



# Bacheloroppgave

**PET600 Petroleumslogistikk og økonomi**

**Hvordan har Covid-19 påvirket norske flyselskaper og hvordan har beredskapsplaner fungert i praksis.**

Nishanth Sivanesasingam

Totalt antall sider inkludert forsiden: 40

Kristiansund, 27. November 2023



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§16 og 36.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert, jf. <a href="#">høgskolens regler og konsekvenser for fusk og plagiat</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Personvern

## Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht. Personopplysningsloven skal meldes til Sikt for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av Sikt?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

## Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Terje Bach

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å

gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja

nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja

nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja

nei

Dato:

Antall ord: 12655

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave i studieløpet Petroleumslogistikk og Økonomi ved høgskolen i Molde avd. Kristiansund. Oppgaven utgjør 15 poeng av det totale 180 studiepoeng.

Bacheloroppgaven har blitt skrevet av Nishanth Sivanesasingam. Jeg er student på Høgskolen i Molde som studerer Petroleumslogistikk og Økonomi. Denne bacheloroppgaven går under studiet PET600. Oppgavens tematikk er en personlig interesse da jeg driver et eget selskap, hvor hovedoppgaven er å transportere gods. Målet med dette studiet er å få mer kunnskap og et mer kunnskapsrikt synspunkt på hvordan den norske luftfartsbransjen håndterte en global krise. Disse 3 årene med petroleumslogistikk og økonomi har hjulpet meg med valgene og tenkemåten min.

Oppgaven var mer krevende enn det jeg hadde sett for meg, da covid-19 er et pågående tema, og det har vært veldig interessant å utforske dette. Personlig mener jeg at bacheloroppgaven er den mest krevende oppgaven i løpet av disse 3 årene, men utfordringene har gitt meg en mestringsfølelse.

Jeg vil takke min studieveileder Terje Bach, som har vært en stor ressurs jeg ikke kunne vært foruten i utarbeiding av denne oppgaven.

Kristiansund, 27. November

## **Sammendrag**

Oppgavens mål er å øke forståelse om hvordan covid-19 påvirket den norske luftfartsbransjen og hvilke beredskapsplaner som ble tatt i bruk for å forhindre krisesituasjoner i luftfartsbransjen. I tillegg skal oppgaven belyse kort om hvordan ansatte hos de norske flyselskapene ble påvirket av covid-19. For å kunne svare på dette har jeg utformet en hovedproblemstilling og tre forskningsspørsmål. Problemstillingen og spørsmålene skal være veiledende for utforsking av hovedproblemstillingen. Det har blitt tatt i bruk ulike forskningsartikler, litteratur og statistikk for å svare på problemstillingen.

I oppgaven blir det presentert relevant teori innen beredskap, logistikk og HMS. Videre legger oppgaven hovedvekt på ulike beredskapssituasjoner som kan oppstå under en krise, i dette tilfellet covid-19 pandemien.

Oppgaven har en kvantitativ forskningstilnærming hvor sekundærdata har blitt gjort. Funn og analyse er basert på litteraturstudier, forskningsartikler og tidligere forskning. I diskusjonsdelen blir det fremlagt tre forskningsspørsmål som forsøkes å bli besvart, hvor oppgaven blant annet tar for seg den norske flybransjen og hvordan de ble påvirket av Covid-19.

Luftfartsbransjen var ikke godt nok forberedt med en beredskapsplan som var rettet mot en pandemi. Mangel på beredskapsøvelser rundt en pandemi ble resultert i store økonomiske tap på grunn av uforventet nedstengning og restriksjoner. Resultatet fra studiet kan være nyttig for å illustrere hvordan lignende utfordringer kan løses på en mer effektiv måte, ved å blant annet ha flere beredskapsplaner tilgjengelig før krisen inntreffer.

## **Abstract**

The thesis aim to increase understanding of how covid-19 affected the Norwegian aviation industry and which contingency plans were put into use to prevent crisis situations in the industry. In addition, the assignment will briefly explain how employees at the Norwegian airlines were affected by covid-19. In order to be able to answer this, I have formulated a main problem task and three research questions. The problem statement and the questions should be indicative for exploring the main task. Various research articles, literature and statistics have been used to answer the main problem.

In the thesis, relevant theory within contingency plan, logistics and HMS is presented. Furthermore, the thesis focuses on various preparedness situations that can arise during a crisis, in this case the covid-19 pandemic.

The assignment has a quantitative research approach where secondary data has been collected. Findings and analysis are based on literature studies, research articles and previous research. In the discussion section, three research questions are presented that are attempted to be answered, where the thesis will present the Norwegian airline industry and how they were affected by covid-19.

The aviation industry was not sufficiently prepared with a contingency plan aimed at a pandemic. Lack of preparedness exercises around a pandemic resulted in large financial losses due to unexpected shutdowns and restrictions. The results of the study can be useful to illustrate how similar challenges can be solved in a more efficient way, by several contingency plans available before the crisis occurs.



# Innhold

<b>1.0</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for valget av tema .....	1
1.2	Problemstilling .....	2
1.3	Oppbygging .....	3
<b>2.0</b>	<b>Metode</b> .....	<b>4</b>
2.1	Data .....	4
<b>3.0</b>	<b>Teori</b> .....	<b>6</b>
3.1	Beredskapsplan .....	6
3.2	De proaktive prinsippene .....	7
3.2.1	Sikker usikkerhets-prinsipp .....	7
3.2.2	Moderat overreaksjons-prinsipp .....	8
3.2.3	Første informasjons-prinsipp .....	8
3.3	De nasjonale prinsippene .....	9
3.4	Organisering og beredskapsplan .....	10
3.4.1	Taktisk nivå .....	10
3.4.2	Operasjonelt nivå .....	11
3.4.3	Strategisk nivå .....	12
3.4.4	Politisk nivå .....	13
3.5	Beredskapsplan til luftfartsbransjen .....	14
3.6	Beredskapsverdier .....	14
3.6.1	Mennesker .....	14
3.6.2	Ytre miljø .....	15
3.6.3	Økonomiske verdier .....	16
3.6.4	Omdømme .....	17
3.6.5	Fellesverdier .....	17
3.7	Gods- og persontransport .....	18
3.8	Forsyningskjeden og transport i flybransjen .....	20
3.9	Helse, miljø og sikkerhet .....	21
3.9.1	Helse .....	21
3.9.2	Miljø .....	22
3.9.3	Sikkerhet .....	22
3.9.4	Arbeidsmiljø .....	23

3.9.5	Motivasjon .....	23
3.9.6	Samarbeid.....	24
<b>4.0</b>	<b>Norske flyselskaper .....</b>	<b>25</b>
4.1	Luftfarten i Norge .....	25
4.2	Norskeide flyselskaper .....	26
4.2.1	Norwegian .....	26
4.2.2	SAS .....	27
4.2.3	Widerøe .....	27
4.2.4	Flyr .....	28
4.2.5	Norse .....	28
<b>5.0</b>	<b>Covid-19 .....</b>	<b>29</b>
<b>6.0</b>	<b>Analyse og resultater .....</b>	<b>30</b>
6.1	Hvilke utfordringer oppstod i den norske flybransjen som følge av/under Covid-19 pandemien? .....	30
6.2	Hvordan ble de økonomiske og administrative utfordringene håndtert? .....	32
6.3	Hvordan lykkes man med å håndtere konsekvensene/følgene av pandemien? .....	36
	Hvilke erfaringer og endringer har blitt innført som følge av dette? .....	36
<b>7.0</b>	<b>Sammendrag og konklusjon.....</b>	<b>40</b>
<b>8.0</b>	<b>Referanseliste.....</b>	<b>42</b>

# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valget av tema

Bakgrunnen for valget av tema i denne oppgaven er en felles interesse rundt den pågående pandemien og hvordan den har påvirket luftfartsbransjen. Flyselskapene var en av de som ble rammet størst økonomisk under covid-19 pandemien. Flyene sto stille på alle norske flyplasser, siden regjeringen kom med reiseforbudet. Det var flere tusen ansatte som ble permittert da covid-19 fikk regjeringen til å stenge ned alle landegrensene (Mikalsen, 2020).

Det finnes flere teorier rundt hvordan covid-19 kom til verden. covid-19 er et virus som først ble oppdaget i byen Wuhan i Kina desember 2019. Kina fikk flere tilfeller av lungebetennelse som medførte at flere liv ble tapt. Sykdommen ble først oppdaget som en infeksjon som ble smittet fra dyr til mennesker. De første tilfellene ble oppdaget hos personer som oppholdt seg ved et marked som solgte levende dyr i Wuhan, ifølge kinesiske myndigheter. Viruset endret seg og begynte å smitte menneskene mellom seg ved dråpesmitte og kontaktsmitte. Kinesiske myndighetene erklærte i januar 2020 at et virus som fikk navnet covid-19 skulle være grunnen til sykdommen og dødsfallene (Tjernshaugen, Hiis, Bernt, Braut, Bahus, Simonsen, 2023).

