innen Konsernstab holdt resultatene seg veldig jevnt i hele perioden, men med en liten nedgang i MU-4 i 2016. I DRL var det jevne resultat for MU-4, mens det for MU-3 var en liten økning fra 2013 til 2014, men deretter en gradvis reduksjon igjen i 2015 og 2016. Blant de store lufthavnene var det en økning fra 2013 til 2014; stabilt resultat for MU-3 men en nedgang for MU-4 i 2015, og deretter en reduksjon for begge påstander i 2016. Selv om det er noe variasjon både mellom enhetene og fra år til år, indikerer de jevne og gode resultatene at organisasjonen i stor grad anser at den har tilstrekkelig med informasjon om hvem kundene er og hvilket behov de har.

<sup>10</sup> Figur 29



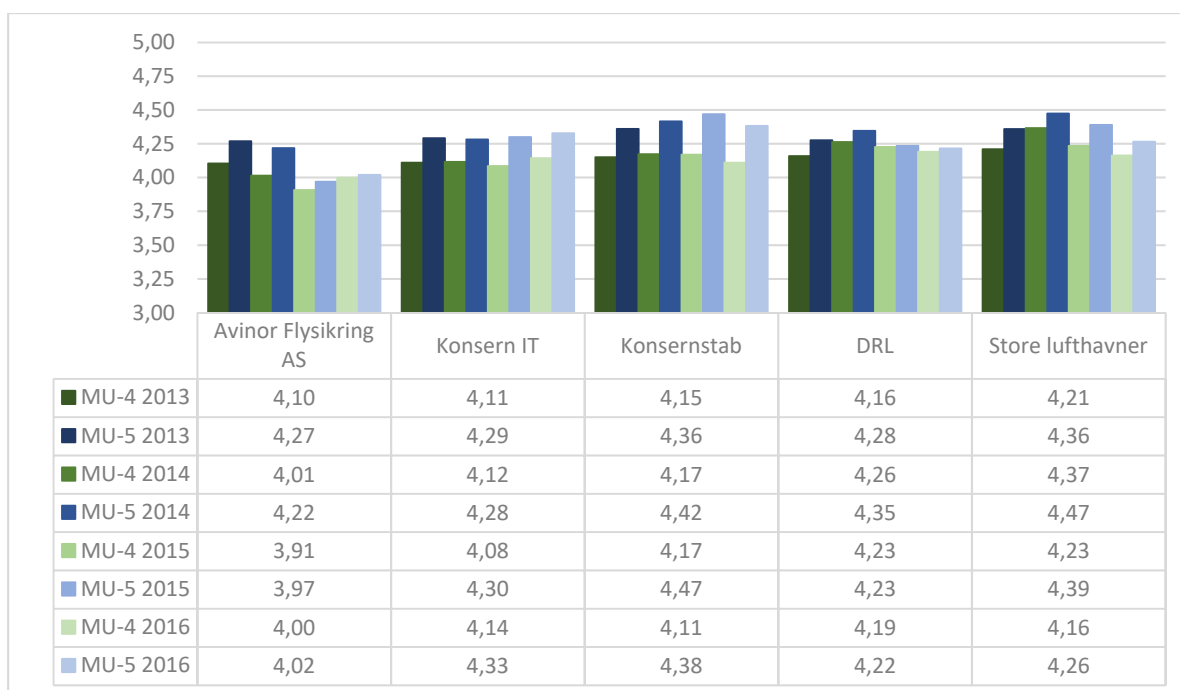


Figur 30: Utvikling i korrelasjon MU-3 og MU-4

Korrelasjonsverdiene<sup>11</sup> viser at det innenfor segment 1 er sterke (2013 og 2016) og meget sterke (2014-2015) korrelasjonsverdier, men at den oppadgående trenden i 2014-2015 ble avbrutt i 2016. I segment 2 er det en stabil og meget sterk korrelasjon mellom påstandene i 2013 og 2014, men en nedgang i både 2015 og 2016 til sterke korrelasjonsverdier. Tilsvarende ser vi innenfor segment 3, hvor det var meget sterke korrelasjoner i alle årene 2013 – 2015, men at nedgangen startet i 2015 og fortsatte i 2016, likevel med en sterk korrelasjon mellom påstandene. Hele perioden sett under ett viser en sterk korrelasjon i alle tre segmentene. Disse resultatene viser at det er samstemthet mellom i hvilken grad organisasjonen anser at de vet hvem kunden er og hvilke behov kunden har, selv om lufthavn-segmentene viser noe svakere sammenhenger i siste halvdel av perioden.

Det hjelper ikke at organisasjonen har informasjon om kunden om de ikke klarer å nyttiggjøre seg den. Ved å beregne korrelasjonen mellom påstandene *I min enhet har vi en god forståelse for hvilke behov våre kunder har (MU-4)* og *I min enhet er våre aktiviteter rettet mot å gi våre kunder (eksterne og interne) den best mulige service, leveranse og opplevelse (MU-5)*, kan vi vurdere om det er samsvar mellom respondentene syn på at de har informasjon om kunden og deres syn på om de klarer å nyttiggjøre seg denne.

<sup>11</sup> Figur 30



Figur 31: Resultat MU-4 og MU-5 2013-2016

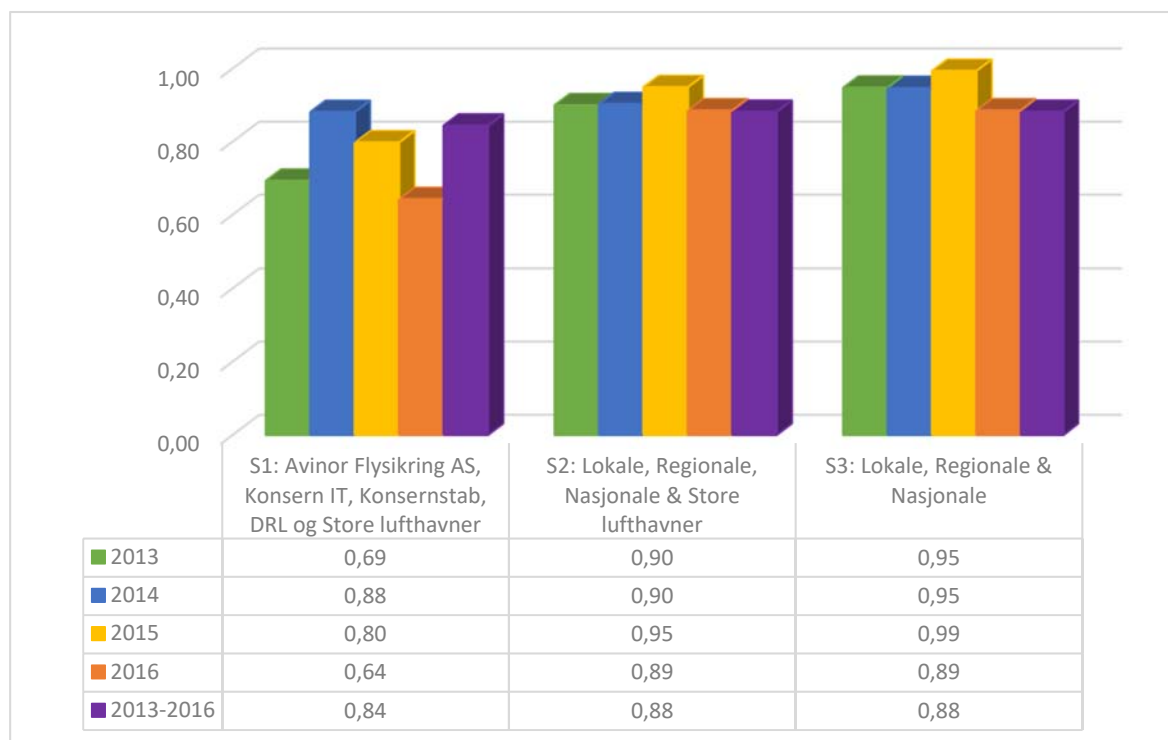
Ser en på selve resultatene for henholdsvis MU-4 og MU-5<sup>12</sup> i er det generelt sett en god og jevn score, med spredning henholdsvis fra 3,91 til 4,35 for MU-4 og fra 3,97 til 4,47 for MU-5 sin del. I Avinor Flysikring en nedgang i perioden 2013 – 2015, for så en oppgang igjen i 2016. Innen Konsern IT har det generelt sett vært en økning i hele perioden, med unntak av MU-4 i 2014 og MU-5 i 2015 som gikk litt ned. I Konsernstab var det økning i perioden 2013 – 2015, for så en nedgang i 2016. DRL hadde en oppgang fra 2013 til 2014, for så nedgang både i 2015 og 2016. Innen de store lufthavnene er det tilsvarende bilde, med oppgang fra 2013 til 2014, men deretter nedgang både i 2015 og 2016. Disse resultatene viser at organisasjonen i sin helhet synes de har en god forståelse av hvilke behov kunden har og at det de utfører av oppgaver har god kvalitet. Det er verdt å merke seg at det gjennomgående er høyere resultater for påstanden om at leveransene er gode, noe som kan indikere en sterk tiltro til at ansatte leverer bra, uansett om leveransen kan nyttiggjøres av kunden.

Når det gjelder korrelasjoner<sup>13</sup>, ser vi at det innenfor segment 1 i 2013 var en moderat korrelasjon, som så styrket seg i 2014, men som deretter sank tilbake i 2015, og fortsatte i 2016 til et lavere nivå enn i 2013. Situasjonen innenfor segment 2 og 3 er samsvarende og korrelasjonsverdiene er stabilt meget sterke i 2013 og 2014, en liten oppgang i 2015, for så en

<sup>12</sup> Figur 32

<sup>13</sup> Figur 32

reduksjon i 2016 tilsvarende til segment 1. Ser en overordna for hele perioden er det likevel sterke korrelasjoner i alle de tre segmentene. Dette tyder på at det er relativt samstemthet i hele organisasjonen når det gjelder endringer i synet på om enhetene har god forståelse av kundenes behov og om deres aktiviteter foregår slik at det bidrar til gode leveranser.



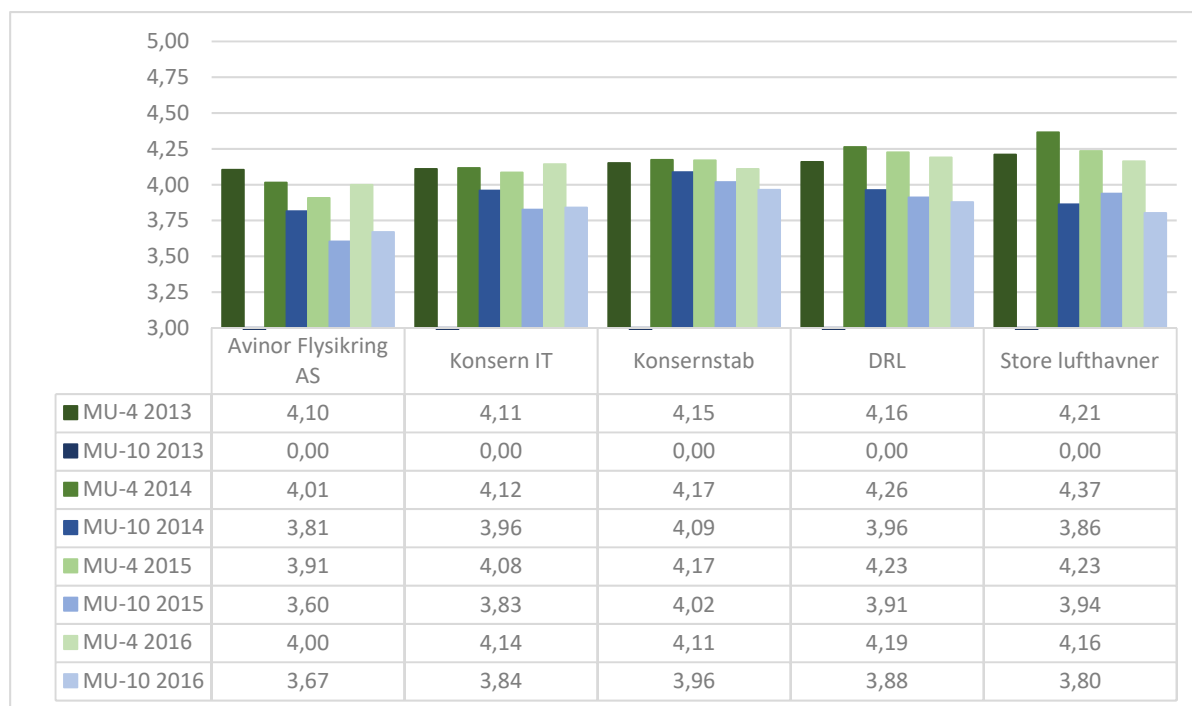
Figur 32: Utvikling i korrelasjon MU-4 og MU-5

Det er ikke til å komme bort ifra at lederne har en viktig rolle i å utvikle selskapet. Det er de som skal vise retning og som tar beslutninger, enten det er på høyt strategisk nivå eller av en mer taktisk art på lavere nivå i organisasjonen. Det er således også viktig at de ansatte opplever at deres leder følger opp denne lederoppgaven.

Resultatene<sup>14</sup> fra påstand *I min enhet har vi en god forståelse for hvilke behov våre kunder har* (MU-4) og *Min leder sørger for at vi utvikler oss ved endringer i markedet og ved kundens behov* (MU-10) at for sistnevntes del at det er Avinor Flysikring AS som i la perioden har det laveste enkeltresultat (score på 3,6 i 2015) og det laveste snittresultatet (3,7). Konsernstaben har både det høyeste snittresultatet (4,02) og enkeltresultat (4,09). Lufthavnene og Konsern IT ligger relativt likt og jevnt hele perioden med en gjennomsnittlig score på 3,89. Selv om det er noe variasjon, er det relativt jevne resultat i hele organisasjonen – og gode. Det tyder på at den enkelte ansatte synes at deres egen leder gjør en god jobb, når det gjelder å tilpasse enheten til

<sup>14</sup> Figur 33

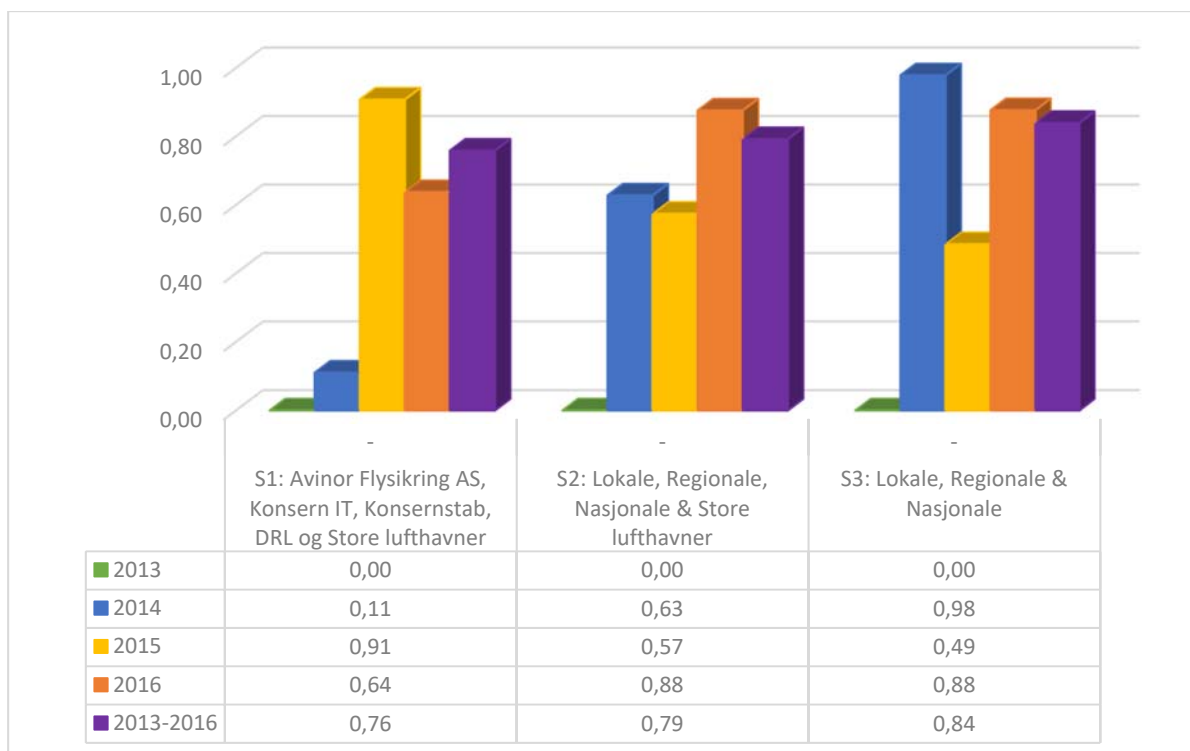
endringer i markedet og kundens behov. Samtidig er det et lite paradoks at Avinor Flysikring, som driver de tjenesten som det er størst press for å konkurransesette, og som en derfor skulle tro burde være mest fremoverlent i å tilpasse seg, er den grupperingen som scorer dårligst.



Figur 33: Resultat MU-4 og MU-10 2013-2016

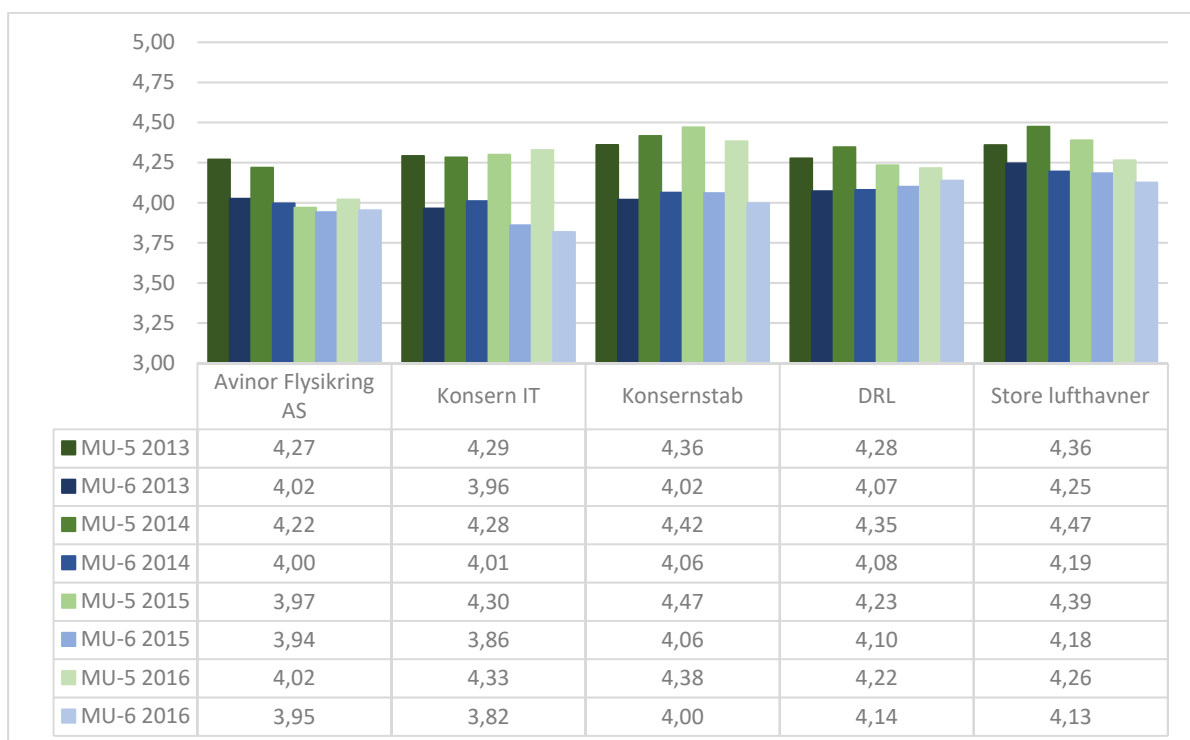
Når det gjelder korrelasjonen<sup>15</sup> ser vi at det i 2014 var en veldig svak korrelasjon mellom MU-4 og MU-10 innen segment 1 mens det innen lufthavn-segmentene var en henholdsvis moderat (S2) og meget sterk korrelasjon (S3). Dette bilde endret seg i 2015, hvor segment 1 kommer ut med en meget sterk korrelasjon; segment 2 holder seg innenfor det moderate segment (riktig nok en svekkelse), mens korrelasjonen i segment 3 svekkes til et moderat nivå. I 2015 synker segment 1 til et moderat nivå, mens lufthavnene isolert sett (S2 og S3) styrker seg til en sterk korrelasjon. Samlet ser en likevel at til tross for noe kraftige endringer ilt årene, og et enkeltstående svakt resultat innen segment 1 i 2014, så ligger alle segmentene jevnt på en sterk korrelasjon. Dette viser at det jevnt over er en tydelig sammenheng mellom synet på at enhetene utviser en god forståelse for kundenes behov og at lederne er dyktige til å utvikle enheten i omskiftelige omgivelser.

<sup>15</sup> Figur 34



Figur 34: Utvikling i korrelasjon MU-4 og MU-10

Avslutningsvis ser vi på en viktig faktor for at organisasjoner skal lykkes, nemlig at de ulike delene av selskapet gjennom interfunksjonell koordinering lykkes med å jobbe sammen om å levere den beste mulige service, leveranse og opplevelse til kunden.



Figur 35: Resultat MU-5 og MU-6 2013-2016

Ved å vurdere resultatene<sup>16</sup> fra påstanden *I min enhet er våre aktiviteter rettet mot å gi våre kunder (eksterne og interne) den best mulige service, leveranse og opplevelse (MU-5)* og *I min enhet har vi et godt samarbeid med andre enheter (MU-6)* og korrelasjonsanalysen<sup>17</sup>, ser vi i første omgang at det generelt sett scores relativt bra. Spredningen for MU-5 er som nevnt ovenfor fra 3,97-4,47, mens den for MU-6 sin del er enda mindre variasjon med spredning fra 3,82 til 4.19; samtidig er det jevnt over dårligere resultat når det gjelder samarbeid med andre enheter. Innen de enkelte delene av selskapet er det de laveste resultatene og den negative utviklingen innad i Avinor Flysikring AS som peker seg ut. Dette bør være et varseltegn for Flysikring, da det indikerer at organisasjonen utvikler seg feil vei. Også Konsern IT har hatt en tydelig nedgang når det gjelder samarbeid med andre enheter, mens det for de andre delene er stabile resultater (marginal økning innen DRL).

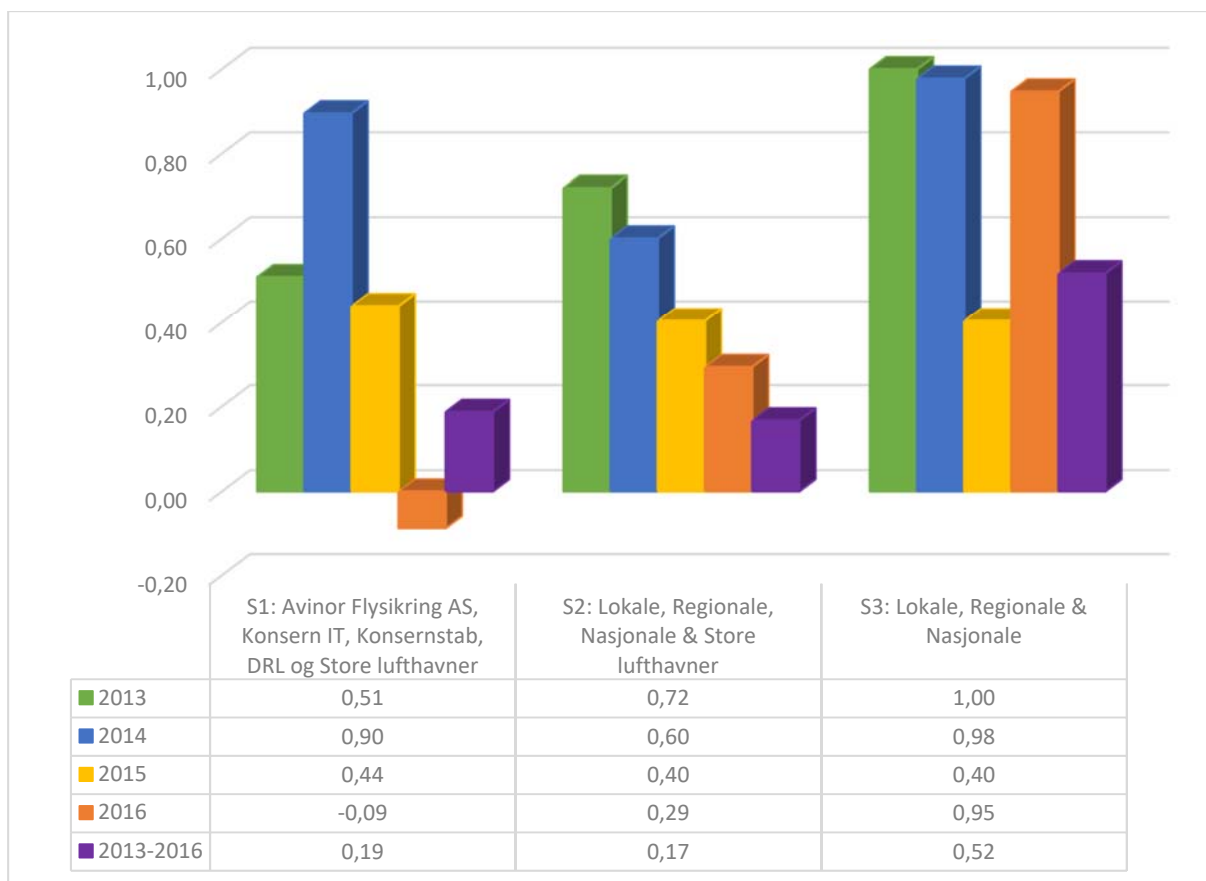
Når det gjelder korrelasjonen<sup>18</sup>, ser vi at det innenfor segment 1 var en meget sterk korrelasjon mellom resultatene i 2014, mens det de andre årene har vært svakere score, og i 2016 faktisk en veldig svak negativ korrelasjon. Innen segment 2 er resultatene nedadgående, fra en sterk korrelasjon i 2013 til svak i 2016. Ekskluderer vi de store lufthavnene, blir derimot bildet ganske annerledes, med meget sterk korrelasjon i alle år unntatt 2015. Ser en overordna på alle segmentene kommer en ut med veldig svake korrelasjoner både i segment 1 og 2, og kun moderat i segment 3. Dette gir oss et brokete bilde å kommentere på, men fokuserer en på de overordna resultatene for hele perioden hadde vi forventet større grad av samstemthet mellom resultatene, siden det har vært stort fokus i organisasjonen på å samarbeide på tvers for å skape gode leveranser.

---

<sup>16</sup> Figur 35

<sup>17</sup> Figur 36Figur 36Figur 38

<sup>18</sup> Figur 36



Figur 36: Utvikling i korrelasjon MU-5 og MU-6

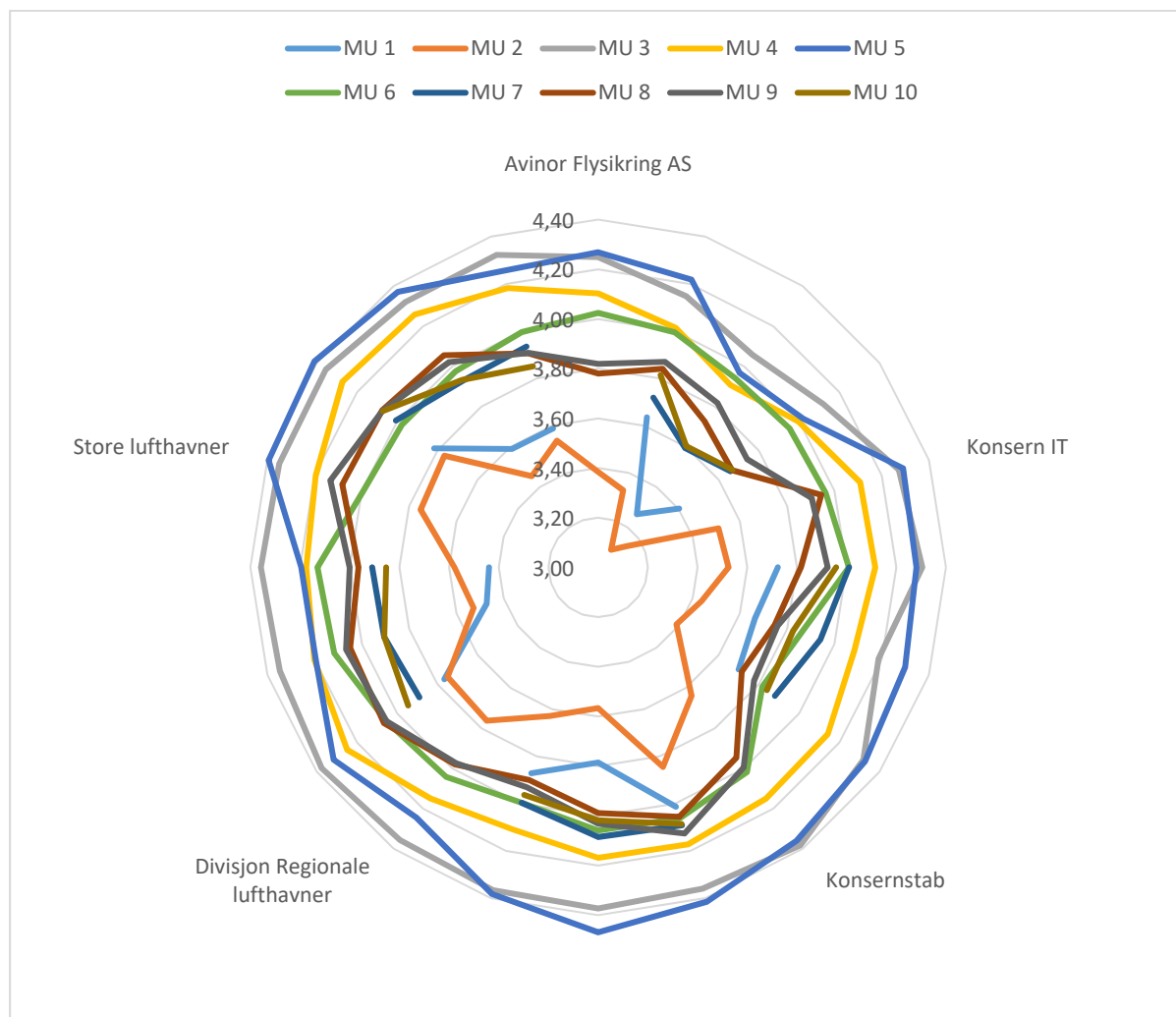
Oppsummert viser de kvantitative analysene av datamaterialet fra medarbeiderundersøkelsene (MU) gjennomført i perioden 2013 – 2016 at det først og fremst er generelt gode, og etter vårt syn jevne resultater, med et snittresultat for alle de vurderte påstandene i perioden på 3,98.

Figuren<sup>19</sup> nedenfor er tatt med for å illustrere at det er gode resultater og vår påstand om at de også er relativt jevne. Det er naturlig nok noe bevegelser i ulike retninger, men stort sett er resultatene tilsvarende innenfor de ulike delene av organisasjonen. Dette synet støttes av de ulike korrelasjonsanalysene presentert ovenfor, som kun med enkelte unntak har resultert i moderate til svært sterke positive korrelasjonskoeffisienter.

Det laveste resultatet hadde påstand *Avinors konsernledelse formidler tydelig hvilke mål konsernet skal arbeidet etter (MU-2)* i Avinor Flysikring AS i 2015, med en score på 3,09. Dette er dog ikke overraskende, da Flysikring på tidspunktet for medarbeiderundersøkelsen i 2015 var i slutfasen av en nedbemannings- og omorganiseringsprosess som et ledd i

<sup>19</sup> Figur 37

Moderniseringsprogrammet, og selskapet fremdeles holdt på å gå opp de store linjene etter utskillelsen som datterselskap fra Avinor AS i 2014.



Figur 37: Illustrasjon resultater MU 2013-2016

Det høyeste resultatet finner vi i Konsernstaben i 2015, med en score på 4,47 for påstanden *I min enhet er våre aktiviteter rettet mot å gi våre kunder (eksterne og interne) den best mulig service, leveranse og opplevelse (MU-5)*. Konsernstabene leverer en blanding av støtte- og faglige tjenester til de andre delene av organisasjonen. Kundene er i så måte ikke direkte passasjerene men kollegaer internt i Avinor; med unntak av de kommersielle stabene som i høyeste grad har passasjerene som sine hovedkunder. Tatt i betraktning at Konsernstabene i 2015 var under et sterkt press fra Moderniseringsprogrammet om å effektivere og kutte kostnader er resultatet veldig bra. Samtidig kan det stilles spørsmål ved om resultatet er *for godt*, og heller representerer at ansatte som en reaksjon på omstillingspresset responderte for positivt på påstanden, for å gi inntrykk av at enhetene leverer så bra de kan og således at det ikke er grunn for omstilling.



Vi skal i kapittel 5 drøfte resultatene, men vi vil likevel her trekke frem noen generelle observasjoner, og blant annet rette søkelyset mot påstanden vedrørende konsernledelsens formidling av organisasjonens mål – *Avinors konsernledelse formidler tydelig hvilke mål konsernet skal arbeidet etter* (MU-2) - og påstand *Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for ett år siden* (MU-1) - som er de to med tydelig lavest score gjennom hele perioden vi har undersøkt og for hele selskapet. Den umiddelbare tanken er at det er bekymringsverdig at disse to faktorene kommer dårlig ut, da det er særdeles viktig med klar tale for ledelsen i endringsprosesser og at formålet med Nye Avinor var å gjøre Avinor mer kundeorientert, ikke mindre.

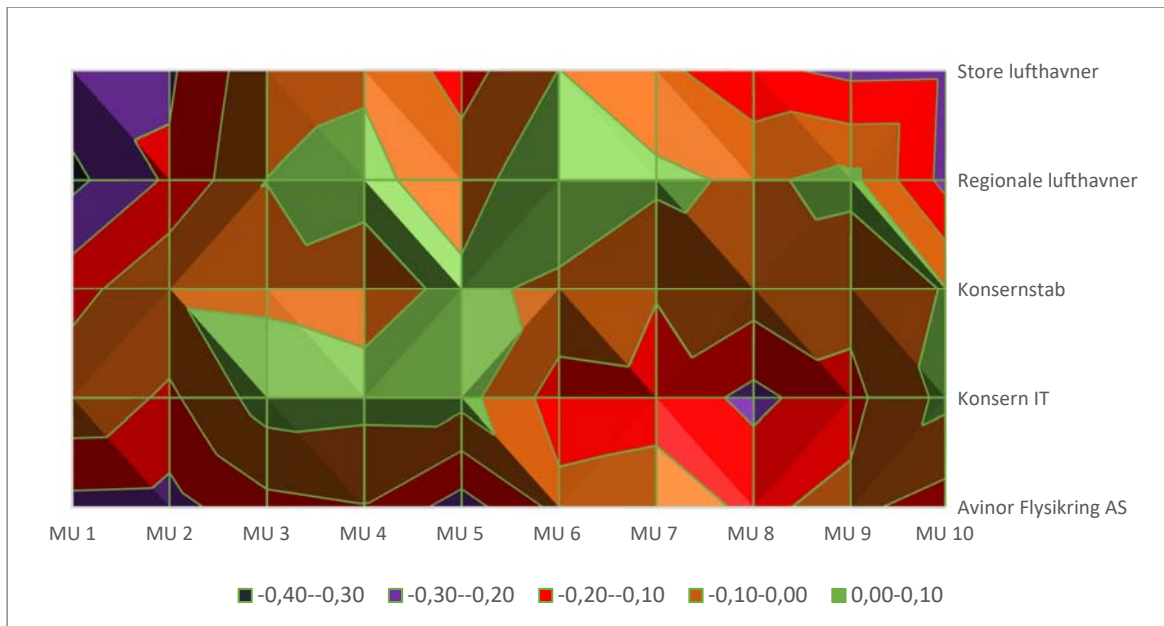
Det er også påfallende at det kun er innenfor lufthavndivisjonen Regionale lufthavner (alle lufthavner i Avinor-systemet utenom de fire største) det i perioden er en økning i synet på at det samarbeides godt med andre enheter. Innenfor Avinor Flysikring AS og Konsernstabene er det relativt stabile resultater, men med unntak av at Flysikring hadde en marginal oppgang i 2016 peker trenden nedover for de to grupperingene. De store lufthavnene hadde i utgangspunktet høyere resultater enn resten av selskapet, men også der er trenden nedadgående. Når det gjelder Konsern IT, som skal være en støttetjeneste for resten av organisasjonen, vil vi påstå at det er bekymringsverdig at de har de laveste resultatene, og at nedgangen også her er tydelig. Det er signaler om at både enheten og resten av organisasjonen bør vurdere tiltak som kan forbedre samarbeidet.