I Europa ble covid-19 først oppdaget i Nord-Italia i slutten av februar 2020. Det første smittetilfellet i Norge ble bekreftet 26. februar 2020, og det første dødsfallet skjedde 12. mars 2020 (Kolberg, Olsson, Elster, Lote, Mjaaland, Åsali, 2020). Dette måtte tvinge alle nordmenn til å ha *“de sterkeste og mest inngrepene tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid”* (Tjernshaugen, Hiis, Bernt, Braut, Bahus, Simonsen, 2023), som daværende statsminister Erna Solberg beskrev situasjonen (Tjernshaugen et al., 2023).

Luftfartsindustrien består av flere typer, men i denne oppgaven ønsker jeg å skrive om de norske flyselskapene som eksisterte under pandemiens periode. Disse selskapene er Norwegian, Flyr, Norse, Widerøe og SAS. SAS er deleid av norske, svenske og danske eiere, og de resterende flyselskapene har kun norske hovedaksjonærer. SAS, Norwegian og Widerøe er flyselskaper som har eksistert i mange år. Flyr og Norse er de nyetablerte selskapene som ønsket å utnytte pandemien på en positiv måte (Spurkeland, 2022).

Årsaken til at jeg er engasjert til å skrive om luftfartsbransjen, er fordi jeg har vært interessert i å følge med på den norske luftfartsindustriens utfordringer under pandemien. Luftfartsindustrien ble mer interessant når nye flyselskaper ville etablere seg og konkurrere mot de største flyselskapene. Det var interessant å se at de eksisterende flyselskapene som har drevet flytransporten i Norge i flere titalls år hadde økonomiske utfordringer og ingen plan på hvordan de skulle overleve denne pandemien.

Min egen erfaring med flytransport under pandemien var at jeg måtte fly mindre. Reiseforbudet gjorde at jeg kun hadde muligheten til å reise innenlands. Da jeg opprinnelig er fra Oslo, men studerer i Kristiansund, merket jeg utfordringene med å reise fra Oslo til Kristiansund. Siden Kristiansund hadde lave smittetilfeller, foretrakk jeg heller å bli værende i Kristiansund enn å reise tilbake til Oslo.

Etter tre år som student på Høgskolen i Molde med studiet Petroleumslogistikk og Økonomi, anser jeg dette som en del av studieløpet med lærdom jeg har tilegnet meg gjennom flere teorier som praktisk krise og beredskapsledelse, godstransport og lagerteknologi, innføring i SCM, HMS og innføring i samfunnsvitenskapelig metode er fag jeg trekker inn for å kunne løse denne problemstillingen.

## **1.2 Problemstilling**

Oppgavens problemstilling er utformet slik:

*” Hvordan har Covid-19 påvirket norske flyselskaper og hvordan har beredskapsplaner fungert i praksis. ”*

Som følge av strenge restriksjoner i samfunnet var det mange som ikke kunne leve som normalt. Samfunnet ble nedstengt og de ulike bransjene kjente på det økonomiske som en utfordring. En av bransjene som ble påvirket av covid-19 var luftfartsbransjen. Flere i Norge reiste mye mindre under pandemien og det var en kraftig nedgang i reiser og hotellreservasjoner (SSB, 2022). Som følge av denne nedgangen ønsker jeg å undersøke hvordan luftfartsbransjen håndterte pandemien.

For å besvare problemstillingen har jeg tatt med flere forskningsspørsmål for å avgrense oppgaven mot luftfartsbransjen generelt og bare satt søkelys på hel- og deleide norske flyselskaper og hvordan de ble rammet av covid-19. I besvarelsen blir det diskutert om utfordringene flyselskapene håndterte og hvordan de kom seg gjennom pandemien. Det vil bli nevnt ansattes opplevelse av pandemien, men dette vil ikke redegjøres for i dybden da fokuset er på hvordan flyselskapene håndterte pandemien.

Problemstillingen er brutt ned til følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvilke utfordringer oppstod i den norske flybransjen som følge av covid-19 pandemien?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan ble de økonomiske og administrative utfordringene håndtert?

Forskningsspørsmål 3: Hvordan lykkes man med å håndtere konsekvensene/følgene av pandemien? Hvilke erfaringer og endringer har blitt innført som følge av dette?

Basert på disse forskningsspørsmålene vil hovedproblemstillingen forsøkt å bli besvart.

### **1.3 Oppbygging**

Oppgaven bygges opp med et sammendrag, en teoridel og til slutt en diskusjonsdel. Først vil oppgaven ta for seg beredskap og de ulike nivåene og prinsippene innenfor beredskap. Deretter vil oppgaven belyse viktigheten av helse, miljø og sikkerhet ved å trekke inn ansatte og deres opplevelser i arbeidssituasjonen under pandemien. Videre presenteres de norske flyselskapene som utførte ruteflyvning før, under og etter pandemien. I tillegg vil flyselskapenes situasjon under pandemien og hvordan de måtte håndtere restriksjonene gjort rede for.

Til slutt vil det bli drøftet om hva luftfartsbransjen kunne gjort bedre og hvilke tiltak de har gjort under covid-19 som kan virke forebyggende og forberedende for fremtiden.

## 2.0 Metode

Målet med samfunnsvitenskapelig metode er å gi kunnskap til verden om virkeligheten, og i dette ligger det små og store sammenheng. De fleste danner seg et bilde av hvordan samfunnet henger sammen og prosesserer, mens forskning styres av retningslinjer med høye krav til hvordan du skal innhente informasjon som er i samsvar med overensstemmelsen i virkeligheten. I dette vektlegges det å samle inn, analysere og tolke data som gir svar på selve formålet gjennom analysen (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011).

Jeg har i denne oppgaven valgt å utføre en kvalitativ metode hvor datainnsamlingen har blitt gjort ved å gjøre en dokumentundersøkelse. Jeg valgte denne metoden da jeg ønsket å skrive en oppgave basert på fakta som var lett tilgjengelig på internett og lærebøker.

Vi kan skille mellom kvalitativ forskningsdesign og kvantitativ forskningsdesign. Kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall. I kvalitative undersøkelser vil observasjons-og intervjudata som regel materialisere seg i tekst. Analyse av kvantitativ data dreier seg ikke bare om statistiske teknikker. Her er det elementer av kreativitet og å vite hvordan man kan tolke data (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011).

### 2.1 Data

Det finnes mange varianter og ulike måter for å komme frem til en besvarelse av en problemstilling. Forskningsdesign har som formål å undersøke og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres for å besvare problemstillingen fra start til mål (Jacobsen, 2018).

Jeg har valgt å gjøre denne undersøkelsen ved bruk av kvalitativ metode. Analyse av kvalitative data er som regel intensiv der data samles inn i form av ord, setninger og fortellinger. Det finnes forskjellige typer av kvalitative metoder og de kan fordeles slik:

- a. Det individuelle, åpne intervjuet
- b. Fokusgruppeintervju
- c. Observasjon
- d. Dokumentundersøkelse

Den metoden jeg skal ta i bruk i min oppgave er dokumentundersøkelse. Jeg har vært kritisk til hvilke kilder jeg har brukt og kun tatt i bruk de som har vært pålitelige kilder. Jeg har brukt nettsidene til de norske flyselskapene og brukt lærebøkene som kilder. Jeg har også brukt nettsider med organisasjoner som forfattere og nettsider med forfattere som har bakgrunn innenfor studiet knyttet til tema jeg har valgt. Troverdigheten til disse nettsidene anses å være høy grunnet institusjonen som står bak blant annet Store norske leksikon og ulike forskningsartikler som har blitt brukt til å besvare oppgaven. Disse tekstene er skrevet av eksperter på sitt felt.

Sekundærdata innebærer at vi benytter oss av data som er samlet av andre. I dette tilfellet vil det bety kilder som offentlige dokumenter, nettsider, årsrapporter for en bedrift, aviser og mye mer.

En svakhet med denne metoden er at det kan være kilder som ikke eksisterer lenger, eller at en situasjon har funnet sted for flere år siden og kildene knyttet til hendelsen ikke er noen sted å finne. Det kan også forekomme at kildene er i en situasjon hvor vi ikke har tilgang til dem, ved at enten høye myndighetspersoner ikke er villig til å gi intervju for å ikke bli observert, eller når personer ikke har tillatelse til å gi informasjon grunnet taushetsplikt (Jacobsen, 2018).

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri. Empiri må tilfredsstillende to krav:

1. Empirien må være gyldig og relevant (valid)
2. Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2018)

For å vurdere kvaliteten i en dokumentundersøkelse, må man som oftest stille seg spørsmål om dens reliabilitet og validitet. Et annet ord for reliabilitet er pålitelig. Pålitelig handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Reliabilitet handler om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles på, og hvordan de behandles. Validitet handler om hvor godt man måler det som er hensikten med å måle. Validitet kan skilles med indre og ytre validitet. Hvordan kan man vite om indikatorer er valide eller ikke? Vel, i noen tilfeller må man bruke sunn fornuft, mens i andre tilfeller må man gjennomføre systematiske validitetstester (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011).

## 3.0 Teori

I denne delen av oppgaven skal søkelyset rettes mot hvordan de norske flyselskaperes situasjon under pandemien var og hvordan de måtte håndtere restriksjonene. I den teoretiske delen trekkes det inn teori i form av praktisk krise- og beredskapsledelse, generell teori om logistikk, SCM, HMS og teori om gods- og persontransport. I den teoretiske delen har hovedfokuset vært å se på årsakssammenheng opp mot teori. I litteraturgjennomgangen vil det gjennomgått hvordan en beredskapssituasjon oppstår og de forskjellige nivåene og prinsippene i en beredskap. Videre beskriver jeg generelt om luftfartsbransjen og deres beredskapsplan. Til slutt vil jeg forsøke å besvare på oppgavens forskningsspørsmål som skal bidra til å svare på problemstillingen.