Videre er det generelt sett oppadgående resultater i perioden 2013 til 2014, men det snur i 2015 og nedgangen fortsetter i 2016. Vår første tanke er at det kan forklares med at selskapet i 2015 sto midt oppi analyse- og utviklingsdelen av Moderniseringsprogrammet, og at både selskapet og dets ansatte var i en mellomtilstand, hvor mange var usikker på hva som kom til å skje.

Samtidig ser vi som sagt at flere resultatene også i 2016 fortsetter å synke, og flertallet av resultatene har synket til et lavere nivå i 2016 enn de var i 2013 (for påstandene MU-1/7/10 er 2014 –tall benyttet i beregningen, siden 2013-data ikke eksisterer). Dette illustreres i figuren nedenfor<sup>20</sup>, som ved hjelp av fargekoder viser utviklingen for de enkelte påstandene fordelt på de ulike organisatoriske enheter. De grønne toppene er resultat som har hatt en positiv utvikling, mens de resterende har en negativ utvikling, hvor graden er beskrevet i bunnen av figuren; og som i ser er det en dominerende negativ utvikling.

---

<sup>20</sup> Figur 38



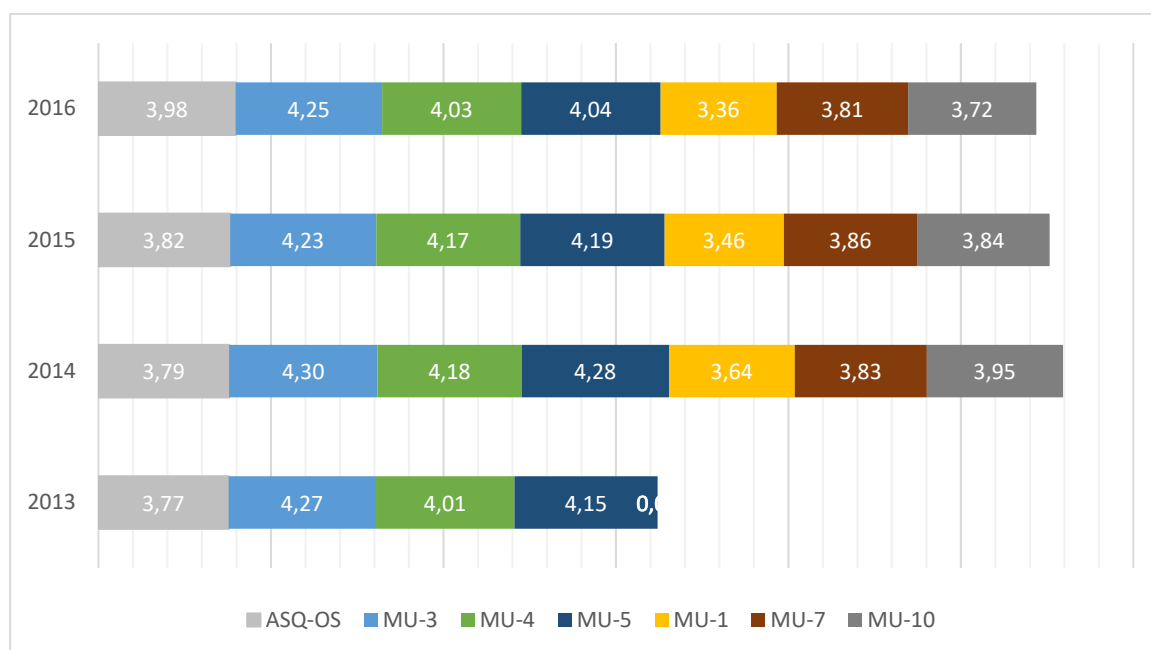
**Figur 38: Endring MU-resultater fra 2013 til 2016**

Basert på dette er et initialt svar på forskningsspørsmålet *Hvordan har ansattes syn på selskapets grad av kundeorientering endret seg?* at ansattes syn i perioden generelt sett har hatt en negativ utvikling. Det er enkelt lyspunkt, som illustrert av de grønne områdene i figuren, men det er unntaksobservasjoner.

Vi har nå analyser data fra Avinors årlige medarbeiderundersøkelser, og påvist at det er flere observasjoner som vil bli interessant å drøfte mer detaljert. Men først skal data fra undersøkelser gjennomført blant de reisende på Avinors lufthavner analyseres for å se hvilket syn passasjerene har hatt på Avinors sine lufthavner i perioden, og forholdet mellom disse resultatene og data fra medarbeiderundersøkelsene.

### 4.3.2. Kundeorientering i Avinor – de reisendes perspektiv

En organisasjon som ønsker å skape resultater gjennom å være kundeorientert har vi tidligere sagt er avhengig av å vite hva kundenes syn er på organisasjonen. Avinor sikrer seg den kunnskapen (for de økonomisk viktigste lufthavnene) gjennom passasjerundersøkelsen ASQ. Vi brukte data fra ASQ til å undersøke om, og i så fall i hvilken grad, det er endringer fra år til år og om det er sammenheng mellom ASQ-resultatene på spørsmålet *OS – Overall satisfaction* (nedenfor referert til som ASQ-OS) og resultater fra medarbeiderundersøkelsene vedrørende kundeorienterte aktiviteter.<sup>21</sup>

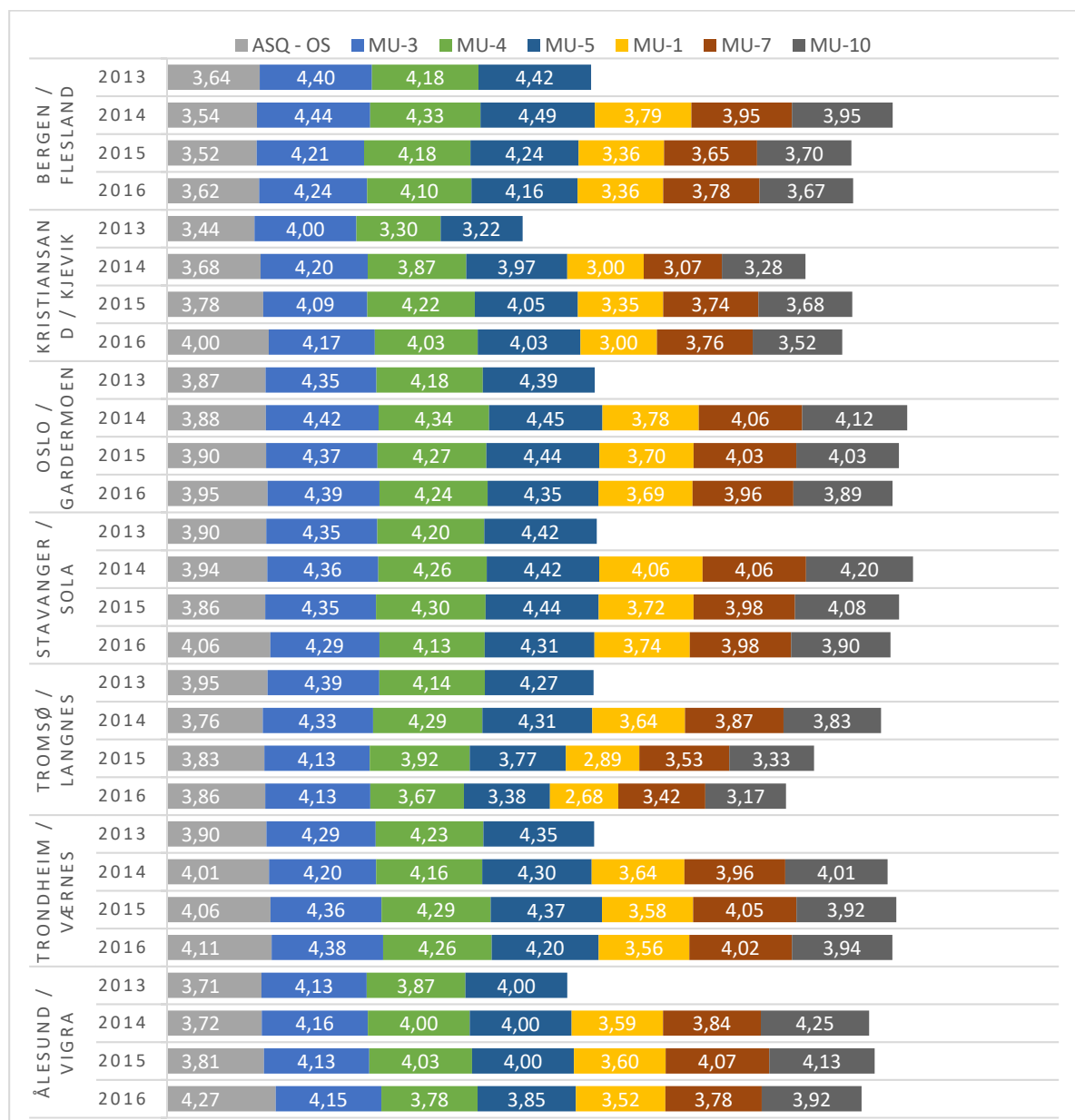


Figur 39: Resultater ASQ-OS og MU 2013 – 2016 per år

I 2013 kom Avinor ut med et snittresultat på 3,77 når det gjelder *Overall satisfaction* for de aktuelle lufthavnene. Det laveste enkeltresultatet hadde Kristiansand/Kjevik (3,44), mens passasjerene var mest fornøyd på Tromsø/Langnes (3,95). Når det gjelder resultatene fra medarbeiderundersøkelsene er det ikke data tilgjengelig for påstandene *Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for ett år siden* (MU-1); *Min leder sørger for at vi har gode relasjoner med våre eksterne kunder og/eller samarbeidspartnere* (MU-7); og *Min leder sørger for at vi utvikler oss ved endringer i markedet og ved kundens behov* (MU-10), da de ikke var en del av undersøkelsen i 2013. Men blant de tilgjengelige dataene kommer påstand *I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er*

<sup>21</sup> Figur 39 for enkeltresultat per lufthavn og Figur 40 for resultater ASQ-OS og MU 2013 – 2016 per år for gjennomsnitt for alle lufthavnene per år

(MU-3) i snitt best ut med en score på 4,27, mens den laveste er *I min enhet har vi en god forståelse for hvilke behov våre kunder har* (MU-4) med score på 4,01 – som riktignok også er en god score tatt i betraktning skala fra 1-5.



Figur 40: Resultater ASQ-OS og MU 2013 – 2016 per lufthavn

Når det gjelder spørsmålet om de ansatte og de reisende har samme syn på parameter relatert til kundeorientering, viser korrelasjonsanalysen<sup>22</sup> at det i 2013 var sterk positiv korrelasjon mellom kundenes grad av tilfredshet og i hvilken grad de ansatte på de aktuelle lufthavnene samlet sett synes at:

- *Deres lufthavn har en klar forståelse av hvem de interne og eksterne kundene er (MU-3)*
- *De har en god forståelse for kundenes behov (MU-4); og*
- *Om lufthavnens aktiviteter er rettet mot å gi kundene den beste mulige service, leveranse og opplevelse (MU-5).*



Figur 41: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU per år

Går vi et år frem i tid har det vært en marginal oppgang i passasjerenes generelle tilfredshet med de aktuelle lufthavnene (3,77 → 3,79). Bergen/Flesland har det laveste enkeltresultatet med en score på 3,54 mens den største nedgangen fra 2013 var det på Tromsø/Langnes, som sank med 0,19 (fra 3,95) til 3,76. Det høyeste enkeltresultatet har Trondheim/Værnes med en score på 4,01; og den største oppgangen fra 2013 var det Kristiansand/Kjevik som sto for, med en økning på 0,24 (fra 3,44) til 3,68.

Blant resultatene fra medarbeiderundersøkelsene finner vi at påstanden *Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for ett år siden (MU-1)* kommer dårligst ut med et resultat på 3,64, mens påstand *I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne*

<sup>22</sup> Figur 41

og/eller eksterne kunder er (MU-3) i likhet med 2013 kommer best ut med et resultat på 4,30 (oppgang på 0,03). Samtlige påstander som lar seg sammenligne hadde en økning fra 2013-2014.

Korrelasjonsanalysen viser først og fremst at det har vært en generell markant svekkelse fra 2013 til 2014, samt at det er stor grad av variasjon. Fra en veldig svak negativ korrelasjon mellom kundenes grad av tilfredshet og ansatte på lufthavnen sin forståelse av hvem kundene er (MU-3) til så vidt en moderat positivt korrelasjon mellom kundenes syn og de ansattes syn på om deres leder sørger for at de har gode relasjoner med kundene (og/eller samarbeidspartnere) (MU-7). De resterende resultatene havner i kategorien for enten *veldig svak* eller *svak* positiv korrelasjon.

Enda et år frem i tid, til 2015, er det fremdeles forbedringer i ASQ-resultatene, om enn marginalt, og gjennomsnittresultatet har økt med 0,03 (fra 3,79) til 3,82. Bergen/Flesland har fremdeles det laveste enkeltresultatet med en score på 3,52 (↓0,02) mens den største nedgangen fra 2013 var det på Stavanger/Sola, som sank med 0,08 (fra 3,94) til 3,86. Det høyeste enkeltresultatet har Trondheim/Værnes med en score på 4,06 (↑0,05); og den største oppgangen fra 2014 var det Kristiansand/Kjevik som igjen sto for, med en økning på 0,10 (fra 3,68) til 3,78.

Når det gjelder de ansattes tilbakemeldinger, er det fremdeles påstanden *Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for ett år siden* (MU-1) som kommer dårligst ut med et resultat på 3,46 – en nedgang på 0,18 fra året før. Likeledes er det fremdeles påstanden *I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er* (MU-3) som kommer best ut med et resultat på 4,23 – riktig nok noe svekket (↓0,07). Samtlige resultater svekket seg fra 2014 til 2015, med unntak av for *Min leder sørger for at vi har gode relasjoner med våre eksterne kunder og/eller samarbeidspartnere* (MU-7) (↑0,03 til 3,86).

I 2015 var det utelukkende positive korrelasjonsverdier, og det var mindre grad av variasjon enn i 2014. Det er moderat korrelasjon mellom resultatet fra passasjerundersøkelsen og både påstandene MU-3 og MU-7, som for førstnevntes del var en markant endring fra 2014 mens for sistnevntes del var en videreføring og styrking av korrelasjonen. De andre korrelasjonsverdiene er jevnere og betegnes som *svake*.

I det siste året vi analyserte, 2016, var det nok en gang en økning i hvor fornøyd passasjerene var fornøyd med de aktuelle lufthavnene (3,82 →3,98) sett under ett. Bergen/Flesland har det

laveste enkeltresultatet med en score på 3,62 (↑0,10 fra 3,52), mens ingen hadde nedgang. Det høyeste enkeltresultatet og den største økningen fra 2015 står Ålesund/Vigra for, med en score på 4,27 (↑0,46 fra 3,81).

Ser vi på resultatene fra medarbeiderundersøkelsene, er det også i 2016 påstand *Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for ett år siden* (MU-1) som kommer dårligst ut, med et resultat på 3,36 – en nedgang på 0,10 fra året før, og nedgang i perioden 2014 – 2016 på 0,28. Påstanden *I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er* (MU-3) reverserer så vidt nedgangen året før, og får det beste resultatet på 4,25 (↑0,02), i likhet med de andre årene.

I 2016 er det stor forskjell mellom enkeltresultatene i korrelasjonsanalysen. Blant de resultatene med en positiv korrelasjon, finner vi *MU-1 Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for ett år siden* og *Min leder sørger for at vi har gode relasjoner med våre eksterne kunder og/eller samarbeidspartnere* (MU-7), riktignok med svak korrelasjon; og *Min leder sørger for at vi utvikler oss ved endringer i markedet og ved kundens behov* (MU-10) med en moderat positiv korrelasjon. Kun *I min enhet har vi en god forståelse for hvilke behov våre kunder har* (MU-4) kommer ut med en negativ korrelasjon, om enn veldig svak på -0,08 sett opp mot passasjerenes syn. De to resterende påstandene, *I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er* (MU-3) og *I min enhet er våre aktiviteter rettet mot å gi våre kunder (eksterne og interne) den best mulige service, leveranse og opplevelse* (MU-5), kommer ut med veldig svake korrelasjoner.

#### 4.3.3. Oppsummering kvantitativ analyse

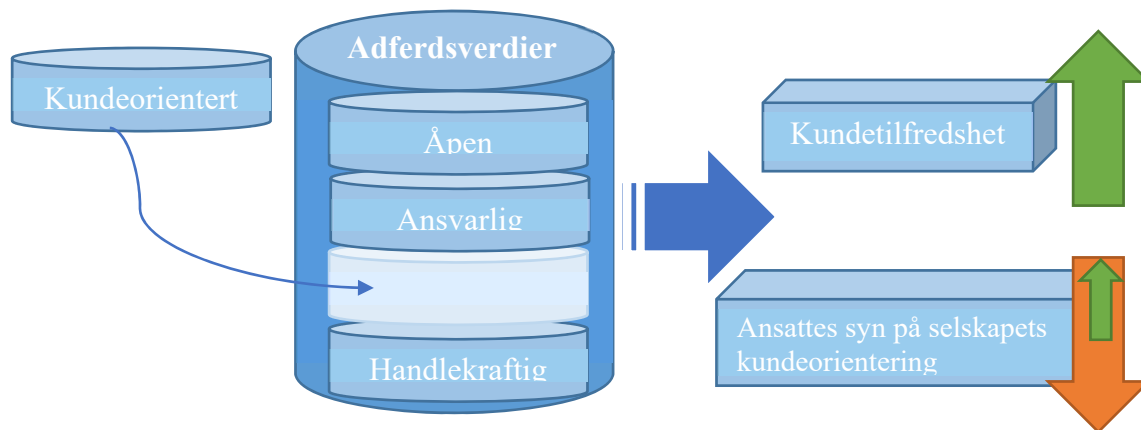
Innledningsvis introduserte vi en forskningsmodell<sup>23</sup>, som illustrerer hvordan introduksjonen av «kundeorientert» som en adferdsverdi skulle lede til at selskapets kundeorientering økte, og at det var et fundament for at kundetilfredsheten økte. Bearbeider vi denne til de faktiske funnene vi har redegjort for ovenfor, ser vi at resultatene indikerer et annet scenario<sup>24</sup>.

Når det gjelder de reisendes generelle tilfredshet, er det i perioden 2013 – 2016 - som den grønne oppadgående pilen viser - en stigende trend, fra et resultat på 3,77 i 2013 til 3,98 i 2016, som da også er det korte svaret på forskningsspørsmålet *Hvordan har de reisendes generelle syn på Avinor endret seg?*

---

<sup>23</sup> Figur 3

<sup>24</sup> Figur 42



Figur 42: Forskningsmodell med analyseresultat

Når det gjelder de ansattes syn i samme periode, er den generelle trenden derimot omvendt, med en nedgang i nesten alle resultatene for påstandene vi har undersøkt - som illustrert i modellen med den oransje nedadgående pilen og en liten grønn oppadgående pil.

Dette gjenspeiles også noe i de beregnede korrelasjonskoeffisientene, som i starten av perioden (2013) viser at resultatene fra de ulike undersøkelsene fordeler seg rimelig likt, men som i løpet av perioden endrer seg, og ender opp med at en i 2016 har mindre eller ingen grad av sammenfallighet i hvordan resultatene er. Når det er sagt, vi hadde forventet å finne en enda større forskjell mellom korrelasjonsverdiene i 2013 kontra 2016, siden resultatene fra de to ulike undersøkelsene generelt sett går hver sin retning.

I neste kapittel skal vi drøfte både disse funnene, funnene fra den kvalitative analysen, og de fra den første delen av den kvantitative analysen, med det formål å kunne besvare oppgavens problemstilling: *Hvordan har introduksjonen av «Nye Avinor» og begrepet kundeorientering som adferdsverdi påvirket Avinor?*



## 5. Drøfting

I dette kapitlet vil vi diskutere de innledende svarene på forskningsspørsmålene som er gitt ovenfor sett i lys av aktuell teori, som et grunnlag for å svare ut problemstillingen. Vi vil komme med forslag til hva funnene i praksis betyr for Avinor og selskapets ledelse, samt komme med noen forslag til videre forskning.

### 5.1. Forskningsspørsmål

I kapittel 4.2 har vi gjennomført en kvalitativ analyse av dokumenter utgitt av Avinor. Hovedfunnene viser at behovet for endring er utløst av at luftfartsbransjen endrer seg. Det er fokus på kostnadskutt, enklere og billigere løsninger, og at passasjerer skal ha en bedre reiseopplevelse. Samtidig er styringen av norsk luftfart blitt mer internasjonal. Særnorske regler erstattes av felleseuropeisk regelverk som er mer bygget på markedsmessige prinsipper.

Laseringen av Nye Avinor var et strategisk tiltak for å danne en ny kultur i selskapet som skal sikre selskapets fremtid i et luftfartsmarked som er i sterk endring. Samtidig med kulturendringsprosessen starter Avinor omstillingsprogrammet Moderniseringsprogrammet for å optimalisere strukturen i selskapet og standardisere driften. Vi vil nå drøfte forskningsspørsmålene som er utledet av problemstillingen *Hvordan har introduksjonen av Nye Avinor og begrepet kundeorientering som adferdsverdi påvirket Avinor?*

#### 5.1.1. Hvorfor innfører Avinor kundeorientering?

Utgangspunktet for endringsprosessen er endring i politiske føringer og nye selskapsstrukturer i luftfarten. Avinor må tilpasse seg de gjeldende rammebetingelser og møte nye behov/krav fra flyselskapene. Luftfarten vokser, Avinor må være i stand til å håndtere økningen i volum på både passasjerer og flybevegelser. Kundene stiller nye krav til bekvemmelighet, effektivitet og kostnader. Dette er argumenter som går igjen i alle dokumentene som er med i analysen.

Endrede rammebetingelser henger mye sammen med norsk luftfart sin tilnærming til EU og europeisk luftfart. Rammebetingelsene henger også sammen med en harmonisering opp mot EU sine konkurransebetingelser i forhold til statsstøtte av luftfart. Det har også skjedd en markert endring i selskapsstrukturen til flyselskapene. Tidligere var flyselskapene ofte (delvis) statlig eide og opererte i sterkt regulerte markeder. I dag er de fleste flyselskaper rene forretningsmessig orienterte selskaper som konkurrerer fritt i et sterkt presset marked.

Luftfartsbransjen vokser og det forventes en stor økning i antall passasjerer som reiser de neste 10 år, nærmere bestemt 20 millioner passasjerer frem mot 2028. For å kunne håndtere denne

veksten er det viktig at Avinor bygger ut infrastruktur som kan håndtere trafikkvolumet. Dette krever enorme investeringer på flere ti-talls milliarder frem til 2018. Utbygginger på Gardermoen, Flesland, Sola og Værnes er prosjekter som skal møte den forventede trafikkøkningen.

Det er også en endring i kundenes krav og forventninger til selve reisen. Kostnadselastisiteten til passasjerene er lav og konkurransen mellom flyselskapene er stor. Kunden ønsker en smidig og effektiv reiseopplevelse til lavest mulig pris. Det gjør at Avinor sammen med flyselskapene må effektivisere og modernisere systemene for passasjerflyt slik at passasjerer opplever en «sømløs reise» til en akseptabel pris. Som nevnt i kapittel 1.6 er dette et behov som har vokst frem som følge av en total kommersialisering av luftfartsbransjen.

Det er flere elementer ved en flyreise som trolig har potensiale for å effektiviseres. Det gjelder alt fra parkering og innsjekk til passering av sikkerhetskontroll og boarding på gate. I dag, og i fremtiden, ønsker passasjerer en mer automatisert opplevelse uten flere stopp og passasjerer ønsker ikke å forholde seg til mange aktører.

Det er i tillegg utfordringer med effektiviteten på selve lufthavndriften som i dag er konvensjonelt drevet. Flyplassdriften involverer flere arbeidsprosesser som er seksjonert i egne avdelinger og mange arbeidsoppgaver er fremdeles manuelt utført. Dette kompliserer driften og er kostbart som driftsmodell. Frem til i dag har et relativt rigid regelverk vært begrensende for «nytenking» innenfor lufthavndrift, men regelverket mykes i disse dager opp og det er mulig å implementere alternative løsninger som kan både effektivisere driften og redusere kostnadene.

Med utgangspunkt i en ny markedssituasjon og et politisk klima med fokus på fri konkurranse utfordres «Avinormodellen» der én stor statlig aktør drifter det norske luftfartsnett. For at Avinor som selskap skal bestå og «Avinormodellen» skal overleve, må organisasjonen Avinor endre seg.

For å visualisere Avinor sin endringsprosess har vi benyttet Kotter sin 8-stegsmodell. Den beskriver åtte steg som må gjennomføres for å lykkes med en endringsprosess.

Steg 1 i Kotter sin 8-stegs modell representerer i stor grad grunnlaget for forskningsspørsmål 1. – *Steg 1. Etabler en følelse av krise eller nødvendighet.* For å kunne skape en forståelse for et endringsbehov må sentrale personer i organisasjonen se og forstå behovet. Ved å etablere en

følelse av krise eller nødvendighet er det lettere å motivere for endring, og hvis mange nok deler denne følelsen øker sannsynligheten for å lykkes.

### 5.1.2. Hvordan skal Avinor bli mer kundeorientert?

Kulturanalysen fra 2012 beskriver Avinor som *en virksomhet som er tilsynelatende preget av lav endringsvilje og høyt indre fokus* (se Figur 5). Svaret på forskningsspørsmålet *Hvordan skal Avinor bli mer kundeorientert* forklarer hvordan selskapet tenkte å håndtere den utfordringen.

Avinor innførte Nye Avinor for å markere at selskapet definerte en ny strategisk retning med kundeorientering som fokus. Kundeorienteringen hadde både et økonomisk fokus mot å skape det optimale kostnadsnivå for drift av luftfartsnettets samtidig som det skulle etableres en kultur i selskapet som hadde fokus på kunden.

Avinor har gjennom Moderniseringsprogrammet valgt å gjøre både strukturelle endringer og kulturelle endringer i selskapet for å bli mer kundeorientert. De strukturelle endringene baserer seg i hovedsak på standardisering av drift. Det skal sikre at driftskonseptene er så like som mulig for å hente ut stordriftsfordeler. Den kulturelle endringen har som mål å sette passasjerer som kunde i fokus. Avinor har historisk vært en statlig forvaltningsetat med utelukkende sikkerhetsfokus. Nye Avinor skal drifte et like sikkert luftfartsnett men skal opptre mer som en kommersiell og markedsorientert aktør.

I Jacobsen og Thorsvik (2007: 95) finner vi at det i endringsprosesser er både de strukturelle endringer og de kulturelle endringer avhengig av hverandre; og de påvirker og understøtter hverandre. For å kunne drive en organisasjon kundeorientert og kostnadseffektivt er det viktig at strukturen i selskapet er etablert med korte beslutningslinjer der selskapet fungerer som én enhet og alle samarbeider om samme mål gjennom interfunksjonell koordinering<sup>25</sup> (se kapittel 2.5). Avinor valgte å gjøre endringer i sin organisasjonsstruktur for å gjøre det mulig å etablere en ny organisasjonskultur.

Avinor sin strategi er å gjøre selskapet mer kundeorientert. I Jacobsen og Thorsvik (2007: 96) hevdes det at en organisasjon kun vil lykkes med sin strategi hvis den formelle strukturen understøtter strategien. Avinor etablerte derfor grunnlaget for å kunne starte en kulturendringsprosess med å tilpasse strukturen i organisasjonen. Vi har ovenfor<sup>26</sup>definert

---

<sup>25</sup> Se kapittel 2.5

<sup>26</sup> Se kapittel 2.2

Avinor sin struktur som divisjonalisert<sup>27</sup>. Utfordringene med en divisjonalisert organisasjon er at de ulike divisjonene kan operere relativt uavhengig av hverandre og etablere egne kulturelle trekk. Moderniseringsprogrammet hadde som mål å øke effektiviteten i selskapet både på drift og økonomisk. Det skulle gjøres gjennom standardisering av driftskonsepter for lufthavngruppene (divisjonene) og sentralisering av stabs- og administrasjonsfunksjoner. Med en organisasjonsstruktur som er mer standardisert innenfor divisjonene, der ledere på de ulike nivåene har mer standardiserte rammebetingelser, er det bedre lagt til rette for å gjennomføre strategien med kundeorientering i Avinor.

Modernisering er også gjennomgående som et virkemiddel. Det skal tas i bruk innovative løsninger som effektiviserer både kundeopplevelsen og driften, og bidrar til kostnadsreduksjoner. Selvbetjente løsninger for innsjekk, sikkerhetskontroll og boarding er under utbygging for å øke kundeopplevelsen og redusere personellkostnader. Avinor holder også på med å automatisere selve driften for å få en mer kostnadseffektiv drift. Instrumentelle innflygingssystemer erstattes med GPS-navigasjon, Tårntjenesten sentraliseres med kameraopererte tårn i samarbeid med Kongsberg Defence System AS og det er etablert et prosjekt for å teste ut førerløse brøytekjøretøy i samarbeid med Yeti Snow Technology AS.

Men selve innføringen av kundeorientering som adferdsverdi er en kulturell endringsprosess. Vi har beskrevet behovet for endringsprosessen og har gjennom Kotters steg 1 *Etabler en følelse av krise eller nødvendighet* definert hva som skal til for å starte en endringsprosess.

I Kotters modell steg 2 til 6 viser vi hvordan endringsprosessen som er beskrevet over gjennomføres.

*Steg 2. Danne en maktbase.* En samlet ledelse i Avinor står bak beslutningen om å etablere «Nye Avinor» Begrunnelsen for denne støtten ligger i de utfordringer som er beskrevet i Avinor sin kulturanalyse fra 2012 (Se Figur 5) For at Avinor som selskap skal opprettholde sin eksistens og Avinormodellen med kryssfinansiering av lufthavner skal bestå, må Avinor være den mest økonomisk- og samfunnsmessige fordelaktige aktøren.

*Steg 3. Skape en visjon for fremtiden.* Avinor sin nye visjon, Vi skaper verdifulle relasjoner, er etablert i «Nye Avinor» for å definere selskapets rolle i fremtidens samferdsel. Visjonens

---

<sup>27</sup> Figur 8

formål er å få ansatte til å føle at de er med på noe større enn sine rene arbeidsoppgaver og visjonen implementeres på alle nivå i organisasjonen.

*Steg 4. Kommuniser visjonen.* Visjonen kommuniseres ut gjennom flere kanaler (Kultur- og lederutviklingsprogrammet, mellomlederprogrammet, Moderniseringsprogrammet i tillegg til at det kjøres gruppearbeid og internettbasert kommunikasjon til alle ansatte). Det lages også et eget TV-program på TV2, Fly med oss, som skal vise hele Norge hvor viktig Avinor er for norsk samferdsel. Samme skal alle disse tiltakene sikre at visjonen når alle nivåer i organisasjonen.

*Steg 5. Gi de ansatte makt.* Ansatte involveres fra alle nivåer i organisasjonen i de forskjellige prosjektene. Det gjelder både prosjektene som skal vise frem «Nye Avinor» og prosjekter som Moderniseringsprogrammet som skal endre organisasjonen til å møte en kundeorientert fremtid. Hensikten er å sikre forankring i alle deler av organisasjonen og samspill med fagforeninger.

*Steg 6. Marker små seire.* «Seirer» markeres så snart mål nås. Fra enkle mål som markering av ny logo, åpning av nye bygg til mer arbeidskrevende og vanskelige milepæler i Moderniseringsprogrammet markeres.

*Steg 7 og Steg 8* beskrives i kapittel 5.1.4.

### 5.1.3. Hva ønsker Avinor å oppnå ved å bli mer kundeorientert?

Dokumentstudien viser at målet for prosessene nevnt ovenfor er å gjøre Avinor i stand til å møte markedssituasjonen i fremtidens luftfart. Internmålet til Avinor er også å bevare statusen som den foretrukne leverandør av luftfartstjenester hos sin eier. Samferdselsdepartementet er i tillegg til eier av Avinor også er premissgiver for organiseringen av nasjonal luftfart. Det medfører at Samferdselsdepartementet både forvalter og styrer konkurransesituasjonen i norsk luftfart samtidig som de henter ut utbytte fra Avinor sin drift. Ser vi dette opp mot de utfordringer som er presentert ovenfor vedrørende finansieringsmodellen, er det viktig at Avinor kan presentere en drift og økonomi som kan forsvares samfunnsøkonomisk

Med å levere luftfartstjenester som sikrer samfunnsinteressene til eier (- styrke landets og regionenes konkurransekraft – levere gode tjenester med høy sikkerhet, driftsstabilitet og effektivitet – sikre finansielt handlingsrom for drift og investeringer -) vil Avinor befeste sin posisjon som leverandør av luftfartstjenester.

Avinor er også avhengig av å sikre seg handlingsrom økonomisk til å møte de investeringer som er påkrevd for å ivareta den økte passasjertrafikken. Moderniseringsprogrammet, som kom i fortsettelsen av Kulturendringsprosessen Nye Avinor, har som mål å optimalisere drift og kostnader i selskapet; uten at dette skal gå utover kulturendringen. Programmet skal sikre at det blir midler tilgjengelig innenfor dagens finansielle rammer til fremtidige investeringer samtidig som resultatet av programmet skal bidra til at Avinor gjennom en optimal økonomisk styring kan be eier om lån/statsstøtte i forbindelse med store investeringer uten at det skal komme krav om innsparinger på drift.

#### 5.1.4. Hvordan har ansattes syn på selskapets grad av kundeorientering endret seg?

I denne undersøkelsen ble det funnet at på de spørsmålene som er relevante for temaet kundeorientering så er resultatene generelt gode, med et snittresultat på 3,98, på en skala fra en til fem. Det kan bety at kulturanalysen som ble gjennomført av selskapet i 2012, og som påpekte et behov for at selskapet fikk en sterk felles forretningsorientert kultur, undervurderte i hvilken grad de ansatte i selskapet faktisk var kundeorienterte. En mulig forklaring til dette kan være eksistensen av det Robbins *et al.* (2004) omtaler som subkulturer, og som Jacobsen og Thorsvik (2007) påpeker utfordringen med, ved at de de ulike kulturene går over i hverandre. Kulturanalysen kan derfor mer ha fanget opp at det var motstridende kulturer men ikke at de ansatte til tross for disse ulike kulturene var kundeorienterte.

En annen forklaring kan være at fokuset i 2012 og 2013 på temaet kundeorientering hadde en umiddelbar effekt blant de ansatte i form av det Jacobsen og Thorsvik (2007) omtaler som en revolusjonær endring som skjer på kort tid. Dette kan igjen bety at Avinor lykkes med sitt bruk av virkemidler for å endre organisasjonskulturen, slik som den storstilte seremonien som ble arrangert på Gardermoen når Nye Avinor ble presentert; en tydelig kommunikasjon av budskapet; samt bruken av artefakter – eksempelvis fikk alle ansatte utdelt en sekk og ei drikkeflaske med den nye Avinor -logoen som var en del av Nye Avinor -konseptet.

Men, selv om det er gode resultater har utviklingen i perioden ikke vært positiv. Kulturendringsprosessen gav innledende en økning fra 2013 til 2014, men i 2015 hadde resultatene gått ned igjen, og det fortsatte i 2016 til et nivå lavere enn i 2013. Eksempelvis får det konkrete spørsmålet om selskapet «i dag er mer kundeorientert enn i fjor» en nedgang fra 3,79 i 2014 til 3,60 i 2016. Vi presenterte tidligere tanken om at skiftet i 2015 skyldes at selskapet da var midt oppi analyse- og utviklingsdelen av Moderniseringsprogrammet. På grunn av det hersket det stor grad av usikkerhet i organisasjonen, og denne usikkerheten kan

generelt ha påvirket resultatene negativt. De to siste stegene i Kotters 8-steps modell handler om at endringer må konsolideres og forankres i organisasjonen, og det er mulig at etableringen av Moderniseringsprogrammet kom for tett på prosessen med Nye Avinor, slik at prosessen med sistnevnte i tilstrekkelig grad ikke rakk å bli slutført.

I 2016 var resultatene av Moderniseringsprogrammet kjent og de største omstruktureringene gjennomført. Usikkerhetsfaktoren burde derfor være borte som påvirkningskraft på resultatene, men til tross for det fortsatte altså nedgangen i 2016. Det kan tyde på at det er mer fundamentale forklaringer til nedgangen. En mulighet i så måte kan være Avinor sin divisjonaliserte organiseringsmodell. En divisjonalisert modell kjennetegnes ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) ved at de ulike delene av selskapet kan ha understrategier som er tilpasset de omgivelsene de opererer i. Det gir mulighetene for at den konsernovergripende strategiendringen gjennom Nye Avinor ikke har klart å påvirke de ulike delene av selskapet sine understrategier i tilstrekkelig grad, og at de valg organisasjonen på lavere nivå har gjort ikke har fremmet kundeorientering.