### 3.1 Beredskapsplan

Hensikten med beredskapsplan er å planlegge og forberede fremtiden i organisasjonen, ved å beskrive de tiltakene som skal iverksettes for å begrense konsekvensene av uforutsette hendelser som kan medføres. Beredskapsplanen er tilpasset organisasjonens risiko, kompleksitet og størrelse.

Eksempel på beredskapstiltak er å forberede seg til de mulige situasjonene som kan oppstå i negativ retning, ved å teste ut ressurser regelmessig og oppdatere sikkerhetsutstyrene. Disse risikovurderingene må bli tatt opp med beredskapsorganisasjonens ledere som virksomheten har etablert med ekstraordinære ressurser og fullmakter for å respondere på hendelser som ikke like effektivt kan håndteres av den ordinære driftsorganisasjonen. Hvilken risikovurdering som har blitt tatt hånd om og hvordan de eventuelle ansatte som arbeider med dette, skal løse problemene som kan forekomme under arbeidet.

Beredskap er viktig for at arbeidsplassen skal være et trygt sted å jobbe på, i dette tilfellet for alle som jobber på flyet/flyplassen. Det er viktig å gjennomgå de rutinene som har blitt laget under beredskap sammen med de ansatte for at de skal kunne vite hva de skal gjøre i de ulike situasjonene. Det er noen ganger kun enkelte avdelinger som trenger spesifikke instruksjoner, arbeidstøy eller arbeidsverktøy for å kunne gjøre jobben sin utenom å måtte bli skadet under prosessen. Så lenge beredskapsplanen har blitt vurdert og tatt hånd om før alt arbeid begynner, skal arbeidsplassen være et trygt sted før den ansatte kommer til arbeidsplassen (Lunde, 2019).



Et eksempel på beredskapssituasjoner er når et fly har måtte nødlande grunnet akutt sykdom eller tekniske feil på flyet. Det kan også være tilfeller med passasjerer og tekniske feil allerede før flyet skal ta av. Hvis slike utfordringer oppstår når flyet er i lufta, må flyet kontakte flytårnet for å planlegge nødlanding på nærmeste flyplass. Det er enklere å håndtere lignende problemer når flyet står på bakken, for da kan de rulle flyet tilbake til gaten for å finne en løsning på problemet (Brenna, Libråten, Skevik, 2008). I Norge har Luftfartstilsynet sammen med flyselskapene og flyplassene satt opp flere beredskapsplaner for å unngå kritiske situasjoner. Beredskapssituasjoner for flyselskapene kan være dårlige værforhold som snøstorm og motvind. Disse tilfellene kan være utfordrende for fly før avgang, ved ankomst og når flyet er i lufta (Sviggum, Elgaaen, Berg, 2023).

## **3.2 De proaktive prinsippene**

I luftfartsbransjen er enhver flyvning risikofylt siden det er flere faktorer som kan være årsaken til at sentrale proaktive prinsipper kommer til nytte. Været, flyet og passasjerene er hovedfaktorene som kan forårsake flere type problemer i det flyet flytter seg fra terminalen før avgang og veien frem til flyet parkerer på ankomstterminalen. Luftfartstilsynet er sentral i dette feltet for å holde de ansatte oppdatert til enhver tid og situasjon (Lunde, 2019).

Tre sentrale proaktive prinsipper som hjelper og utvider forebyggende tiltak i beredskapssituasjoner:

1. Sikker usikkerhets-prinsipp
2. Moderat overreaksjons-prinsipp
3. Første informasjons-prinsipp

### **3.2.1 Sikker usikkerhets-prinsipp**

Det første prinsippet «sikker usikkerhets-prinsipp» handler om at ledelsen og personalet i selskapet ser for seg situasjoner som ikke har oppstått ennå, og som er nødvendig å få med i en beredskapsplan. Dette er for å sjekke om selskapet eller organisasjonen er usikre på om det de gjør i beredskapsplanen vil fungere under en reell situasjon. Flyselskapene har

nye situasjoner som må håndteres hver dag som ikke er i beredskapsplanen. Ved hurtige avgjørelser må den som har ansvaret bruke sin forståelse av situasjonen og erfaring innen flybransjen for å kunne ta et godt valg for å unngå katastrofale hendelser med alvorlige følger. Ved å dele erfaringer og varsle løsninger videre i organisasjonen vil flere ansatte ha en bedre forståelse rundt en slik situasjon som kan oppstå senere.

Fordeler ved å bruke sikker usikkerhets-prinsippet er at organisasjonen får muligheten til å handle raskt og dermed implementere tiltak for å redusere risiko, selv når det senere kan vise seg å være nødvendig. En annen fordel med sikker usikkerhets-prinsippet er at beslutningene som gjelder mobilisering og videre varsling blir tatt uavhengig av usikkerhet eller manglende informasjon (Lunde, 2019).

### **3.2.2 Moderat overreaksjons-prinsipp**

Moderat overreaksjons-prinsippet går ut på at det alltid skal være overkapasitet på viktige ressurser. Risikoreducerende tiltak som kan forhindre eller redusere konsekvensene av en beredskapssituasjon kan ha en fordel ved å ha overkapasitet på viktige ressurser. Hvis organisasjonen eller selskapene ikke har de nødvendige ressursene tilgjengelig, kan beredskapssituasjonen risikere å bli stanset. Luftfartstilsynet har ansvaret for å kontrollere at flyselskapene og flyplassene har overkapasitet på viktige ressurser i tilfelle en beredskapssituasjon skulle oppstå. En fordel ved å bruke moderat overreaksjons-prinsippet er at det kan hjelpe til med å forsikre at resultatene av en beredskapssituasjon ikke blir verre enn den må være (Lunde, 2019).

### **3.2.3 Første informasjons-prinsipp**

Når det gjelder «første informasjons-prinsipp» er det viktig å alltid ta initiativ til å dele informasjon, spesielt i situasjoner knyttet til sosial beredskap. I slike situasjoner er det avgjørende å ha pålitelig og nøyaktig informasjon, uavhengig av om informasjonen kan påvirke virksomhetens omdømme positivt eller negativt. Ulempen med negativ informasjon er at den, lik positiv informasjon, kan bli kjent og spres ut i offentligheten, uavhengig av om man ønsker å dele informasjonen eller ikke. I situasjoner der man formidler informasjon til mediene om beredskapssituasjonen, er det svært viktig å være åpen og ærlig i forhold til situasjonen man står overfor. Å dele så mye relevant og nøyaktig

informasjon som mulig, kan bidra til å bygge tillit og skape en bedre forståelse i offentligheten (Lunde, 2019).

### **3.3 De nasjonale prinsippene**

Som regel blir de nasjonale prinsippene brukt av offentlige organisasjoner, men disse er også anbefalt å bruke hos private virksomheter. Det finnes fire nasjonale prinsipper som kan hjelpe, samt utvide forebyggende tiltak i beredskapssituasjoner. Disse kalles for:

1. Likhetsprinsippet
2. Ansvarsprinsippet
3. Nærhetsprinsippet
4. Samvirkeprinsippet

Likhetsprinsippet handler om at beredkapsorganisasjoner som er i daglig drift er organisert på lik måte. Dette for at det skal være enklere for organisasjonen å gjennomføre beredskapssituasjoner, selv om de kan være intense. Ansvarsprinsippet går ut på at enkelte personer i hver virksomhet har et eget ansvar for å kunne tilføye og redusere bruken av tid under en beredskapshendelse. Næringsprinsippet handler om at de som forholder seg nærmest hendelsesstedet til vanlig, skal gjøre hurtige handlinger for å unngå forsinkelser og eskalering av beredskapssituasjonen.

Lederne i laveste nivå på hendelsesstedet skal bruke sin erfaring med beredskap for å gjøre den delen de kan for å få beredskapssituasjonen under kontroll.

Samvirkeprinsippet i offentlige organisasjoner har hovedmål i å sørge for at de har de nødvendige ressursene tilgjengelig og samtidig samordne sine strategier og innsats med omgivelsene for å levere tjenester effektivt. Samvirkeprinsippet i private virksomheter er nødvendig når flere selskaper holder til i samme bygg eller når det er flere avdelinger i et stort selskap som må samarbeide og dele kunnskap om beredskap med hverandre (Lunde, 2019).

### 3.4 Organisering og beredskapsplan

Beredskapsorganisasjoner har delt opp beredskapsnivåer, dette er for å ha en struktur på hvem som skal gjøre hva i en organisasjon når det oppstår en beredskapssituasjon. Nivåene i et selskap er som oftest delt opp i tre nivåer som er taktisk nivå, operasjonelt nivå og strategisk nivå. Disse nivåene har blitt lært opp til å følge egne prosedyrer og fokusere på ansvarsområdene til nivået de har blitt opplært på når det oppstår en beredskapssituasjon. Det finnes et fjerde nivå som benyttes som oftest av offentlige virksomheter som er politisk nivå (Lunde, 2019).