En annen forklaring kan være at den divisjonaliserte modellen ikke understøtter strategien til selskapet, noe Chandler (1962, i Jacobsen og Thorsvik 2007: 95) hevder er et godt etablert synspunkt at organisasjonsmodellen må gjøre. I den divisjonaliserte modellen er strategien, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007), å tilby flere ulike tjenester til ulike markeder. Mens Nye Avinor -strategien var derimot å samle organisasjonen rundt visjonen om å skape verdifulle relasjoner og å være kundeorientert. Det leder videre til spørsmålet om hvem kunden er for Avinor, og det ble identifisert ovenfor at det er en utfordring for selskapet at ulike deler av konsernet har ulikt forhold til, og ulike grad av kontakt med, kunden. Avinor er dermed i den situasjonen at strategien sier at selskapet skal samle seg, men at både organisasjonsmodellen og det faktum at selskapet har mange ulike kunder arbeider *mot* en slik strategi.

Videre så pekte vi ovenfor på at påstanden som omhandler konsernledelsens evne til å formidle selskapets mål er den med det dårligste resultatet gjennom nesten hele perioden. Hvis en ser tilbake til Kulturanalysen i 2012, og de funn som tilsa at organisasjonen hadde en stor uforløst oppside hvis selskapet lyktes med å tydeliggjøre en strategisk retning og målforståelse, så er disse resultatene et paradoks. Det er jo nettopp i en strategiendringsprosess, og særlig når den har vært fokusert på den overordnede strategien, som ifølge Roos, Krogh og Roos (2010) er konsernledelsens domene, at den samme ledelsen burde fremstå som tydelig. Igjen er det mulig at selskapets organisering har hatt en negativ effekt. Vi har tidligere nevnt eksistensen av

understrategier i divisjonaliserte organisasjoner, og siden det i stor grad er ledere på de ulike nivåene som til det daglige har ansvaret for å innføre en ny strategi i organisasjonen, kan det være at konsernledelsens budskap har blitt utsatt for det vi vil kalle «støy» fra disse understrategiene når lederne har forsøkt å operasjonalisere og kommunisere budskapet fra konsernledelsen til den enkelte ansatte.

Oppsummert, så er Avinor i den situasjonen at de ansattes syn på graden av kundeorientering generelt sett er veldig bra, men at det etter en innledende økning nå har vært en negativ utvikling siste to år, og at til og med det spørsmålet som direkte går på i hvilken grad selskapet oppleves som kundeorientert er lavere resultat i 2016 enn 2013. Den innledende økningen kan forklares med at selskapet lykkes med følgende steg fra Kotters modell (2007):

- 1) Etabler en følelse av krise eller nødvendighet
- 2) Form en sterk endrings-koalisjon
- 3) Skap en visjon som støtter endringen
- 4) Kommuniser visjonen
- 5) Fordel makt for å gjennomføre visjonen
- 6) Lag planer for markering av små seire

Derimot kom trolig Moderniseringsprogrammet for raskt, slik at de siste to stegene i modellen (*ibid.*) enten ikke ble gjennomført i det hele tatt, eller ikke i tilstrekkelig grad:

*Steg 7. Fortsett arbeidet med fokus på det som gjenstår*

*Steg 8. Forankre endringen i kulturen*

Modellen har det som en forutsetning at alle stegene gjennomføres for å oppnå det ønskede endringsresultatet. Det må arbeides kontinuerlig for å etablere en forståelse for at endring ikke er et enkelthendelse men en kontinuerlig prosess

Videre er Avinors organisasjonsmodell en utfordring, da den fremmer sub-kulturer og understrategier; samt at Avinors ansatte opplever at de har ulike kunder. Det blir dermed utfordrende å lykkes med en strategi som skal forene selskapet om en felles strategi og kunde.

#### 5.1.5. Hvordan har de reisendes generelle syn på Avinor endret seg?

Når det gjelder de reisendes syn på Avinor har det i motsetning til de ansattes syn styrket seg gjennom hele perioden. I 2013 hadde de undersøkte lufthavnene et gjennomsnittlig resultat på 3,77, mens det i 2016 hadde steget til 3,98. Med tanke på det store antall passasjerer som reiser



fra selskapets lufthavner hvert år, og at det tallet har økt i perioden (fra om lag 16.6 millioner i 2012 til om lag 18.5 millioner i 2016), vil vi basert på vår kjennskap til bransjen, Avinor-konsernet og lufthavnene påstå at en økning på 5,6 % er bra.

Årsakene til dette er først og fremst at flere av de utvalgte lufthavnene i denne perioden har hatt kapasitetsutfordringer når det gjelder passasjerfasiliteter. Det er utfordrende å ha fornøyde passasjerer, når eksempelvis den fysiske utformingen og størrelsen på lufthavna gjør at det i passasjerområder er veldig trangt. Området for sikkerhetskontroll er eksempelvis veldig utfordret når det kommer mange passasjerer på en gang, slik som det gjør i rush -periodene på morgen og ettermiddag; det samme også i innsjekkingsområdene.

Videre så har flere av lufthavnene også i perioden gjennomgått store utbyggingsprosjekter, som i seg selv utfordrer tjenestetilbudet og -kvaliteten. T2-utbyggingen på Oslo lufthavn Gardermoen er således i en særstilling, siden lufthavna er i en klasse for seg selv når det gjelder størrelse (1.6 millioner flere avgående passasjerer enn de andre lufthavnene til sammen i 2016), og arbeidet ble gjort på områder i tett tilknytning til eksisterende passasjerområder. Likevel har lufthavna gode resultater på passasjerundersøkelsen, med det tredje høyeste snittresultatet i perioden. På Kristiansand lufthavn Kjevik ble det ferdigstilt ny utenlandsterminal i 2015, et tiltak som var høyst påkrevd, og det gjenspeiles også i resultatene med en økning på 16,3 %. Tilsvarende er situasjonen på Ålesund lufthavn Vigra som også fikk et større terminalbygg ferdigstilt i 2015, og som i perioden 2013 – 2016 hadde en 15,1 % økning i resultatet på passasjerundersøkelsene, til det høyeste resultatet blant noen av lufthavnene i hele perioden.

På Stavanger lufthavn Sola har det også vært ombygging og endringer for å gi passasjerene et bedre tilbud, inkludert utvidelse og ombygging av terminalen. Dette har igjen gitt resultater, og lufthavnen hadde en 4 % økning og det i snitt nest høyeste resultatet gjennom hele perioden. Tilsvarende er situasjonen på Trondheim lufthavn Værnes, som siden den nye Terminal Vest ble ferdigstilt i 2013 som i perioden har utført nødvendige ombygginger for å møte de reisendes behov, eksempelvis ny sikkerhetskontroll og oppgradert ankomsthall, om enn i noe mindre grad enn på de andre lufthavnene. Det gjenspeiles i fornøyde passasjerer, og Værnes har det høyeste snittresultatet i perioden og en jevn oppgang på 5.4% fra 2013 til 2016.

Derimot viser resultatene at Bergen lufthavn Flesland har noen utfordringer, med en nedgang fra 2013 til 2016, som riktignok er marginal grunnet at nedgangen i 2014 og 2015 snudde i 2016. T3-utbyggingen på Bergen lufthavn Flesland, som ferdigstilles siste halvdel av 2017 må nok ta noe av skylden for dette, i og med at det i forbindelse med byggeprosjektet måtte tas

gater og passasjerbruer ut av bruk. Samtidig så kan lufthavnas allerede sprengte fasiliteter også være med på å forklare hvorfor Flesland har det i snitt dårligste resultatet i hele perioden.

Den andre lufthavnen som har hatt en nedgang, og den siste i utvalget for våre undersøkelser, er Tromsø lufthavn Langnes. Nedgangen er dog på marginale 2 %, og nedgangen fra 2013 til 2015 snudde i 2016. I motsetning til de andre lufthavnene har ikke Tromsø i perioden vært gjennom noen større ombygginger, men lufthavna preges av trange fasiliteter, spesielt i utenlandsterminalen; og det er også utfordringer med kvaliteten på tjenestetilbudet. Av den grunn er det ikke overraskende at de kommer dårligere ut. I tillegg var driften på lufthavna i perioden preget av store og nødvendige kostnadsreduksjoner, som det har vært vanskelig å skåne passasjerene helt mot.

Avslutningsvis har også lufthavnene i perioden 2015 – 2016 generelt sett vært preget av det tidligere omtalte Moderniseringsprogrammet og innsparingstiltakene som fulgte av det. Driften på lufthavnene har vært effektivisert og det er stort fokus på å drive hver enkelt lufthavn på en slik at måte at Avinor vil være konkurransedyktig, om det skulle bli besluttet av eier at lufthavnen skulle konkurranseutsettes. Det er derfor også positivt for selskapet at det for de aller fleste lufthavnene ser ut til at passasjerene ikke har merket noe til dette.

Oppsummert så svaret på forskningsspørsmålet at det i perioden har vært en forbedring i passasjerenes generelle tilfredshet med lufthavnene på 5,6 %, fra 3.77 i 2013 til 3.98 i 2016. Det er en resultatfremgang som kommer til tross for at flere av lufthavnene har vært preget av sterkt pressa kapasitet på passasjerområdene og ut- og ombyggingsarbeid i perioden, som i seg selv ikke akkurat fremmer fornøyde passasjerer. Resultatene viser at for de lufthavnene som ferdigstilte utbyggingsprosjekter i perioden, har det hatt positivt effekt. Det er riktignok to lufthavner som har dårlige resultat i 2016 enn i 2013, men dette mener vi kan forklares med at Bergen/Flesland ikke er helt i mål med den storstilte T3-utbyggingen og Tromsø/Langnes enda ikke har startet med en helt nødvendig planlagt terminalutvidelse og -oppussing.

For Avinor betyr disse funnene at lufthavnene i stor grad gjør de riktige tingene, til tross for at de går gjennom perioder hvor de utfordrer de reisendes opplevelser med til dels hardt pressa fasiliteter og byggeprosjekter.

#### 5.1.6. Har de ansatte og de reisende samme syn på Avinor?

I det første året vi undersøkte viser analysen at det var sterke positive korrelasjoner mellom kundenes syn på Avinors lufthavner og de ansattes når det gjelder parameter relatert til kundeorientering, men datagrunnlaget er her noe begrenset siden det kun var de tre

spørsmålene *I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er* (MU-3), *I min enhet har vi en god forståelse for hvilke behov våre kunder har* (MU-4) og *I min enhet er våre aktiviteter rettet mot å gi våre kunder (eksterne og interne) den best mulige service, leveranse og opplevelse* (MU-5) som ble stilt. Det gir likevel et bilde av at de to grupperingene hadde et relativt tilsvarende syn, noe også enkeltresultatene bekrefter med relativt likt fordelte resultat.

Utover i perioden svekkes derimot korrelasjonene, og selv om de med et unntak (forholdet mellom resultatet på passasjerundersøkelsen og påstand MU-3 gjengitt på forrige side, med en veldig svak negativ korrelasjon på 0,17) holder seg på den positive siden i både 2014 og 2015, er det langt svakere korrelasjoner i både 2014 og 2015. Det kan forklares med at mens passasjerene i stor grad ble mer fornøyd med lufthavnene, ble de ansatte på lufthavnene mindre fornøyd, slik vi har diskutert ovenfor, og at resultatene således ikke beveger seg i takt.

I det siste år vi undersøkte, 2016, har enkelte av påstandene i medarbeiderundersøkelsene fremdeles en positiv korrelasjon sett opp mot passasjerenes syn, mens de andre har svekket seg ned mot en nærmest ikke-eksisterende korrelasjon. Eksempelvis gir forhold mellom resultatet i passasjerundersøkelsen (ASQ) og påstanden *I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er* (MU-3) en korrelasjonskoeffisient på 0,02, som betyr at det ikke er noen sammenheng i hvordan resultatene fra de to undersøkelsene fordeler seg, verken den ene eller den andre veien. Den sterkeste korrelasjonskoeffisienten er det for påstanden *Min leder sørger for at vi utvikler oss ved endringer i markedet og ved kundens behov* (MU-10) opp mot ASQ, men kun av en moderat styrke, noe som tyder på at det ikke er den helt store sammenhengen i hvordan resultatene beveger seg.

Om vi ser på hele perioden under ett, og trendene i resultatene som er vist som prikkete linjer i Figur 41, ser en at påstandene *I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er* (MU-3), *I min enhet har vi en god forståelse for hvilke behov våre kunder har* (MU-4) og *I min enhet er våre aktiviteter rettet mot å gi våre kunder (eksterne og interne) den best mulige service, leveranse og opplevelse* (MU-5) utpeker seg med sterk nedgang i perioden når det gjelder i hvilken grad resultatene tilsvare resultatet fra passasjerundersøkelsen. Fellestrekket med disse tre påstandene er at de alle dreiser seg om den enkelte ansattes enhet, og som en konsekvens de nærmeste kollegaene. Det kan tyde på at mens lufthavnene, som diskutert ovenfor, gjør det bedre i passasjerenes syn; har ikke de ansatte i tilsvarende grad en opplevelse av at deres enhet og kollegaer endrer seg i riktig retning. Det er

kanskje noe overraskende, siden det gjennom hele perioden er moderat eller nesten moderat positiv korrelasjon mellom passasjerenes syn på lufthavnene og de ansattes syn på om lederen klarer å utvikle dem i riktig retning for å gi kundene den riktige leveransen.

Oppsummert så gir resultatene og de tilhørende korrelasjonsanalysene et bilde av et selskap hvor det i den aktuelle perioden 2013 – 2016 er strømninger som i stor grad går hver sin vei. Kundene på de fleste lufthavnene har et bedre og bedre syn på lufthavnene, mens de ansattes respondes går motsatt vei. Spesielt hvis vi ser på hvordan den enkeltes enhet utvikler seg i retning en kundeorientert kultur. Samtidig er det tegn til at det innenfor noen områder, for eksempel vedrørende lederes evner til å sørge for at de ansatte utvikler seg grunnet endringer i markedet og kundenes behov, er resultater som tilsvarer hverandre. Det gjør at en ikke helt bestemt kan svare «ja» eller «nei» på forskningsspørsmålet - «*Har de ansatte og de reisende samme syn?*» - men det generelle inntrykket er at de ansatte og de reisende ikke har samme syn på Avinor.

## 6. Avslutning

Målet med vår oppgave var å gjennomføre en studie av kulturendringsprosessen i Avinor og da fokusert på innføringen av kundeorientering som en adferdsverdi, som en del av Avinors strategiske endringsprosess Nye Avinor. Problemstillingen som har ledet oss gjennom arbeidet har vært:

---

*Hvordan har introduksjonen av Nye Avinor og begrepet kundeorientering som adferdsverdi påvirket Avinor?*

---

### 6.1. Konklusjon

Innføringen av Nye Avinor førte med seg både strukturelle og kulturelle endringer i selskapet, med det formål at Avinor skulle bli mer kundeorientert, og gjennom det å fremstå som den mest fordelaktige leverandøren. I perioden 2013 – 2016 har passasjerenes generelle tilfredshet med lufthavnene økt, mens de ansattes opplevde grad av kundeorientering har derimot sunket.

Vi har påvist at selskapet i stor grad har fulgt Kotters 8-stegsmodell, med det mål å endre organisasjonskulturen, men resultatene fra Medarbeiderundersøkelsene indikerer at selskapet ikke har lyktes med de interne endringene; og vi har foreslått at dette kan forklares med at Moderniseringsprogrammet traff organisasjonen før Nye Avinor var fullstendig implementert og forankret.

Videre ser vi også tegn til at den divisjonaliserte strukturen gjør det utfordrende for selskapet å innføre en samlet og kundeorientert organisasjon. Eksistensen av sub-kulturer og ulik forståelse av kundebegrepet kan være en forklaring. I tillegg viser analysen at konsernledelsen ikke opplever å kommunisere et tydelig mål og en tydelig strategi for å nå målet. Med tanke på at tydelig kommunikasjon fra ledelsen er en viktig brikke i endringsprosesser som Nye Avinor, er dette en utfordring selskapet bør ta tak i.

Analysen viser heller ingen tydelige tegn på at det er noen sammenheng mellom hvordan de ansatte opplever graden av kundeorientering og passasjerenes grad av tilfredshet med lufthavnene. Det betyr, at selskapets ledelse bør vurdere i hvilken grad det er nødvendig å gjennomføre organisatoriske og kulturelle endringer i selskapet som påvirker de ansatte, når målet er å få mer tilfredse passasjer. Samtidig er det også viktig å fremheve at resultatene i

medarbeiderundersøkelsene i perioden 2013 – 2016 generelt sett er gode, men trenden er negativ.

I tillegg viser analysen at etableringen av Nye Avinor ikke bare handler om kundeorientering og passasjerenes tilfredshet, men også har et klart mål å sikre at selskapet skal fremstå som den foretrukne leverandøren av luftfartstjenester for sin eier, Samferdselsdepartementet; som også er premissgiver for norsk luftfart.

På bakgrunn av punktene ovenfor er vår konklusjon på problemstillingen at innføringen av Nye Avinor og inkluderingen av «kundeorientert» som adferdsverdi utad har vært en positiv prosess for selskapet. Lufthavnenes passasjerer viser en økende grad av tilfredshet, og selskapet har i perioden lyktes med å beholde sin posisjon i norsk luftfart. Internt har derimot prosessen ikke gitt de resultater selskapets ledelse har ønsket. De ansatte vurderer selskapet til å være mindre kundeorienterte nå, enn hva det var før Nye Avinor ble lansert.

## 6.2. Praktiske implikasjoner

Funnene i denne oppgaven gir grunnlag for å komme med flere praktiske råd til både Avinor og andre selskaper, som enten planlegger liknende kulturendringsprosesser eller holder på med de.

Først og fremst vil vi understreke betydningen av å bli ferdig med en endringsprosess før neste starter. Oppstarten på Moderniseringsprogrammet kom før endringene i regi Nye Avinor hadde forankret seg i organisasjonen, og de interne effektene av Nye Avinor ble således kortvarige. Det kan selvfølgelig argumenteres med at Moderniseringsprogrammet var en nødvendighet, for å sikre konsernets finansielle posisjon, og at selskapets ledelse således ikke hadde noe valg når det gjelder tidspunktet for innføringen. Samtidig så var prosessen med Moderniseringsprogrammet veldig langtrekkelig, før noe konkret endelig kom på plass. Det betydde at de negative effektene, som følge av usikkerhet rundt hva som skulle skje med de ulike delene av selskapet, fikk virke i lang tid som motkrefter på de positive effektene Nye Avinor hadde ført med seg. Det leder oss også inn på det råd om at prosesser som medfører et potensiale for nedbemanning og /eller kostnadsutt bør gjennomføres over en kort tidshorisont.