Figur 1 - Ledelsesnivåer ved kriser (Krisehåndtering, 2017)

#### 3.4.1 Taktisk nivå

Taktisk nivå er konstruert for personer som skal møte opp, ta ansvar og behandle beredskapssituasjonen som skader kan oppstå på mennesker, miljø, omdømme og økonomiske verdi. Taktisk nivå har i ansvar å møte opp på stedet hvor beredskapssituasjonen oppstår og gjennomføre handlingene som har blitt lært opp av beredskapsplanen. Når flere taktiske enheter samarbeider om å jobbe sammen eller har øvelse med beredskapssituasjoner sammen, blir en beredskapsleder utvalgt av operasjonelt nivå. Beredskapshendelser oppstår ikke kun på en fysisk måte, men kan også oppstå

digitalt, elektronisk, økonomisk eller på bakgrunn av omdømme. Taktisk ledelse har en beredskapsplan gitt av overordnede nivå, som må følges og behandles i beredskapssituasjonen.

Beredskapssituasjoner gir muligheten til å bli behandlet av forskjellige taktiske enheter som går sammen under en leder eller å løse beredskapssituasjonen individuelt.

Beredskapshendelser knyttet til luftfartsindustrien kan foretas på flyplassen, rullebanen og inne i flyet mens den står på gaten, før flyet letter, mens flyet er i lufta eller før flyet skal lande. Luftfartsbransjen har en bred beredskapsplan som må bli utvidet og oppgradert for hver hendelse som har skjedd og beredskapshendelsene som kan forekomme (Lunde, 2019).

### **3.4.2 Operasjonelt nivå**

Operasjonelt nivå er mellomleddet som skal sikre at det strategiske nivået samsvarer med taktisk nivå for å gjennomføre beredskapsplaner og operasjoner på en akseptabel måte.

Operasjonell ledelse har hovedfokuset på å støtte det taktiske nivået med ressurser, ferdigheter, koordinering og kommunikasjon. I tillegg har de ansvaret for å organisere, samordne tiltak og forvalte ressurser for det taktiske nivået innenfor retningslinjer som har blitt bestemt av virksomhetens strategiske nivå. Operasjonelt nivå må ta vurderinger som blir tatt under hvilke beredskapssituasjoner som er akutt og hvor mye ressurs som er nødvendig å bruke. Den operasjonelle ledelsen må også ta vurderinger om hvilke beredskapsplaner som trenger mer eller mindre tid og ressurs for å utføre øvelser.

Når en beredskapssituasjon oppstår og offentlige beredskapsressurser ankommer stedet, forventer de samarbeid fra det operasjonelle nivået i virksomheten for å kunne benytte offentlig beredskap, slik at de får en klarere visjon og får kontroll på beredskapssituasjonen på en akseptabel måte. Når et fly begynner å brenne på flyplassen, må det operasjonelle nivået bidra med ressurser og informasjon for at beredskapssituasjonen blir håndtert riktig. Beredskapsledelsen i private bedrifter setter stor vekt på det operasjonelle beredskapssenteret med kontinuerlige vakter døgnet rundt (Lunde, 2019).

### 3.4.3 Strategisk nivå

Alle strategiske beredskapssituasjoner innenfor en virksomhet som har sin økonomiske verdi, samfunnsmessige verdi, videre drift og omdømme blir behandlet av strategisk ledelse - strategisk nivå. Selv om de skal ta ansvaret rundt strategiske beredskapssituasjonen, skal de fortsatt ikke behandle beredskapssituasjonen selv, de skal ha en avstand fra konkrete detaljer. Konkrete detaljer blir utelatt fra strategisk ledelse for at de skal hjelpe selskapet med å beskytte sine verdier, rykte, videre drift og tillit. Den strategiske ledelsen skal ha en forståelse for bedriftens interesser og ansvaret for å opprettholde et positivt omdømme rundt situasjonen.

I denne oppgaven hvor vi fokuserer på luftfartsbransjen og flyselskapene, har strategisk nivå ansvaret for at sektorer og avdelinger under virksomhetens strategiske ledelse følger myndighetenes og selskapets beredskapskrav. Det strategiske nivået skal fremstille offisielt for selskapet som har ansvaret for å forbedre informasjonen som blir delt med taktisk nivå. Strategisk nivå må dele denne informasjonen med taktisk nivå, siden de ikke er direkte knyttet til den operative behandlingen av beredskapssituasjonen.

Strategisk nivå har ansvaret for at selskapene følger reglene og beredskapsplanene som allerede er bestemt, samtidig hjelpe virksomheten med å teste ut og håndtere beredskapssituasjoner som oppstår, deretter dele informasjonen med de nødvendige. Strategisk nivå har ansvaret for å dele den konkrete informasjonen med de interesserte, om en beredskapssituasjon som foregår eller som har blitt løst. Strategisk kommunikasjon er avgjørende for at de interesserte skal kunne dømme arbeidet og innsatsen som har blitt gjort med en beredskapssituasjon.

På strategisk nivå er det stor trygghet og tillit, de taktiske- og operasjonelle nivåene håndterer de viktigste verdiene på en effektiv måte. Dette gjør at det strategiske nivået kan fokusere på å sikre og bevare virksomhetens økonomiske verdier (Lunde, 2019).

#### **3.4.4 Politisk nivå**

Ifølge Lunde mener politiet at “*Regjeringen er det øverste politiske organet i beredskapsapparatet.*” Beredskap på politisk nivå handler om beskyttelse og håndtering av felles interesse på lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt i tilfelle ved beredskapssituasjoner. Beredskap på politisk nivå har et mye større ansvar og betydning siden de beredskapssituasjonene kan utvikle seg til nasjonale kriser som kan ramme innbyggerne i hele landet. Beredskap på politisk nivå må være bred nok for å forsikre at både offentlige virksomheter og private virksomheter følger de riktige beredskapsplanene nasjonen har bestemt.

Regjeringen har allerede bestemt hvilke lover og regler bedrifter må følge for å starte og drive et selskap. Pandemier, miljøkatastrofer og krig er eksempler på beredskap politisk nivå som kan skape problemer nasjonalt ved at man går imot behovet for å holde nasjonen gående. Politisk nivå ga klar beskjed til strategisk nivå om at reiserestriksjonene måtte følges for at passasjerene kunne gjennomføre en reise. Dette var en beredskapsplan som ble laget av politisk nivå for at de lavere nivåene skulle følge dette.

Politisk nivå blir informert av strategisk nivå om det skulle oppstå fremgang i en beredskapssituasjon. Bedrifter har selv ansvaret for å informere beredskapssituasjoner til politisk nivå. Organisasjoner som har blitt tildelt, i vårt tilfelle skal flyselskapene gi beskjeden til Luftfartstilsynet som varsler videre til regjeringen. Beredskapshendelser som er alvorlige ønsker regjeringen å bli direkte informert av selskapet selv, slik at regjeringen og media kan få med seg den riktige informasjonen (Lunde, 2019).

### **3.5 Beredskapsplan til luftfartsbransjen**

Beredskapsplanen til luftfartsbransjen er å forberede deres ansatte i alle felt ved en mulig situasjon som kan utvikle seg til å bli en kritisk hendelse. Om flyselskapene og de ansatte ikke har gått gjennom alle prosedyrer og gått gjennom rutinene jevnlig, kan de ende opp med å få store konsekvenser som skade og dødsfall.

Luftfartstilsynet har i oppgave å holde orden på flysikkerheten på flyplassene og på flyene. Flyplassene er sikret med vektore som kontrollerer hver person og bagasje som må gjennom sikkerhetskontrollen ved hjelp av politiet og tollvesenet. Flysikkerheten blir delt opp i to hoveddeler. Hovedoppgavene er å stanse forsøk på terrorangrep og unngå flyulykker. Luftfartstilsynets arbeid har til nå vært meget overbevisende, siden ingen av disse farene har tatt plass i norsk luftfart. Luftfartstilsynet gjør jobben sin ved å kontrollere alle flyene regelmessig og alle passasjerene før avgang. Norge er et av landene med høyest sikkerhet knyttet til flytransport i verden i dag (Regjeringen, 2021).

### **3.6 Beredskapsverdier**

Før og under en beredskapssituasjon skal ethvert beredskapsnivå fokusere og beskytte de fire grunnleggende beredskapsverdiene som er mennesker, ytre miljø, økonomiske verdier og omdømme. Beredskapsnivåene må vurdere om de kan påvirke beredskapsverdiene noe negativt før de tar et valg i en beredskapssituasjon. Beredskapsverdier har mennesker som første prioritet under en beredskapssituasjon, deretter følger ytre miljø og økonomiske verdier som er den nest siste prioriteringen. Omdømmet blir ikke vurdert som en prioritet siden omdømmet blir påvirket av hvor godt planlagt beredskapsplanene er og hvordan ledelsen håndterer en beredskapssituasjon (Lunde, 2019).

#### **3.6.1 Mennesker**

Under en beredskapssituasjon kan flere personer enn kun de direkte involverte bli skadet på fysiske og psykiske måter. Beredskapsplanene har første prioritet som er rettet mot beredskapsverdien “mennesker”. Mennesker i en beredskapshendelse er direkte-, indirekte involverte, innsatspersonell, pårørende til de involverte og øvrige interessenter. Alle beredskapsnivåer må samarbeide om å få de menneskene som kan reddes i sikkerhet først, før de begynner med beredskapshandlingene for resterende prioriteringer.