Dernest vil vi løfte frem viktigheten av klar tale fra konsernledelsen. Våre analyser viser at de ansatte opplever at konsernledelsen *ikke* kommuniserer et tydelig mål og en tydelig strategi for å nå målet. Det har mange implikasjoner, men det blir for eksempel mer utfordrende for ledere lengre ned i organisasjonen å konkretisere mål for sin egen avdeling eller team, når det er uklart hva hovedmålet er. Videre er det også vanskelig å engasjere de ansatte til å jobbe sammen, når

det er uklart hva de skal jobbe sammen for å oppnå. I tillegg henger nok dette punktet noe sammen med punkten ovenfor, at kommunikasjonen vedrørende Nye Avinor på mange sett ble var i konflikt med budskapet som fulgte med Moderniseringsprogrammet.

Det er også et viktig punkt at Avinors ansatte på flere av lufthavnene i Norge, spesielt da de store og mellomstore, i liten grad *møter* de reisende direkte. Det gir grunnlag for å utfordre Avinor på hvorfor samtlige ansatte skal kultur-endres til å bli mer orientert mot sluttkunden – de reisende, når det i praksis har mindre betydning. Fokuset burde da heller være på de leverandørene av tjenestetilbud på flyplassene som kundene faktisk møter, eksempelvis personell i sikkerhetskontrollen, ved innsjekk og boarding, eller på serveringsstedene. Samtidig så er det viktig å poengtere at vi mener at Avinors ansatte skal være kundeorienterte, men de må ha fokus på den «riktige» kunden.

Vi vurderer det også dit hen at Avinor bør vurdere strategien om å samle organisasjonen om utvalgte konsernfelles mål. Vi har diskutert at divisjonaliserte organisasjoner som Avinor kan være vanskelig å samle om felles mål, så spørsmålet er da om Avinor heller burde brukte den divisjonaliserte organisasjonsstrukturen til sin fordel og fokusere på ulike mål for de ulike delene av selskapet.

Avslutningsvis vil vi også anbefale Avinor å undersøke i hvilken grad selskapets støttetjenester bidrar som relle støttetjenester til selskapets hovedfunksjoner – flyplassdrift og flysikringstjenester – eller om støttetjenestene i større grad er til for seg selv. Vi identifiserte eksempelvis ovenfor at blant de delene av selskapet vi undersøkte, hadde støttetjenesten Konsern IT de laveste resultatene når det gjelder samarbeid med andre enheter, og trenden var nedadgående.

### 6.3. Begrensninger, erfaringer og videre forskning

Det er viktig å understreke at forskningsprosessen og de resultater vi har kommet frem til har sine begrensninger. Passasjerundersøkelsen ASQ gjennomføres kun på et begrenset antall av Avinors lufthavner, og utvalget vi har forsket på ble ytterligere begrenset for å unngå ekstern påvirkning på resultatene. Medarbeiderundersøkelsen gjøres blant alle ansatte i selskapet, men vi har i vår forskning kun hatt tilgang på data som er aggregert på enhetsnivå.

Vi valgte å gjøre den kvalitative analysen som en studie av dokumenter som i hovedsak er enten utarbeidet for eller av konsernledelsen. Funnene kan derfor være preget av at dokumentene primært inneholder informasjon som skal kommuniserer bestemte budskap fra Avinors ledelse.

Erfaringer vi har gjort i prosessen er blant annet viktigheten av at datamateriale som skal brukes i kvantitative analyser er konsistente over tid. For Avinor sin del, betyr det at Medarbeiderundersøkelsen ikke må forandres fra år til år, da det begrenser statistisk verdi og muligheten for å se trender. Det er også utfordrende å undersøke en organisasjon over så mange år, når det gjennomføres flere endringsprosesser som overlapper hverandre.

Det er flere muligheter for videre forskning relatert til vår problemstilling. Passasjerundersøkelsen ASQ inneholder 37 ulike måleparametere. Vår forskning er basert på parameteren *Overall Satisfaction*, men det hadde vært interessant å bruke de andre måleparameterene til eksempelvis å undersøke:

- Hvilken faktor har størst betydning for passasjerenes grad av fornøydhet?
- Hva betyr mest i sikkerhetskontrollen – kort ventetid eller høflige og hjelpsomme vakter?
- Hvilke forskjeller er det mellom ulike grupper av reisende (forretningsreisende, ferierende, andre)?
- Hva er en passasjervennlig flyplassterminal - Hvilke faktorer bør det legges mest vekt på ved om- og utbygging?

Resultatene fra disse undersøkelsene kunne gi Avinor enda større innsikt i de reisendes syn, og bruke den kunnskapen til å levere enda bedre flyplassterminaler og tjenester til de ulike grupper av reisende.

Datamaterialet for medarbeiderundersøkelsene i perioden 2013 – 2016 inneholder over 17 000 individuelle verdier, som er fordelt på 45 lufthavner og de sentrale staber. Det gir mange muligheter for å undersøke Avinor som organisasjon:

- Hvilke sammenhenger kan identifiseres mellom ansattes syn på egen arbeidshverdag og deres leders evner til å utvikle enheten?
- Hva er selskapets største utfordringer -ifølge de ansatte?
- Hvilke forskjeller er det mellom ulike deler av selskapet, og hvordan kan Avinor bruke det til sin fordel?

Vi påpekte ovenfor at ansatte synes konsernledelsen ikke kommuniserer et tydelig budskap, men hvor mye har dette *egentlig* å si for den enkelte ansatte? Er det andre som har større påvirkning på den enkelte ansatte i så måte, og som selskapet derfor burde bruke til å kommunisere de vitkige budskapene?



Videre kan det også være interessant i videre forskning å gjennomføre dybdeintervjuer med representanter fra Avinors ledelse, tillitsvalgte- og vernetjenesten, og de ansatte. Det vil gjøre det mulig både å supplere forskningsmaterialet med ytterligere data og, ikke minst, å stille spørsmål basert på de funnene som er blitt gjort i denne oppgaven.

Avslutningsvis vil vi også trekke frem problemstillingen vedrørende overflatevaliditet, som vi presenterte i kapittel 3.4.1: Forstår de ansatte hva selskapet spør om i medarbeiderundersøkelsen? Hvis det er ulike oppfatninger innad i selskapet, noe det trolig er i et selskap med over 3000 ansatte, kan det påvirke resultatene i flere retninger. Det ville for eksempel være meget interessant å undersøke i detalj hva de ansatte faktisk legger i begrepet «kundeorientert». Det vil kanskje være først når kunnskapen om det er etablert, at selskapet kan planlegge tiltak for å gjøre selskapet kundeorientert på den måten selskapets ledelse reelt sett ønsker.

## 7. Kilder / litteraturliste

ACI.aero (2017) ASQ Survey – Methodology [Internett]. Airports International Council.

Tilgjengelig fra: <http://www.aci.aero/Airport-Service-Quality/ASQ-Services/Methodology>

[Lastet ned 2.4.2017]

Avinor (2011) *Årsrapport 2010* [Internett]. Oslo: Avinor AS. Tilgjengelig fra:

[https://avinor.no/globalassets/\\_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2010.pdf](https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2010.pdf) [Lastet ned

8.9.2016]

Avinor (2012a) Kultur- og lederutviklingsprogrammet [Diverse interne presentasjoner]. Oslo:

Avinor AS.

Avinor (2012b) *Årsrapport 2011* [Internett]. Oslo: Avinor AS. Tilgjengelig fra:

[https://avinor.no/globalassets/\\_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2011.pdf](https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2011.pdf) [Lastet ned

8.9.2016]

Avinor (2013a) «Nye Avinor» [Diverse interne presentasjoner]. Oslo: Avinor AS.

Avinor (2013b) *Årsrapport 2012* [Internett]. Oslo: Avinor AS. Tilgjengelig fra:

[https://avinor.no/globalassets/\\_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2012.pdf](https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2012.pdf) [Lastet ned

8.9.2016]

Avinor (2014) *Årsrapport 2013* [Internett] Oslo: Avinor AS. Tilgjengelig fra:

[https://avinor.no/globalassets/\\_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2013-no.pdf](https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2013-no.pdf) [Lastet ned

8.9.2016]

Avinor (2015a) Moderniseringsprogrammet [Diverse interne presentasjoner]. Oslo: Avinor

AS.

Avinor (2015b) *Årsrapport 2014* [Internett] Oslo: Avinor AS. Tilgjengelig fra:

[https://avinor.no/globalassets/\\_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2014.pdf](https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2014.pdf) [Lastet ned

15.1.2017]

Avinor (2016a) *Års- og samfunnsansvarsrapport 2015* [Internett]. Oslo: Avinor AS.

Tilgjengelig fra: [https://avinor.no/globalassets/\\_konsern/om-oss/rapporter/avinor-arsrapport-](https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/avinor-arsrapport-2015.pdf)

[2015.pdf](https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/avinor-arsrapport-2015.pdf) [Lastet ned 20.4.2017]

Avinor (2016b) *Plan for virksomheten 2016 -2018 (§10-plan)* [Internett]. Oslo: Avinor AS.

Tilgjengelig fra: [https://avinor.no/globalassets/\\_konsern/om-oss/samfunnsoppdraget/plan-for-](https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/samfunnsoppdraget/plan-for-virksomheten-2016-2018---10-plan.pdf)

[virksomheten-2016-2018---10-plan.pdf](https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/samfunnsoppdraget/plan-for-virksomheten-2016-2018---10-plan.pdf) [Lastet ned 23.4.2017]

Avinor (2017a) *HR-kuben, Styringsinformasjon i Avinor* [Internt data-varehus i Avinor]. Tilgjengelig fra: Avinor AS [Hentet 30.4.2017]

Avinor (2017b) *Lufthavnkonsepter i Avinor*. [Internt styrende strategisk dokument] Oslo: Avinor AS.

Avinor (2017c) *Lufthavnkonsept E*. [Internt styrende spesifikasjonsdokument] Oslo: Avinor AS.

Avinor (2017d) *Lufthavnkonsept D*. [Internt styrende spesifikasjonsdokument] Oslo: Avinor AS.

Avinor (2017e) *Års- og samfunnsansvarsrapport 2016* [Internett]. Oslo: Avinor AS.

Tilgjengelig fra: <https://avinor.no/globalassets/konsern/om-oss/rapporter/avinor-ars-og-samfunnsansvarsrapport-2016.pdf> [Lastet ned 20.4.2017]

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015) *Kvalitative metoder. En grundbog*. 2. utgave. København: Hans Reitzels Forlag

Carr, C. C. & Lopez, T. B. (2007) Examining market orientation as both culture and conduct: modeling the relationships between market orientation and employee responses. *Journal of marketing*, 15(2), s. 113-125. Tilgjengelig fra: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/MTP1069-6679150202> [Lastet ned 4.1.2017]

CIA (u.å) *The World Factbook* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html#no> [Lest 29.11.2017]

Copenhagen Airports (u.å) *Aktieinformation* [Internett] CPH. Tilgjengelig fra: [www.cph.dk/om-cph/investorer/aktieinformation/](http://www.cph.dk/om-cph/investorer/aktieinformation/) [Lastet ned 17.11.2016]

Copenhagen Airports (2017) *Group Annual Report – Facts and Figures 2016*. Kastrup, Copenhagen Airports. Tilgjengelig fra: [https://www.cph.dk/globalassets/5.-om-cph/6.-investor/cph-annual-report-2016-uk\\_28mb.pdf](https://www.cph.dk/globalassets/5.-om-cph/6.-investor/cph-annual-report-2016-uk_28mb.pdf) [Lastet ned 7.5.2017]

Dessler, G., Griffiths, J. & Lloyd-Walker, B. (2004) *Human Resource Management*. 2. utgave. French Forest: Pearson Education Australia

DeVito, J.A. (2007) *The interpersonal communication book*. 11. utgave. Boston: Pearson Education, Inc.

Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57 (1), s 23-37. Tilgjengelig fra: [www.jstor.org/stable/1252055](http://www.jstor.org/stable/1252055) [Lastet ned 24.10.2016]

Everett, E.L., & Furseth, I. (2004) *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget

Finansdepartementet (2015) *Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd*. NOU 2015:1. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/> [Lastet ned 2.3.2017].

Hennestad, B. (2012) *Endringsledelse og Sticky culture: Å lede endring med kulturell bevissthet*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 2012/8, s. 59-67. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/endringsledelse-og-sticky-culture> [Lastet ned 1.5.2017]

Hesse-Biber, S.N. (2010) *Mixed Methods Research. Merging theory with practice*. Adobe Digital Editions versjon. New York: The Guildford Press

Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007) *Strategic Management. Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*. 7. utgave. Mason: Thomson Higher Education

Hjerpsted, R. (2015) *Moderniseringsprogrammet «Avinor det beste alternativet» Mandat* [Avinor-internt dokument]. Oslo: Avinor AS.

Homburg, C. & Pflesser, C. (2000) A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*. 37(4), 449-462. Tilgjengelig fra: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkr.37.4.449.18786?code=amma-site> [Lastet ned 2.1.2017]

Homleid, T., Rasmussen, I., & Strøm, S. (2010) *Bedre eierstyring av Avinor*. Vista Analyse-rapport nr. 2010/08. Sandefjord: Vista Analyse. Tilgjengelig fra: <https://www.vista-analyse.no/no/publikasjoner/bedre-eierstyring-av-avinor/> [Lastet ned 10.1.2017]

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

- Johansen, C. (2010) *Intellektuell Kapital*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.  
Tilgjengelig fra:  
<http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/2651/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>  
[Lastet ned 2.4.2017]
- Kotter, J.P. (2007) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. Tilgjengelig fra: <https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/95204f2.pdf>  
[Lastet ned 4.5.2017]
- Kragelund, L. (2007) Dilemmaer ved at gjennomføre forskning i egen organisation. *Klinisk sygepleje*, 21 (1), s. 72-80. Tilgjengelig fra: [https://www-idunn-no.eazy.uin.no/file/pdf/66767377/dilemmaer\\_ved\\_at\\_gennemfoere\\_forskning\\_i egen\\_organisation.pdf](https://www-idunn-no.eazy.uin.no/file/pdf/66767377/dilemmaer_ved_at_gennemfoere_forskning_i egen_organisation.pdf) [Lastet ned 30.4.2017]
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Moore, David S. (2004) *The Basic Practice of Statistics*. 3. utgave. New York: W. H. Freeman and Company
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*. 54(4), s 20-35. Tilgjengelig fra:  
[https://www.jstor.org/stable/1251757?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251757?seq=1#page_scan_tab_contents) [Lastet ned 5.11.2016]
- NHO Luftfart (2013) *Luftfarten som kollektivtransport* [Internett]. Tilgjengelig fra:  
[http://nholuftfart.no/getfile.php/Dokumenter/NHO\\_Luftfart\\_web\\_oppslag%20pdf.pdf](http://nholuftfart.no/getfile.php/Dokumenter/NHO_Luftfart_web_oppslag%20pdf.pdf) [Lest 5.8.2017]
- Rambøll (2015) *Avinor MU 2015. Kommentert hovedrapport* [Avinor-internt dokument]. Oslo: Rambøll.
- Robbins, S.P., Millett, B., Waters-Marsh, T. (2004) *Organisational Behaviour*. 4.utgave. French Forest: Pearson Education Australia
- Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (2010) *Strategi – en innføring*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Skellefteå kommun (2016) *Årsredovisning 2015*. Skellefteå, Skellefteå kommun. Tilgjengelig fra: <http://www.skelleftea.se/Dokument/Dokument/Kommun%20och%20politik/d6c5414d-79f8-4b52-b525-aadbc429d1f8.pdf> [Lastet ned 7.5.2017]

Skår, M. (2009) Min, din og vår friluftshistorie: Hva har forskningsmetoder å si for produksjon av kunnskap om friluftsliv? *Norsk antropologisk tidsskrift*. 20 (3), s. 167-178

Statistisk Sentralbyrå (2016) *Virksomheter, 1. januar 2017* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2017-01-20> [Lastet ned 21.4.2017]

Statistisk Sentralbyrå (2017) *Statistikkbanken, tabell 05212, 08739. 10211 og 10826* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/> [Lastet ned 30.4.2017]

Store Norske Leksikon (2012) *Markedsorientering* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/markedsorientering> [Lest 1.11.2016]

Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

## 8. Vedlegg

Vedlegg 1: Resultater Medarbeiderundersøkelsene 2013 - 2016

Vedlegg 2: Korrelasjonsanalyser Medarbeiderundersøkelsene 2013 - 2016

Vedlegg 3: Resultater Passasjerundersøkelsene 2013 - 2016

Vedlegg 4: Korrelasjonsanalyser Medarbeider- og Passasjerundersøkelsene 2013 - 2016

Vedlegg 5: Forklaring parameter i Passasjerundersøkelsen

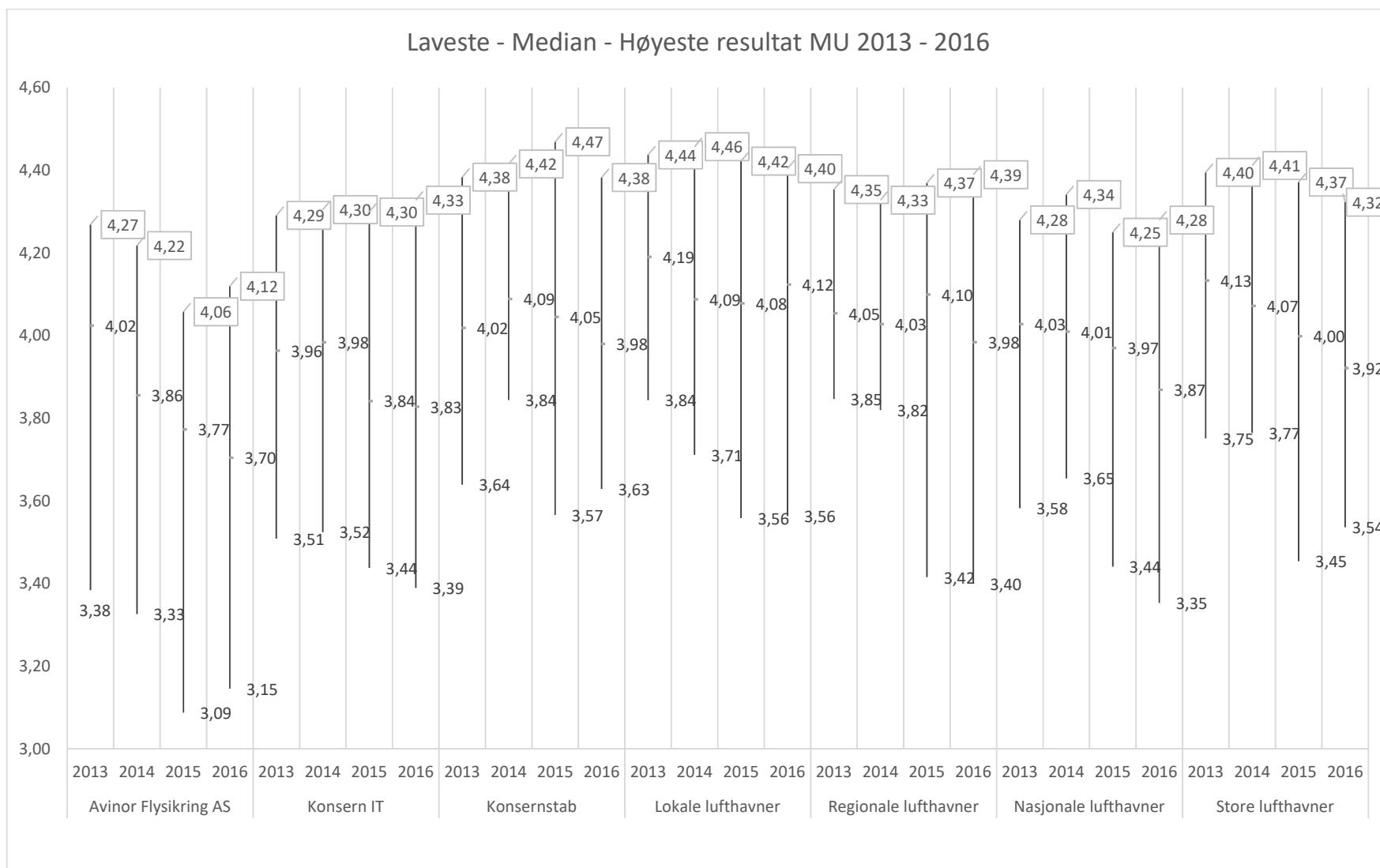
## Vedlegg 1: Medarbeiderundersøkelsen 2013 – 2016

Nedenfor vises resultatene for de utvalgte spørsmålene fra Medarbeiderundersøkelsen per gruppering som er innenfor fokusområdet.