Taktisk nivå i en beredskapshendelse får hovedoppgaven i å forholde seg til å redde mennesker og behandle de skadde personene. Operasjonelt nivå har i oppgave å støtte det taktiske nivået med ressurser, ferdigheter, koordinering og kommunikasjon. Strategisk nivå har ansvaret for å planlegge og organisere langsiktige mål, samtidig som de må følge opp problemer som den skadde må gjennom.

Beredskapsledelsen får ansvaret for å ta beslutningen om endringer av prioriteringer og valget om de skal begynne å sette søkelys på de resterende prioriteringene, ved ingen tegn til overlevende mennesker på hendelsesstedet. I tilfeller hvor personer ikke blir funnet eller at menneskers liv blir antatt som tapt ettersom det har gått en lengre periode, vil flere av de personelle i nivåene sette fokuset mot neste prioritering som er ytre miljø (Lunde, 2019).

### **3.6.2 Ytre miljø**

Prioritering av ytre miljø har en tilknytning til denne oppgaven med pandemi og terrorhandlinger som er to beredskapssituasjoner som er relatert til luftfartsbransjen og covid-19. Terrorhandlinger som har foregått på flyet tidligere, har resultert til at sikkerheten for å fly har blitt mye strengere. Ytre miljø handler om å ta vare på naturen og dyrene. Flyselskapene velger å kjøpe nye fly som forurensner mindre enn de som har blitt brukt tidligere.

Nasjonale beredskapsplaner blir kontrollert og oppdatert jevnlig for å unngå store naturkatastrofer. En bedrift som forurensner vannet over lengre tid, kan føre til at lokalsamfunnet blir syke og må forlate området for godt. Norge prøver å kutte ned all forurensning selv om det koster flere milliarder kroner. Denne beredskapsplanen er blitt gjort på politisk nivå som vil prøve å redde oss som lever i dag og flere generasjoner i fremtiden. Det er flere virksomheter som må forurense for å kunne produsere varene og tjenestene de yter.

Taktisk nivå i beredskapsplanen har i ansvar å stanse eller begrense umiddelbar forurensning eller andre miljøskader. Offentlige ressurser som politiet og brannvesenet blir sendt til slike beredskapshendelser først. Operasjonelt nivå har i oppgave å støtte det taktiske nivået med ressurser, logistikk, kompetanse, informasjon, kommunikasjon og å beskytte beredskapspersonell. Strategisk nivå må arbeide med resultatet av

beredskapshendelsen, der de må analysere, informere eller gjøre tiltak for å redusere konsekvensene på lengre sikt (Lunde, 2019).

### **3.6.3 Økonomiske verdier**

Den eneste grunnen for at en virksomhet blir tvunget til å legge opp, er grunnet tap av økonomiske verdier. I Norge er beredskapsplanene lagt opp slik at alle virksomheter må forsikre alle eiendelene og ansatte for å unngå konkurs. Virksomhetene velger selv at de vil forsikre eiendelene sine for å ikke tape noe ved en beredskapssituasjon, mens politisk nivå krever at alle ansatte skal bli forsikret av selskapet i det den ansatte signerer kontrakten med selskapet. Dette er for at arbeidsmiljøloven skal ha kontroll over at alle de ansatte skal være trygge uansett hvilke arbeid de velger å gjøre. Økonomiske verdier angår materielle verdier som eiendeler og immaterielle verdier som ansatte rettigheter, varemerker, modeller og andre ikke fysiske verdier.

Materielle verdier er eiendeler som kan være fysiske gjenstander. Immaterielle verdier betyr at det er noe verdifullt som ikke kan røres, men samtidig kan være tilgjengelig digitalt eller en oppfinnelse som kan gi selskapet økonomiske fordeler i fremtiden. Tap av driftsinntekter eller utgifter som gir virksomheten utfordringer er normalt for virksomheter som ikke har kontroll på sine økonomiske verdier.

Taktiske nivå trår inn i beredskapssituasjoner som under tap av økonomiske verdier ved brann, flom eller andre naturkatastrofer. Brannvesenet og politiet er de to offentlige ressursene som hjelper virksomheter når de har en beredskapssituasjon som kan svekke deres økonomiske verdier. Når virksomheten havner i beredskapssituasjoner hvor de mister immaterielle verdier enten digitalt, juridisk eller på en annen måte, må taktisk nivå ha en beredskapsplan klar. Operasjonelt nivå har i oppgave å støtte det taktiske nivået med ressurser, logistikk, kompetanse, informasjon, kommunikasjon og å beskytte beredskapspersonell.

Ledelsen i virksomheten sitter med informasjonen om konsekvenser vedrørende tapet av økonomiske eller finansielle verdier etter en beredskapssituasjon. Juridiske vurderinger vil få ledelsen til å vurdere beredskapsplaner som virksomheten kan forbedre for å unngå en

lignende situasjon. En uforventet beredskapshendelse kan være årsaken til å forsinke og avgrense virksomhetsplaner for fremtiden.

I beredskapssituasjoner er det viktig for virksomheten å dele informasjonen med politisk nivå for å avverge misforståelser som kan ende med konkurs. Økonomisk usikkerhet hos en privat virksomhet kan påvirke virksomhetens omdømme (Lunde, 2019).

### **3.6.4 Omdømme**

Finansielle eller økonomiske kriser kan bidra til å svekke omdømmet hos interessenter som samarbeidspartnere, kunder, leverandører, ansatte og andre. Omdømmet til en virksomhet tar lang tid å bygge opp, men kun et par hendelser for å ødelegge det. Private selskaper pleier som oftest å ha konkurranser mellom hverandre, hvor omdømmet har en stor påvirkning på hvilke selskap som blir valgt. Offentlige virksomheter må få tillit til innbyggerne som benytter tjenestene deres, for at de skal kunne få inn flere kunder.

Interne omdømmet handler om hva deres ansatte og ledelse som daglig er i kontakt med virksomheten opplever og omtaler dem. Ekstern omdømmet handler om hva interessenter mener om virksomhetens omgivelser opplever og hvordan de omtaler dem. Gjennom kommunikasjon og media blir selskapets informasjon delt med flere mennesker om virksomheten som bidrar til å skape et omdømme (Lunde, 2019).

### **3.6.5 Fellesverdier**

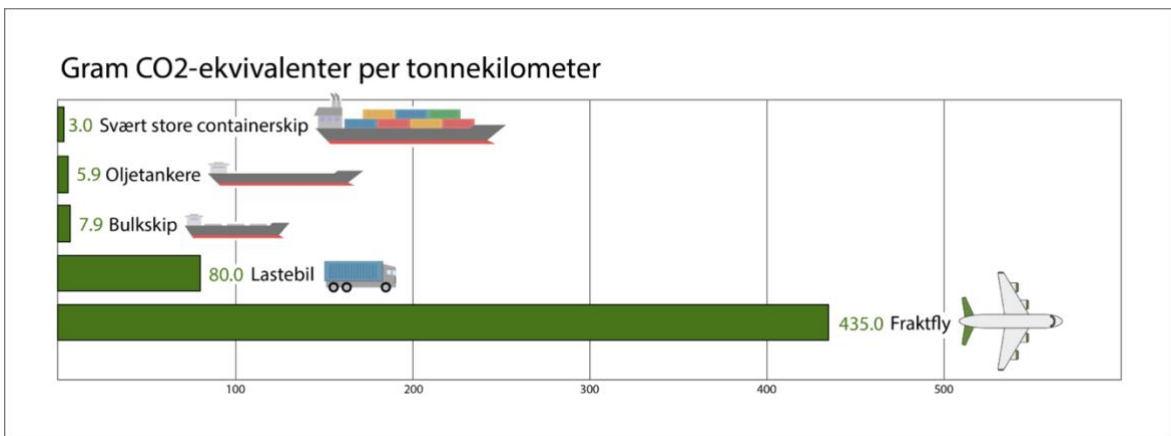
Fellesverdier er verdier som eies både av private virksomheter og offentlige virksomheter. Helsetjenester, pengemarkedet, telefoni og kommunikasjonssystemer, strøm- og energiforsyning, vann og avløpssystemer, renovasjon og transport er fellesverdier som deles mellom dem. Private virksomheter kan ikke kun tenke på sine egne verdier under en beredskapssituasjon, men må tenke på samfunnets verdier i tillegg.

Mennesker og ytre miljø må i uansett tilfelle bli prioritert og beskyttes av virksomheten som har en beredskapssituasjon. Økonomiske verdier og omdømme for private virksomheter som deler samme verdier med offentlige virksomheter må under en beredskapssituasjon beskytte samfunnsverdiene. Private virksomheter som samarbeider med offentlig virksomheter må håndtere en beredskapssituasjon som ikke svekker den offentlige virksomhetens verdier (Lunde, 2019).

### 3.7 Gods- og persontransport

Logistikk brukes i en bedrift for å effektivisere varestrømmer inn og ut av bedriften. Ved bruk av logistikk vil prosessen rundt planlegging, gjennomføring og kontroll av effektiv flyt i bedriften bli forenklet. Logistikk brukes når råvarer, varer i arbeid og ferdigvarer må lagres i en bedrift og når service og nødvendig informasjon fra utgangspunkt fram til endelig forbruker som oppfyller kundenes behov og ønsker. Målet med logistikken er å få en vare levert eller en tjeneste utført på en best mulig måte. Ved å gi god kvalitet i produktet til en tid og et sted som er avtalt, samtidig gi en pris og tilstand på produktet som er avtalt med riktig kunde (Tsvetkova, 2023).

I Norge har vi sjøtransport, veitransport og jernbanetransport som blir brukt mest for å transportere varene mens luftfart blir brukt minst av disse fire transportmidlene. Grunnen til at flyfrakt av gods brukes minst er at det er den dyreste måten å frakte gods på. Flyfrakt blir som oftest brukt når avstanden på transporten er stor eller når godset må fraktes under tidspress. Flyfrakt er i tillegg den mest forurensende av transportmidlene som finnes i dag. Veitransport forurenses under 100 gram Co<sub>2</sub>-ekvivalenter per tonnkilometer og sjøfart forurenses under 10 gram Co<sub>2</sub>-ekvivalenter per tonnkilometer, mens flyfrakt forurenses over 400 gram Co<sub>2</sub>-ekvivalenter per tonnkilometer (Ungenergi, 2023).



Figur 2 - (Ungenergi, 2023)

Godstransport handler om å frakte materialer fra produsent til forbrukere. I noen tilfeller må godstransport mellomlagres på et varehus eller fraktes gjennom flere ledd for at godset skal komme frem til destinasjonen. Når gods blir transportert gjennom flere ledd er det viktig at godset blir mottatt til riktig tidspunkt. Riktig leveranse handler om at

transportørene frakter riktig vare, antall produkter, kunde og tidspunkt. Dersom en kunde har bestilt flere gods hvor deler av dem ikke er levert, blir det omtalt som en feilleveranse. Det er viktig at godset som blir fraktet og levert til sluttkunden ikke har synlige skader som har blitt forårsaket av belastning eller blitt skadet under transport (Tsvetkova, 2023).

Levering av gods må bli dokumentert og det er viktig å ha alle papirene som sier hva som ligger i godset, verdien på godset, vekt på godset, målene på godset, hvem som betaler for frakten, hvem som skal frakte godset, hvem som eier varen og hvem som skal motta varen. Dersom dokumentene ikke er riktig, kan ikke varen bli utlevert. Når man tar i bruk flytransport og sjøtransport må godset gjennom kontroll. Hvis varen ikke har riktig informasjon som kontrollørene krever, kan godset ende opp med å bli strandet til eieren av godset kommer og henter godset for å få det utlevert. Dette sier noe om kundens opplevelse av logistikk-kvalitet sett i forhold til prisen. Dette begrepet kalles leveringsservice (Tsvetkova, 2023).

I Norge er det normalt å frakte godstransport i samme fly som transporterer personer, for å kunne dekke kostnadene og/eller tjene mer på det. Oslo Gardermoen er flyplassen som dominerer for flyfrakt innenlands og med flyfrakt ut og inn fra utlandet. Flyselskapene og transportørene har nettverket og erfaringen som hjelper dem med å bli enig om pris, og når flyet har ledig kapasitet. Det er normalt at flyfrakt blir sortert og videre transportert med andre transportmidler som bil, tog eller skip til bestemt leveringssted. "Kjent avsender" er beskrivelsen som har blitt gitt til selskaper som gjennomfører produksjon, montering eller pakking av flyfrakt. På denne måten kan sikkerhetskontrollen av gods ha større søkelys på ukjente forsendinger (Spurkeland, 2022).

### **3.8 Forsyningskjeden og transport i flybransjen**

Tidsnok og nøyaktigheten er viktigst i en gods sending. Det er viktig å velge en logistikkleverandør som leverer godset til riktig tid, samtidig som logistikkleverandøren følger vilkårene som er skrevet i avtalen.

Flyprodusenter, tjenesteleverandører og deres leverandører har bekymringer om kostnader, hastighet og troverdighet. Det er viktig at hele leveransen blir levert til riktig tid, når det gjelder nød-vedlikehold av fly på bakken eller kritiske og rutinemessige operasjoner. For å velge en logistikkleverandør i forsyningskjeden for flyfrakt, må logistikkleverandøren ha et omdømme om at de er pålitelige og profesjonelle. Valg av ruter og transport for gods sendinger er avhengig av troverdighet, for at sendingen ikke skal påvirke planene for produksjon og levering.

Luftfartsbransjen har flyselskaper som har behov for vedlikehold, reparasjon og modernisering, mens forsvaret har behov for produsenter av originalt utstyr, motorprodusenter og helikopteroperatører. Slike behov krever spesialister med bred kunnskap innenfor de individuelle logistikkprosessene. Dagens IT-systemer har blitt raskere og mer nøyaktige, slik at en sending kan bli sporet opp hele veien fra avsender gir fra seg godset til mottaker mottar godset. Hver fly sending blir tilrettelagt for å oppnå minimal tidsbruk og maksimal sikkerhet.

Luftfartprodusenter har anlegg globalt der de importerer reservedeler og produserer bestillinger internasjonalt som logistikkselskaper kan hjelpe til med å overvåke produksjonen, sikkerhetsprotokoller og effektivitet. Produksjon i store partier har nødvendighet for å ha kort avstand til terminalen som flyfrakt kan benyttes for å fullføre rask levering. Flyfrakt er som oftest den raskeste transportformen.

Lagerstyring er et av de mest utfordrende områdene i luftfartsindustrien. Planlagt levering til rett tid er et mål som produsenter og luftfart leverandører samarbeider tett for å oppnå. Planlegging, innkjøp, bestilling og logistikk kan være utfordringer logistikkleverandøren må bistå ved å handle direkte med kundene. Logistikkleverandøren tilbyr i tillegg rapporterings- og bestillingsfunksjoner gjennom produsentens IT-systemer.

Logistikkselskaper har erfaring og kunnskap til å forstå avsenders forretningsprosesser, som gjør det mulig for dem å utføre just-in-time produksjon og bygg-til-ordre leveranser.

Suksessen mellom flyindustrien og deres samarbeidspartnere avhenger av et samarbeid mellom tre grupper; produsenter, leverandører og logistikselskaper.

Logistikkleverandører er nøkkelen til å levere materiell varer til rett tid, i rute og i perfekt stand (DSV, 2023).

### **3.9 Helse, miljø og sikkerhet**

HMS er en forkortelse for helse, miljø og sikkerhet. Helse, miljø og sikkerhet har vært til stor hjelp for bedriftene og deres ansatte for å kunne opprettholde arbeidsplassen på et trygt og sikkert sted (KS, 2018). Arbeidsmiljøloven i Norge krever at hvert selskap følger alle reglene knyttet til HMS for å ha en høy standard i arbeidslivet generelt i Norge. Når bedriften viser til god forståelse innenfor HMS, blir dem mer attraktiv for personer som leter etter jobb og som hjelper selskapet til å ha et langvarig arbeidsforhold til deres ansatte (Beggerud, 2018). Arbeidstilsynet går innom selskapene for tilfeldig kontroll, for å kunne sjekke og forbedre den enkelte arbeidsplassen. Dersom Arbeidstilsynet finner ut at selskapet de kontrollerer ikke følger kravene, kan selskapet bli straffet med dagsbøter frem til selskapet får rettet opp i feilen som blir påpekt. Stor mengde med avvik og tegn til at selskapet har prøvd å unngå HMS-bestemmelsene kan føre til at selskapet blir politianmeldt (Rosland, Gausdal, 2022). Luftfartstilsynet har ansvaret for å følge opp HMS i alle ledd i luftfartsbransjen (Luftfartstilsynet, 2023).

#### **3.9.1 Helse**

Arbeidshelse er en stor del for at hver enkelte ansatt skal trives på en arbeidsplass. Arbeidshelsen har stor påvirkning på den ansattes helse utenfor arbeidsplassen, som videre kan hindre dem i å ha fysiske og psykiske lidelser under og etter arbeid. Skader og slitasje blir redusert i stor grad ved at selskapet følger HMS-kravene. Selskapene med god forståelse for HMS belønnes med færre ansatte med langvarig og kortvarig sykdom. Hvert selskap er pålagt av Arbeidstilsynet å ha tegnet forsikring for enhver ansatt ved tilfeller av skade og sykdom. Luftfartstilsynet har i ansvar å forsikre at flyselskapene ikke tvinger ansatte til å jobbe lengre dager enn hva Arbeidstilsynet har begrenset. Fysisk helse er en viktig del i og utenfor arbeidsplassen, men en like stor bekymring som må legges vekt på er psykisk helse. For at de personelle skal ha en god psykisk helse for å utføre jobben, må styret i selskapene tilrettelegge og planlegge arbeidsmengden. God kommunikasjon

mellom HR og hver enkelte ansatt er viktig for å kunne gi personellet den arbeidsplassen de ønsker å møte opp til hver dag. Når selskapene ikke kommuniserer og opprettholder den psykiske helsen til ansatte vil de prestere dårlig og ha dårligere kvalitet i arbeidet som fører til sykdom og oppsigelser (Gronnjobb, 2023).