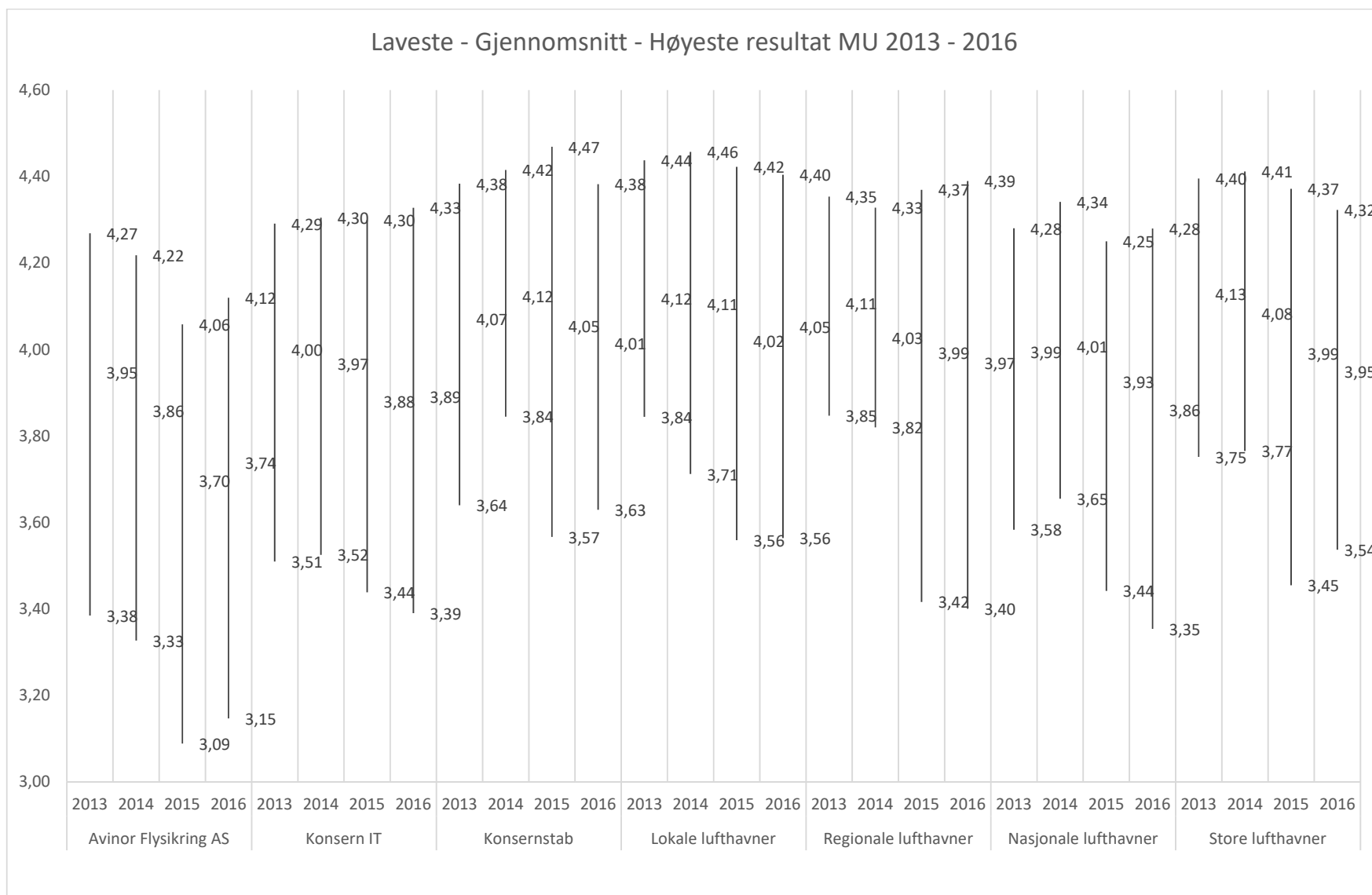
Enhet	År	MU 1	MU 2	MU 3	MU 4	MU 5	MU 6	MU 7	MU 8	MU 9	MU 10
Avinor Flysikring AS	2013	-	3,38	4,25	4,10	4,27	4,02	-	3,78	3,82	-
Avinor Flysikring AS	2014	3,64	3,33	4,15	4,01	4,22	4,00	3,72	3,84	3,87	3,81
Avinor Flysikring AS	2015	3,26	3,09	4,06	3,91	3,97	3,94	3,59	3,73	3,82	3,60
Avinor Flysikring AS	2016	3,40	3,15	4,12	4,00	4,02	3,95	3,66	3,67	3,74	3,67
Konsern IT	2013	-	3,51	4,27	4,11	4,29	3,96	--	3,94	3,90	-
Konsern IT	2014	3,72	3,52	4,30	4,12	4,28	4,01	4,01	3,82	3,92	3,96
Konsern IT	2015	3,66	3,44	4,19	4,08	4,30	3,86	3,94	3,75	3,76	3,83
Konsern IT	2016	3,70	3,39	4,32	4,14	4,33	3,82	3,88	3,71	3,78	3,84
Konsernstab	2013	-	3,64	4,38	4,15	4,36	4,02	-	3,95	4,00	-
Konsernstab	2014	4,01	3,84	4,36	4,17	4,42	4,06	4,09	4,06	4,13	4,09
Konsernstab	2015	3,79	3,57	4,37	4,17	4,47	4,06	4,09	3,99	4,03	4,02
Konsernstab	2016	3,87	3,63	4,37	4,11	4,38	4,00	4,00	3,90	3,93	3,96
Lokale lufthavner	2013	-	3,86	4,44	4,25	4,40	4,19	-	3,85	3,84	--
Lokale lufthavner	2014	3,71	3,76	4,46	4,35	4,45	4,17	3,99	4,10	4,08	3,99
Lokale lufthavner	2015	3,56	3,58	4,42	4,28	4,31	4,15	3,81	4,08	4,08	3,91
Lokale lufthavner	2016	3,56	3,61	4,40	4,34	4,34	4,16	3,90	4,12	4,13	3,96
Regionale lufthavner	2013	-	3,85	4,35	4,18	4,23	4,03	-	4,05	4,05	-
Regionale lufthavner	2014	3,88	3,83	4,33	4,17	4,25	4,02	3,82	4,04	4,04	3,90
Regionale lufthavner	2015	3,42	3,49	4,37	4,19	4,19	4,07	4,00	4,12	4,13	3,94
Regionale Lufthavner	2016	3,40	3,57	4,39	4,14	4,24	4,16	3,97	3,94	4,00	3,89
Nasjonale lufthavner	2013	-	3,58	4,28	4,01	4,11	3,91	-	4,03	4,03	-
Nasjonale lufthavner	2014	3,70	3,65	4,34	4,23	4,25	3,98	3,86	4,06	4,04	3,95
Nasjonale lufthavner	2015	3,44	3,51	4,25	4,14	4,09	4,13	3,90	3,95	3,99	3,86
Nasjonale lufthavner	2016	3,35	3,56	4,28	4,05	4,00	4,07	3,86	3,84	3,88	3,71
Store lufthavner	2013	-	3,75	4,35	4,20	4,40	3,99	-	4,08	4,13	-
Store lufthavner	2014	3,82	3,77	4,36	4,27	4,41	3,98	4,01	4,08	4,07	4,07
Store lufthavner	2015	3,59	3,45	4,32	4,26	4,37	3,98	3,93	4,06	4,02	3,93
Store lufthavner	2016	3,59	3,54	4,32	4,18	4,25	4,00	3,93	3,91	3,91	3,85



Figuren nedenfor viser spredningen i resultat, samt median-verdien, per år for de utvalgte grupperinger.



Figuren nedenfor viser spredningen i resultat, samt gjennomsnittsverdien, per år for de utvalgte grupperinger.



## Vedlegg 2: Korrelasjonsanalyser Medarbeiderundersøkelsen

### Figurliste

Figur 1: Korrelasjon MU 2013-2016 Lokale, Regionale og Nasjonale lufthavner .....	2
Figur 2: Korrelasjon MU 2013-2016 Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner .....	2
Figur 3: Korrelasjon MU 2013-2016 Avinor Flysikring, Konsern IT, Konsernstab, DRL og de Store lufthavner.....	2
Figur 4: Korrelasjon MU 2013 Lokale, Regionale og Nasjonale lufthavner.....	3
Figur 5: Korrelasjon MU 2013 Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner .....	3
Figur 6: Korrelasjon MU 2013 Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner .....	3
Figur 7: Korrelasjon MU 2014 Lokale, Regionale og Nasjonale lufthavner.....	4
Figur 8: Korrelasjon MU 2014 Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner .....	4
Figur 9 Korrelasjon MU 2014 Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner .....	4
Figur 10: Korrelasjon MU 2015 Lokale, Regionale og Nasjonale lufthavner.....	5
Figur 11: Korrelasjon MU 2015 Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner .....	5
Figur 12: Korrelasjon MU 2015 Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner.....	5
Figur 13: Korrelasjon MU 2016 Lokale, Regionale og Nasjonale lufthavner.....	6
Figur 14: Korrelasjon MU 2016 Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner .....	6
Figur 15: Korrelasjon MU 2016 Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner.....	6

## Hele perioden 2013 – 2016

Korrelasjon MU 2013*-2016: Lokale, Regionale, og Nasjonale lufthavner										
	MU 1	MU 2	MU 3	MU 4	MU 5	MU 6	MU 7	MU 8	MU 9	MU 10
MU 1	1,00									
MU 2	0,92	1,00								
MU 3	0,27	0,39	1,00							
MU 4	0,47	0,33	0,82	1,00						
MU 5	0,59	0,56	0,92	0,88	1,00					
MU 6	-0,38	0,02	0,63	0,60	0,52	1,00				
MU 7	-0,36	-0,27	0,33	0,14	0,20	0,41	1,00			
MU 8	0,49	-0,05	0,29	0,49	0,37	-0,19	0,18	1,00		
MU 9	0,35	-0,22	0,21	0,41	0,26	-0,14	0,27	0,97	1,00	
MU 10	0,51	0,32	0,71	0,84	0,87	0,16	0,34	0,90	0,90	1,00

\*2013 kun for de spørsmål hvor det finnes data.

Figur 1: Korrelasjon MU 2013-2016 Lokale, Regionale og Nasjonale lufthavner

Korrelasjon MU 2013*-2016: Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner										
	MU 1	MU 2	MU 3	MU 4	MU 5	MU 6	MU 7	MU 8	MU 9	MU 10
MU 1	1,00									
MU 2	0,82	1,00								
MU 3	0,22	0,41	1,00							
MU 4	0,50	0,26	0,75	1,00						
MU 5	0,64	0,45	0,73	0,84	1,00					
MU 6	-0,45	0,06	0,62	0,41	0,17	1,00				
MU 7	-0,09	-0,09	0,24	0,21	0,34	0,02	1,00			
MU 8	0,46	0,06	0,28	0,49	0,43	-0,20	0,18	1,00		
MU 9	0,32	0,01	0,22	0,38	0,33	-0,13	0,21	0,96	1,00	
MU 10	0,61	0,42	0,56	0,79	0,84	-0,11	0,47	0,82	0,79	1,00

\*2013 kun for de spørsmål hvor det finnes data.

Figur 2: Korrelasjon MU 2013-2016 Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner

Korrelasjon MU-spørsmål 2013* - 2016 for Avinor FS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og de Store lufthavner										
	MU 1	MU 2	MU 3	MU 4	MU 5	MU 6	MU 7	MU 8	MU 9	MU 10
MU 1	1,00									
MU 2	0,69	1,00								
MU 3	0,43	0,80	1,00							
MU 4	0,38	0,66	0,84	1,00						
MU 5	0,78	0,59	0,70	0,71	1,00					
MU 6	-0,14	0,43	0,57	0,52	0,19	1,00				
MU 7	0,56	0,69	0,72	0,56	0,73	0,26	1,00			
MU 8	0,32	0,67	0,68	0,70	0,43	0,44	0,50	1,00		
MU 9	0,32	0,64	0,66	0,63	0,40	0,46	0,53	0,96	1,00	
MU 10	0,74	0,81	0,80	0,76	0,87	0,33	0,84	0,75	0,77	1,00

\*2013 kun for de spørsmål hvor det finnes data.

Figur 3: Korrelasjon MU 2013-2016 Avinor Flysikring, Konsern IT, Konsernstab, DRL og de Store lufthavner

## Korrelasjonsanalyse 2013

Korrelasjon MU 2013: Lokale, Regionale, og Nasjonale lufthavner										
	MLI-1	MLI-2	MLI-3	MLI-4	MLI-5	MLI-6	MLI-7	MLI-8	MLI-9	MLI-10
MU-1	1,00									
MU-2		1,00								
MU-3		0,87	1,00							
MU-4		0,97	0,96	1,00						
MU-5		0,85	1,00	0,95	1,00					
MU-6		0,84	1,00	0,94	1,00	1,00				
MU-7							1,00			
MU-8		-0,46	-0,84	-0,65	-0,86	-0,86		1,00		
MU-9		-0,45	-0,83	-0,64	-0,85	-0,86		1,00	1,00	
MU-10										1,00

Figur 4: Korrelasjon MU 2013 Lokale, Regionale og Nasjonale lufthavner

Korrelasjon MU 2013: Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner										
	MLI-1	MLI-2	MLI-3	MLI-4	MLI-5	MLI-6	MLI-7	MLI-8	MLI-9	MLI-10
MU-1	1,00									
MU-2		1,00								
MU-3		0,87	1,00							
MU-4		0,94	0,92	1,00						
MU-5		0,69	0,81	0,90	1,00					
MU-6		0,83	0,99	0,86	0,72	1,00				
MU-7							1,00			
MU-8		-0,42	-0,76	-0,44	-0,37	-0,84		1,00		
MU-9		-0,37	-0,67	-0,33	-0,19	-0,77		0,98	1,00	
MU-10										1,00

Figur 5: Korrelasjon MU 2013 Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner

Korrelasjon MU 2013: Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner										
	MU-1	MU-2	MU-3	MU-4	MU-5	MU-6	MU-7	MU-8	MU-9	MU-10
MU-1	1,00									
MU-2		1,00								
MU-3		0,75	1,00							
MU-4		0,98	0,80	1,00						
MU-5		0,59	0,69	0,69	1,00					
MU-6		0,89	0,49	0,91	0,51	1,00				
MU-7							1,00			
MU-8		0,94	0,59	0,92	0,68	0,86		1,00		
MU-9		0,95	0,63	0,96	0,72	0,92		0,98	1,00	
MU-10										1,00

Figur 6: Korrelasjon MU 2013 Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner

## Korrelasjonsanalyse 2014

Korrelasjon MU 2014: Lokale, Regionale, og Nasjonale lufthavner										
	MU-1	MU-2	MU-3	MU-4	MU-5	MU-6	MU-7	MU-8	MU-9	MU-10
MU-1	1,00									
MU-2	0,83	1,00								
MU-3	-0,55	0,01	1,00							
MU-4	-0,73	-0,24	0,97	1,00						
MU-5	-0,47	0,09	1,00	0,95	1,00					
MU-6	-0,28	0,30	0,96	0,86	0,98	1,00				
MU-7	-0,65	-0,12	0,99	0,99	0,98	0,91	1,00			
MU-8	-0,77	-0,28	0,96	1,00	0,93	0,83	0,99	1,00		
MU-9	-0,56	-0,01	1,00	0,97	0,99	0,95	0,99	0,96	1,00	
MU-10	-0,86	-0,43	0,90	0,98	0,86	0,73	0,95	0,99	0,91	1,00

Figur 7: Korrelasjon MU 2014 Lokale, Regionale og Nasjonale lufthavner

Korrelasjon MU 2014: Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner										
	MU-1	MU-2	MU-3	MU-4	MU-5	MU-6	MU-7	MU-8	MU-9	MU-10
MU-1	1,00									
MU-2	0,82	1,00								
MU-3	-0,56	-0,01	1,00							
MU-4	-0,65	-0,22	0,92	1,00						
MU-5	-0,27	0,13	0,80	0,90	1,00					
MU-6	-0,36	0,22	0,93	0,71	0,60	1,00				
MU-7	-0,30	-0,03	0,66	0,86	0,96	0,39	1,00			
MU-8	-0,66	-0,26	0,90	1,00	0,90	0,66	0,87	1,00		
MU-9	-0,32	0,04	0,77	0,91	0,99	0,54	0,98	0,91	1,00	
MU-10	-0,17	-0,13	0,31	0,63	0,78	-0,02	0,92	0,66	0,83	1,00