### **3.9.2 Miljø**

Miljø i arbeidslivet har flere spørsmål som stilles av hver enkelt ansatt i et selskap. Spørsmål som hvor mye selskapet bidrar for å hjelpe miljøet, hvilke endringer gjør selskapet for å forbedre forurensningen, investerer de i maskiner og produkter som hjelper selskapet med å redde miljøet, vil være noen av de spørsmålene en ansatt stiller seg selv, medarbeiderne og ledelsen. Miljø i en arbeidsplass er viktig for at den ansatte skal føle seg trygge på at de gjør en jobb for et selskap som tenker på samfunnet. Miljøet skal hjelpe selskapet med å fokusere på målene deres samtidig som de investerer i utstyr som kan hjelpe selskapet med å forurense mindre (Gronnjobb, 2023). Fokuset for miljøet på flyplassene og i flyene har vært å levere samme tilbud på billettprisene mens de må utføre investere i nyere fly med oppgraderinger som endrer støynivået og forurensningen. Luftfartsbransjen er veldig opptatt av at passasjerer som kommer til en flyplass skal gjennomføre reisen uten å bli plaget av mye støy og dårlig luftkvalitet. De store norske flyselskapene som SAS og Norwegian slet under covid-19 siden de hadde investert i nyere fly som svekket økonomien deres med høy gjeld (Lorentzen, 2018) (Solgård og Trumpy, 2020).

### **3.9.3 Sikkerhet**

Sikkerheten på arbeidsplassen og under de ulike utførelsene av arbeidsoppgavene som krever sikkerhet er den delen som Arbeidstilsynet og selskapet legger stor vekt på. Hvis ikke arbeidsplassen er sikret på en forsvarlig måte, blir selskapet tvunget til å holde stedet stengt frem til de har fått sikkerheten i orden. Verneutstyr og andre ting som sikrer de eller den ansatte for å kunne gjennomføre arbeidsoppgaven må være kvalitetssjekket og godkjent av arbeidstilsynet for å kunne brukes. Sikkerheten i luftfartsbransjen er en stor prioritering siden de er avhengig av at flyplassen og flyene er sikret godt nok for at en passasjer skal fullføre reisen deres uten å bli skadet på noen måter. Sikkerheten rundt luftfartsbransjen er kvalitetssjekket jevnlig av Luftfartstilsynet. Prioritering av sikkerhet i



bransjen resulterer i at flere situasjoner blir avverget tidligere i norsk luftfart (Arbeidstilsynet, 2023).

### **3.9.4 Arbeidsmiljø**

Arbeidsmiljø kan deles opp i to typer: fysisk- og psykososialt arbeidsmiljø. Fysisk arbeidsmiljø dreier seg om omgivelsene rundt, som kontorene, temperaturen, stolene og verktøyene som brukes under utføring av arbeidet. Psykososialt arbeidsmiljø er når motivasjonen, kommunikasjonen og samarbeidet i et selskap blir utført på en måte hvor alle føler seg inkludert og inspirert.

Godt arbeidsmiljø i et selskap handler om hvordan selskapet med hjelp av sine ansatte organiserer, planlegger og utfører jobben sammen. Arbeidsoppgavene blir løst på en effektiv og engasjert måte, hvor hver ansatt som setter seg inn i jobben har fokuset på å gjøre ferdig jobben på en riktig måte. Arbeidsmiljøet står for friske og motiverte ansatte som fører til at selskapet kan vise resultater og gå for nye utfordringer. Når jobben blir gjort og hver enkelt ansatt har det bra på jobb, vil det beskrives som et godt arbeidsmiljø.

Dårlig arbeidsmiljø i arbeidslivet er når de ansatte ikke er sammen om å utføre arbeidsoppgavene sammen, hvor enkelte ansatte prøver å sluntre seg unna, eller at de ikke har motivasjon for å utføre jobben som blir gitt. Grupperinger og uenigheter mellom personellet kan føre til et dårlig arbeidsmiljø (Stami, 2020).

### **3.9.5 Motivasjon**

Motivasjonen til å stå opp og dra til samme arbeidsplass og gjøre de samme arbeidsoppgavene er ikke bare psykisk enkelt for alle. Når den ansatte får tanken om at jobben er forutsigbar og ikke utfordrende, vil den ansatte begynne å miste motivasjonen til å møte opp til jobb. Det er også mulig å miste motivasjonen til å møte opp på jobb når arbeidsmengden er altfor høy hvor den ansatte ikke føler de blir belønnet like mye som arbeidet de gjør.

Ved å miste motivasjonen i arbeidslivet, må arbeidsgiver og arbeidstaker gå sammen og ha noen grep de må ta selv uavhengig av årsaken til misnøye. Enkelte grep for dette kan være

at selskapet har tenkt å endre på rutinene deres, tilrettelegge slik at den enkelte ansatte kan føle seg tilfredsstilt. Godt miljø og arbeidsglede er nøkkelen til gode resultater med langvarige forhold med ansatte. Arbeidstakeren kan enten velge å forlate selskapet eller videreutdanne seg for å møte nye utfordringer i det samme selskapet (Wenneberg, 2018)

### **3.9.6 Samarbeid**

Samarbeid på arbeidsplassen er nøkkelen til suksess både for selskapet og hver enkelt ansatt. Dårlige relasjoner og konflikter med hverandre, skyver mulighetene for å kunne vokse sammen og lære av hverandre for å nå arbeidsplassens mål. Samarbeid handler om å kunne ha en dialog med medarbeidere på en positiv måte. Om det er ros eller ris, burde personellet oppføre seg profesjonelt mot og med hverandre.

Samarbeid har blitt lært opp fra barneskolen og gjennom årene, ved å høre at alle må bli inkludert og at det er viktig å gjøre ting sammen med andre for å kunne oppnå en bedre forståelse. Når flere personer tenker på forskjellige måter er det enklere å drøfte dette mellom hverandre for å komme frem til den beste løsningen. Samarbeid er viktig for å ha tanker som må drøftes med medarbeidere og diskusjoner som må til på en arbeidsplass for å finne den beste løsningen. Samarbeid er en viktig faktor gjennom privatlivet og arbeidslivet, hvor samarbeidet på arbeidsplassen kan forme den ansatte som en person. Samarbeid som en person vokser opp med i privatlivet, er det som kan hjelpe en ansatt med å forme sin egen identitet på arbeidsplassen (Block-Haara, 2023).

## 4.0 Norske flyselskaper

I denne delen av bacheloroppgaven er målet å finne ut av hvordan norske flyselskap taklet utfordringene rundt covid-19 og hvordan dette påvirket luftfartsbransjen. For å få tilstrekkelig kunnskap om dette temaet, var jeg nødt til å se på tidligere forskningsartikler og rapporter for å danne meg et bilde av hvordan covid-19 påvirket luftfartsbransjen. Funnene blir først delt inn i en beskrivelse av luftfartsbransjen og deres beredskapsplan, deretter forklarer jeg om de 5 norske flybransjene som var aktive under pandemien. Videre kommer jeg til å svare på forskningsspørsmålene som ble skrevet over for å svare på hovedproblemstillingen. Hovedmålet har vært å sammenligne forskningsartikler opp mot teori for å gi et helhetlig bilde av hvordan luftfartsbransjen håndterte utfordringer under covid-19.

### 4.1 Luftfarten i Norge

Luftfart er viktig for innbyggerne og næringslivet i Norge, da dette gir flere byer og distrikter tilgang til nasjonale og internasjonale kontakter og markeder (Regjeringen, 2021). Luftfartsbransjen i Norge består av fly, helikopter og droner som hovedsakelig frakter personer og gods i samsvar med FNs luftfartsbestemmelser. Luftfartsbransjen har hatt en økning i antall reisende fra norske flyplasser frem til pandemien inntraff (Solvoll, 2023). Norge har pr. i dag 47 lufthavner som har ansvaret for å transportere personer og gods. Av disse 47 er det Avinor AS som har ansvaret for å eie, drive og drifte 43 lufthavner med persontransport som hovedoppgave. Det finnes i tillegg 3 privateide flyplasser med rutetrafikk, hvor 12 av disse lufthavnene blir brukt i samarbeid med det norske Forsvaret og kun 12 av 47 flyplasser i Norge som brukes til å fly til utlandet (Thorsnæs og Solvoll, 2023).

Offentlig sektor som helsevesenet, brannvesenet og politietatene benytter fly og helikoptertjenester under en beredskapssituasjon for å nå steder som er vanskelig å nå med kjøretøy. Akutt hjelp på fjellet, skogbrann og leteaksjon i et større område er eksempel på beredskapssituasjoner hvor disse sektorene benytter luftfartstjenester (Luftambulansetjenesten, 2023) (DSB, 2023) (Kolve og Marker, 2023).

Norge trenger flytransport for å knytte både personer og gods som har behov for raskere transport gjennom landet. Norge har innbyggere som har bosatt seg spredt rundt i alle

fylker og kommuner, og har behov for å bruke lufttransport både for å frakte folk og gods. Persontransporten i 2018 var på 6%, og godstransporten med fly brukes i mindre grad i Norge. Grunnen til dette er at det koster mer å frakte gods med fly, og kun de verdifulle varene som blir prioritert av avsender eller mottaker velger å betale for flytransporten.