Figur 8: Korrelasjon MU 2014 Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner

Korrelasjon MU 2014: Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner										
	MU-1	MU-2	MU-3	MU-4	MU-5	MU-6	MU-7	MU-8	MU-9	MU-10
MU-1	1,00									
MU-2	0,86	1,00								
MU-3	0,71	0,95	1,00							
MU-4	0,59	0,91	0,94	1,00						
MU-5	0,88	0,98	0,88	0,88	1,00					
MU-6	0,59	0,86	0,81	0,95	0,90	1,00				
MU-7	0,71	0,55	0,59	0,28	0,50	0,11	1,00			
MU-8	0,68	0,75	0,68	0,60	0,64	0,48	0,41	1,00		
MU-9	0,72	0,60	0,56	0,33	0,49	0,16	0,71	0,88	1,00	
MU-10	0,68	0,44	0,43	0,11	0,36	-0,07	0,92	0,57	0,88	1,00

Figur 9 Korrelasjon MU 2014 Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner

## Korrelasjonsanalyse 2015

Korrelasjon MU 2015: Lokale, Regionale, og Nasjonale lufthavner										
	MU-1	MU-2	MU-3	MU-4	MU-5	MU-6	MU-7	MU-8	MU-9	MU-10
MU-1	1,00									
MU-2	1,00	1,00								
MU-3	0,61	0,61	1,00							
MU-4	0,87	0,87	0,92	1,00						
MU-5	0,81	0,81	0,96	0,99	1,00					
MU-6	0,86	0,87	0,13	0,50	0,40	1,00				
MU-7	-0,93	-0,93	-0,27	-0,63	-0,53	-0,99	1,00			
MU-8	0,09	0,09	0,84	0,57	0,66	-0,42	0,28	1,00		
MU-9	-0,02	-0,03	0,78	0,47	0,57	-0,53	0,39	0,99	1,00	
MU-10	-0,00	-0,01	0,79	0,49	0,58	-0,51	0,38	1,00	1,00	1,00

Figur 10: Korrelasjon MU 2015 Lokale, Regionale og Nasjonale lufthavner

Korrelasjon MU 2015: Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner										
	MU-1	MU-2	MU-3	MU-4	MU-5	MU-6	MU-7	MU-8	MU-9	MU-10
MU-1	1,00									
MU-2	0,09	1,00								
MU-3	0,31	0,57	1,00							
MU-4	0,87	0,29	0,73	1,00						
MU-5	0,90	-0,03	0,55	0,95	1,00					
MU-6	-0,37	0,87	0,22	-0,22	-0,51	1,00				
MU-7	-0,57	-0,79	-0,29	-0,49	-0,28	-0,54	1,00			
MU-8	0,10	0,04	0,82	0,53	0,50	-0,21	0,29	1,00		
MU-9	-0,27	0,23	0,78	0,22	0,12	0,14	0,31	0,91	1,00	
MU-10	0,27	-0,27	0,64	0,57	0,66	-0,55	0,40	0,93	0,71	1,00

Figur 11: Korrelasjon MU 2015 Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner

Korrelasjon MU 2015: Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner										
	MU-1	MU-2	MU-3	MU-4	MU-5	MU-6	MU-7	MU-8	MU-9	MU-10
MU-1	1,00									
MU-2	0,83	1,00								
MU-3	0,45	0,76	1,00							
MU-4	0,47	0,82	0,97	1,00						
MU-5	0,88	0,90	0,81	0,80	1,00					
MU-6	-0,02	0,33	0,85	0,74	0,44	1,00				
MU-7	0,94	0,96	0,72	0,74	0,97	0,28	1,00			
MU-8	0,21	0,65	0,93	0,89	0,58	0,89	0,53	1,00		
MU-9	0,11	0,51	0,90	0,82	0,51	0,96	0,41	0,98	1,00	
MU-10	0,76	0,94	0,92	0,91	0,95	0,60	0,93	0,79	0,71	1,00

Figur 12: Korrelasjon MU 2015 Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner

## Korrelasjonsanalyse 2016

Korrelasjon MU 2016 Lokale lufthavner - Regionale lufthavner - Nasjonale Lufthavner										
	MU-1	MU-2	MU-3	MU-4	MU-5	MU-6	MU-7	MU-8	MU-9	MU-10
MU-1	1,00									
MU-2	1,00	1,00								
MU-3	0,75	0,69	1,00							
MU-4	1,00	0,99	0,80	1,00						
MU-5	0,86	0,81	0,98	0,90	1,00					
MU-6	0,65	0,58	0,99	0,71	0,95	1,00				
MU-7	0,02	-0,06	0,68	0,10	0,53	0,78	1,00			
MU-8	0,99	0,97	0,83	1,00	0,92	0,75	0,16	1,00		
MU-9	0,95	0,92	0,91	0,98	0,97	0,85	0,32	0,99	1,00	
MU-10	0,83	0,78	0,99	0,88	1,00	0,96	0,57	0,90	0,96	1,00

Figur 13: Korrelasjon MU 2016 Lokale, Regionale og Nasjonale lufthavner

Korrelasjon MU 2016 mellom Lokale, Regionale, Nasjonale og de Store lufthavner										
	MU-1	MU-2	MU-3	MU-4	MU-5	MU-6	MU-7	MU-8	MU-9	MU-10
MU-1	1,00									
MU-2	0,13	1,00								
MU-3	0,36	0,69	1,00							
MU-4	0,79	0,70	0,76	1,00						
MU-5	0,77	0,45	0,86	0,89	1,00					
MU-6	-0,30	0,80	0,73	0,33	0,29	1,00				
MU-7	0,19	-0,23	0,54	0,11	0,56	0,14	1,00			
MU-8	0,59	0,86	0,84	0,96	0,83	0,57	0,08	1,00		
MU-9	0,41	0,90	0,92	0,88	0,79	0,74	0,17	0,97	1,00	
MU-10	0,63	0,58	0,95	0,88	0,98	0,49	0,55	0,88	0,88	1,00

Figur 14: Korrelasjon MU 2016 Lokale, Regionale, Nasjonale og Store lufthavner

Korrelasjon MU 2016: Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner										
	MU-1	MU-2	MU-3	MU-4	MU-5	MU-6	MU-7	MU-8	MU-9	MU-10
MU-1	1,00									
MU-2	0,57	1,00								
MU-3	0,59	0,95	1,00							
MU-4	0,17	0,77	0,88	1,00						
MU-5	0,85	0,79	0,87	0,64	1,00					
MU-6	-0,39	0,44	0,27	0,42	-0,09	1,00				
MU-7	0,67	0,96	0,97	0,79	0,91	0,30	1,00			
MU-8	0,20	0,89	0,78	0,68	0,42	0,70	0,74	1,00		
MU-9	0,12	0,87	0,76	0,71	0,39	0,77	0,73	0,99	1,00	
MU-10	0,79	0,95	0,93	0,64	0,89	0,15	0,94	0,74	0,69	1,00

Figur 15: Korrelasjon MU 2016 Avinor Flysikring AS, Konsern IT, Konsernstab, DRL og Store lufthavner



## Vedlegg 3: Medarbeiderundersøkelsen 2013 – 2016

Nedenfor vises resultatet for spørsmålet *Overall Satisfaction* fra ASQ-undersøkelsen og kunderelaterte spørsmål fra Medarbeiderundersøkelsen på de utvalgte lufthavnene innen Avinor i perioden 2013 – 2016.

Lufthavn	ÅR	ASQ - OS	MU-1	MU-3	MU-4	MU-5	MU-7	MU-10
	<i>År</i>	<i>ASQ - Overall satisfaction</i>	<i>Avinor er i dag en mer kundeorientert organisasjon, sammenlignet med for ett år siden</i>	<i>I min enhet har vi en klar forståelse av hvem våre interne og/eller eksterne kunder er</i>	<i>I min enhet har vi en god forståelse for hvilke behov våre kunder har</i>	<i>I min enhet er våre aktiviteter rettet mot å gi våre kunder (eksterne og interne) den best mulige service, leveranse og opplevelse</i>	<i>Min leder sørger for at vi har gode relasjoner med våre eksterne kunder og/eller samarbeids-partnere</i>	<i>Min leder sørger for at vi utvikler oss ved endringer i markedet og ved kundens behov</i>
Bergen / Flesland	2013	3,64	-	4,40	4,18	4,42	-	-
	2014	3,54	3,79	4,44	4,33	4,49	3,95	3,95
	2015	3,52	3,36	4,21	4,18	4,24	3,65	3,70
	2016	3,62	3,36	4,24	4,10	4,16	3,78	3,67
Kristiansand / Kjevik	2013	3,44	-	4,00	3,30	3,22	-	-
	2014	3,68	3,00	4,20	3,87	3,97	3,07	3,28
	2015	3,78	3,35	4,09	4,22	4,05	3,74	3,68
	2016	4,00	3,00	4,17	4,03	4,03	3,76	3,52
Oslo / Gardermoen	2013	3,86	-	4,35	4,18	4,39	-	-
	2014	3,87	3,78	4,42	4,34	4,45	4,06	4,12
	2015	3,88	3,70	4,37	4,27	4,44	4,03	4,03
	2016	3,95	3,69	4,39	4,24	4,35	3,96	3,89
Stavanger / Sola	2013	3,90	-	4,35	4,20	4,42	-	-
	2014	3,94	4,06	4,36	4,26	4,42	4,06	4,20
	2015	3,86	3,72	4,35	4,30	4,44	3,98	4,08
	2016	4,06	3,74	4,29	4,13	4,31	3,98	3,90
Tromsø / Langnes	2013	3,95	-	4,39	4,14	4,27	-	-
	2014	3,76	3,64	4,33	4,29	4,31	3,87	3,83
	2015	3,83	2,89	4,13	3,92	3,77	3,53	3,33

Lufthavn	ÅR	ASQ - OS	MU-1	MU-3	MU-4	MU-5	MU-7	MU-10
	2016	3,86	2,68	4,13	3,67	3,38	3,42	3,17
Trondheim / Værnes	2013	3,90	-	4,29	4,23	4,35	-	-
	2014	4,01	3,64	4,20	4,16	4,30	3,96	4,01
	2015	4,06	3,58	4,36	4,29	4,37	4,05	3,92
	2016	4,11	3,56	4,38	4,26	4,20	4,02	3,94
Ålesund / Vigra	2013	3,71	-	4,13	3,87	4,00	-	-
	2014	3,72	3,59	4,16	4,00	4,00	3,84	4,25
	2015	3,81	3,60	4,13	4,03	4,00	4,07	4,13
	2016	4,27	3,52	4,15	3,78	3,85	3,78	3,92

## Vedlegg 4: Korrelasjonsanalyser ASQ-OS og MU 2013-2016

### Figurliste

- Figur 1: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Bergen lufthavn, Flesland ..... 1  
 Figur 2: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Kristiansand lufthavn, Kjevik ..... 1  
 Figur 3: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Oslo lufthavn, Gardermoen..... 1  
 Figur 4: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Stavanger lufthavn, Sola .....2  
 Figur 5: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Tromsø lufthavn, Langnes .....2  
 Figur 6: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Trondheim lufthavn. Værnes .....2  
 Figur 7: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Ålesund lufthavn, Vigra.....2

### Bergen lufthavn, Flesland:

	ASQ - OS	MU-1	MU-3	MU-4	MU-5	MU-7	MU-10
ASQ - OS	1,00						
MU-1	-0,38	1,00					
MU-3	0,15	1,00	1,00				
MU-4	-0,54	0,94	0,74	1,00			
MU-5	-0,10	0,97	0,95	0,86	1,00		
MU-7	0,07	0,90	0,93	0,69	0,76	1,00	
MU-10	-0,48	0,99	0,98	0,97	0,99	0,84	1,00

Figur 1: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Bergen lufthavn, Flesland

### Kristiansand lufthavn, Kjevik

	ASQ - OS	MU-1	MU-3	MU-4	MU-5	MU-7	MU-10
ASQ - OS	1,00						
MU-1	-0,21	1,00					
MU-3	0,67	-0,96	1,00				
MU-4	0,82	0,88	0,60	1,00			
MU-5	0,85	0,62	0,81	0,96	1,00		
MU-7	0,76	0,48	-0,71	0,84	0,99	1,00	
MU-10	0,40	0,81	-0,94	0,99	0,96	0,90	1,00

Figur 2: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Kristiansand lufthavn, Kjevik

### Oslo lufthavn, Gardermoen

	ASQ - OS	MU-1	MU-3	MU-4	MU-5	MU-7	MU-10
ASQ - OS	1,00						
MU-1	-0,69	1,00					
MU-3	0,14	0,88	1,00				
MU-4	-0,04	0,97	0,86	1,00			
MU-5	-0,74	0,61	0,26	0,62	1,00		
MU-7	-1,00	0,73	0,32	0,87	0,99	1,00	
MU-10	-0,97	0,85	0,49	0,95	0,94	0,98	1,00

Figur 3: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Oslo lufthavn, Gardermoen

Stavanger lufthavn, Sola

	ASQ - OS	MU-1	MU-3	MU-4	MU-5	MU-7	MU-10
ASQ - OS	1,00						
MU-1	-0,08	1,00					
MU-3	-0,86	0,59	1,00				
MU-4	-0,86	0,25	0,77	1,00			
MU-5	-0,97	0,30	0,94	0,90	1,00		
MU-7	-0,18	0,99	0,67	0,35	0,39	1,00	
MU-10	-0,70	0,77	0,97	0,81	0,84	0,83	1,00

Figur 4: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Stavanger lufthavn, Sola

Tromsø lufthavn, Langnes

	ASQ - OS	MU-1	MU-3	MU-4	MU-5	MU-7	MU-10
ASQ - OS	1,00						
MU-1	-0,99	1,00					
MU-3	0,26	0,99	1,00				
MU-4	-0,21	0,98	0,85	1,00			
MU-5	-0,02	0,97	0,92	0,98	1,00		
MU-7	-1,00	1,00	0,98	0,99	0,98	1,00	
MU-10	-1,00	1,00	0,98	0,98	0,98	1,00	1,00

Figur 5: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Tromsø lufthavn, Langnes

Trondheim lufthavn, Værnes

	ASQ - OS	MU-1	MU-3	MU-4	MU-5	MU-7	MU-10
ASQ - OS	1,00						
MU-1	-0,98	1,00					
MU-3	0,58	-0,99	1,00				
MU-4	0,45	-0,90	0,95	1,00			
MU-5	-0,59	0,31	-0,23	0,09	1,00		
MU-7	0,73	-0,86	0,92	1,00	0,21	1,00	
MU-10	-0,76	0,88	-0,94	-1,00	-0,17	-1,00	1,00

Figur 6: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Trondheim lufthavn, Værnes

Ålesund lufthavn, Vigra

	ASQ - OS	MU-1	MU-3	MU-4	MU-5	MU-7	MU-10
ASQ - OS	1,00						
MU-1	-0,95	1,00					
MU-3	0,19	-0,19	1,00				
MU-4	-0,73	1,00	0,06	1,00			
MU-5	-0,99	0,99	-0,24	0,81	1,00		
MU-7	-0,55	0,77	-0,77	0,75	0,66	1,00	
MU-10	-0,98	0,87	0,32	0,89	0,94	0,36	1,00

Figur 7: Korrelasjonsanalyse ASQ-OS og MU for Ålesund lufthavn, Vigra

## Vedlegg 5: Samtlige måleparameter undersøkt i passasjerundersøkelsen ASQ

Nedenfor vises en sammenstilling av samtlige måleparameter det innhentes data for i passasjerundersøkelsen til ASQ.

Area	Question code	Question
OVERALL SATISFACTION	OS	Overall Satisfaction
OVERALL SATISFACTION	OS-B	Overall Satisfaction Business
OVERALL SATISFACTION	OS-L	Overall Satisfaction Leisure
OVERALL SATISFACTION	OS-OL	Overall Satisfaction Other + Leisure
ACCESS	Q7A	Ground transportation to/from airport
ACCESS	Q7B	Parking facilities
ACCESS	Q7C	VfM of parking facilities
ACCESS	Q7D	Availability of baggage carts/trolleys
CHECK-IN (at this airport)	Q7E	Waiting time in check-in queue/line
CHECK-IN (at this airport)	Q7F	Efficiency of check-in staff
CHECK-IN (at this airport)	Q7G	Courtesy and helpfulness of check-in staff
PASSPORT/PERSONAL ID CONTROL	Q7H	Waiting time at passport/personal ID inspection
PASSPORT/PERSONAL ID CONTROL	Q7I	Courtesy and helpfulness of inspection staff
SECURITY	Q7J	Courtesy and helpfulness of security staff
SECURITY	Q7K	Thoroughness of security inspection
SECURITY	Q7L	Waiting time at security inspection
SECURITY	Q7M	Feeling of being safe and secure
FINDING YOUR WAY	Q7N	Ease of finding your way through airport
FINDING YOUR WAY	Q7O	Flight information screens
FINDING YOUR WAY	Q7P	Walking distance inside the terminal
FINDING YOUR WAY	Q7Q	Ease of making connections with other flights
AIRPORT FACILITIES	Q7R	Courtesy and helpfulness of airport staff
AIRPORT FACILITIES	Q7S	Restaurant/Eating facilities
AIRPORT FACILITIES	Q7T	VfM of restaurant/eating facilities
AIRPORT FACILITIES	Q7U	Availability of bank/ATM facilities/money changers
AIRPORT FACILITIES	Q7V	Shopping facilities
AIRPORT FACILITIES	Q7W	VfM of shopping facilities
AIRPORT FACILITIES	Q7X	Internet access/Wi-Fi

Area	Question code	Question
AIRPORT FACILITIES	Q7Y	Business/Executive lounges
AIRPORT FACILITIES	Q7Z	Availability of washrooms/toilets
AIRPORT FACILITIES	Q7AA	Cleanliness of washrooms/toilets
AIRPORT FACILITIES	Q7BB	Comfort of waiting/gate areas
AIRPORT ENVIRONMENT	Q7CC	Cleanliness of airport terminal
AIRPORT ENVIRONMENT	Q7DD	Ambience of the airport
ARRIVAL SERVICES	Q10A	Passport/ID inspection
ARRIVAL SERVICES	Q10B	Speed of baggage delivery
ARRIVAL SERVICES	Q10C	Customs inspection