I perioden mellom 2002 og 2018 opplevde flytrafikken til og fra norske lufthavner en betydelig vekst. Utviklingen ble imidlertid brutt av den globale finanskrisen i 2008, som førte til en nedgang i luftfarten. Etter 2009 og frem til utbruddet av covid-19, har det vært en sterk vekst i flytrafikken. Denne veksten var mer uttalt i internasjonal flytrafikk sammenlignet med innenlands flyvning. Flytrafikken ble satt opp slik at de reisende heller kunne dra på fritidsreiser som viste en økonomisk vekst, enn forretningsreiser som flyselskapene var mer opptatt av tidligere. (Regjeringen, 2021)

## **4.2 Norskeide flyselskaper**

### **4.2.1 Norwegian**

Norwegian Air Shuttle ASA er et norskeid selskap og har et datterselskap som er kjent som *Norwegian*. Norwegian Air Shuttle ASA har flere datterselskaper i andre land som Sverige, Danmark, Finland, Irland, Spania og Storbritannia (Norwegian, 2023). Norwegian ble grunnlagt i 1993. 9 år senere gjorde flyselskapet sin debut som et lavprisselskap med mål om å tilby mer fleksibilitet til reisende samt rimelige flybilletter. Flyselskapet vokste raskt ved å utvide rutenettet først med kortdistanse ruter i Europa og deretter lengre ruter til USA, Asia og Sør-Amerika. I 2018 endret de strategi for å fokusere mer på lønnsomhet i stedet for kun vekst. Dette var en reaksjon på endringer i hva kundene ønsket og de globale trendene i luftfartsindustrien. Den nye strategien inkluderte færre ruter og mindre flyflåte.

Norwegian har sitt hovedfokus i Norge, og selskapet samarbeider tett med andre virksomheter som reiselivs- og luftfartsindustrien både nasjonal og internasjonalt. Dette inkluderer også tjenester som frakt av varer og gods (Norwegian, 2023).

## **4.2.2 SAS**

Scandinavian Airline System (SAS) ble stiftet den 1. August 1946 av DNL, DDL og SILA. Det Norske Luftfartsselskap (DNL), Det Danske Luftfartselskab (DDL) og Svenske Interkontinental Lufttrafik AB (SILA) gikk sammen med hensikt å betjene interkontinental flytrafikk. Etter andre verdenskrig hadde SAS praktisk talt en dominerende posisjon innen luftfarten (Norsk luftfartsmuseum, 2023).

Braathens og SAS måtte på 1990-tallet dele de innenlandske rutene i Norge, etter å ha hatt nesten 50 år med et monopol på de norske innenlandske flyrutene. Braathens var bare begynnelsen på en serie med utfordringer som SAS skulle stå overfor i fremtiden. For å konkurrere med lavprisselskaper som Ryanair og Easyjet, måtte SAS tilpasse seg. De responderte ved å redusere serveringstilbudet om bord, senke egne billettpriser og etablere nye strategier. Dereguleringen av luftfartsindustrien hadde en negativ innvirkning på mange flyselskaper (MN24, 2022).

## **4.2.3 Widerøe**

Norges eldste flyselskap, Widerøe Flyveselskap AS ble stiftet i 1934 av Viggo Widerøe og fire venner av han. Widerøes første flyrute Oslo – Kristiansand – Stavanger – Haugesund ble etablert i 1934, der denne ruten ble betjent med sjøfly for å transportere post, aviser og passasjerer. I 1937 etablerte Widerøe en postrute fra Trondheim til Kirkenes i samarbeid med Det Norske Luftfartselskap (DNL). Etter dette samarbeidet begynte Widerøe å samarbeide med SAS fra 1954 og opererte sjøflyruter i Nord-Norge i mange år (Tandberg og Jarslett, 2023). I 1968 fikk Widerøe en midlertidig tillatelse for kortbaneflyruter langs kysten mellom Trondheim og Bodø. Selskapet ble tildelt lisensen for alle kortbaneflyruter både på Vestlandet og i Nord-Norge (Wideroe, 2023).

#### **4.2.4 Flyr**

Flyselskapet Flyr ble stiftet under covid-19 i oktober 2020. Selskapet ledes av hovedaksjonær Erik G. Braathen, som drev flyselskapet Braathens og vært styreleder hos Norwegian tidligere. Flyr satte seg som mål å dekke de fleste flyrutene i Norge ved å tilby lavprisbilletter, og de ble automatisk en betydelig konkurrent for Norwegian. De rekrutterte sine første ansatte i ledelsen, inkludert toppsjefen fra Norwegian, slik at selskapet deres skulle gjøre de samme oppgavene, men til en lavere billettpris (Trumpy, 2023).

Flyr opererte en flyflåte på et Boeing-fly som skulle betjene 8 destinasjoner i Norge og 16 destinasjoner i Europa. Selskapet var kjent for å tilby de rimeligste flybillettene innenlands og opprettholde høy kvalitetstjeneste. En av de største utfordringene for Flyr var at de lanserte virksomheten midt i covid-19 pandemien, noe som førte til at de måtte parkere flere fly på Gardermoen lufthavn i flere måneder (Trumpy, 2023). I tillegg slet de med å fylle opp flyene sine på grunn av covid-19 restriksjonene. De lave billettprisene ble en betydelig utfordring da de ikke klarte å fylle alle setene (Bøe, 2022)

#### **4.2.5 Norse**

Norse Atlantic Airways ble stiftet i februar 2021 under covid-19 perioden. Lavprisselskapet ble opprettet med tanken om langdistanseflyvninger, hvor første rutene skulle gå mellom Europa og Nord-Amerika. Norse Atlantic Airways ble etablert av Bjørn Tore Larsen, som startet med å lease inn 15 fly med Boeing 787 Dreamliner for å kunne krysse Atlanterhavet bort til USA (Jarslett, 2023). Norse har tatt på seg ansvaret om langdistanseflyvninger fra Norge, etter at det ble klart at flyselskapet Norwegian sluttet med disse rutene under covid-19 (Ekeseth, 2022).

## 5.0 Covid-19

Covid-19 var starten på marerittet for luftfartsbransjen som begynte med forsinkelser og stans av planlagte flyreiser. Utfordringene med covid-19 var store og noe vårt århundre ikke hadde sett tidligere. Kina gjorde et forsøk på å stanse utbruddet ved å stenge transport og personer inn og ut av byen Wuhan. Siden de ikke lyktes med dette, resulterte dette i at store deler av befolkningen i Kina ble smittet. Turister og andre besøkende til Kina som reiste ut av landet, tok med viruset videre til andre land som gjorde at viruset ble spredt rundt i verden. Den hektiske spredningen verden over begrenset friheten til folket og myndighetene i alle land var nødt til å stenge landegrensene.

Regjeringen fikk ikke god tid til å planlegge restriksjoner og nedstengning. Skoler, barnehager, bedrifter og virksomheter ble tvunget til å stenge ned. Arrangementer og andre sosiale sammenkomster ble avlyst i tråd med de første restriksjonene som ble vedtatt på Stortinget. Regjeringen oppfordret alle som kunne jobbe hjemmefra om å bli værende hjemme og reiseforbudet ble tidlig innført for å begrense smittespredningen (Sae-Khow, Nyborg, Lote, Wold, Strømmen, Magnus og Kolberg, 2020).

I Norge har vi hatt SAS, Norwegian og Widerøe som har hatt monopol for de fleste flyvningene innenlands frem til covid-19, hvor kun SAS og Norwegian fløy internasjonalt. Flyr og Norse var to nye norske flyselskaper som ble etablert under covid-19. Flyr skulle konkurrere med flyrutene i Norge, mens Norse hadde hovedfokus på å fly langdistanser mot Amerika. Denne formen for reisefordeling over hele Norge har vært siden flyselskapet Braathens ble kjøpt opp av SAS i 2001 av Ludvig G Braathen (Tandberg og Jarslett, 2020). Det er disse flyselskapene som blir brukt i drøftedelen for å forsøke å svare på oppgavens forskningsspørsmål.

## 6.0 Analyse og resultater

### 6.1 Hvilke utfordringer oppstod i den norske flybransjen som følge av covid-19 pandemien?

Utover pandemien vedtok Regjeringen en beredskapsplan med hensikt om å forhindre forverring av smittespredning innad i Norge (Regjeringen, 2020). Beredskapsplanens prioritering var å beskytte beredskapsverdien; *mennesker*. I en beredskapsplan vil alltid mennesker være første prioritet. Dette er fordi menneskers liv og helse er det viktigste å ivareta i en beredskapsplan (Lunde, 2019). Det ble også innført flere restriksjoner og vaksinerings mot viruset ble sterkt anbefalt. Luftfart var en bransje som ble sterkt økonomisk påvirket av pandemien. Som følge av reiserestriksjonene stod flere fly på bakken og det var heller ikke like enkelt å reise ut av Norge slik det var tidligere. Selv om situasjonen ble forbedret mot sommeren 2020, ble ikke noe av reiserestriksjonene særlig endret på. Dermed valgte flere norske innbyggere å reise rundt i Norge eller bli værende hjemme (Tjernshaugen, Hiis, Bernt, Braut, Bahun, og Simonsen, 2023), noe som naturligvis reduserte flyselskaperens omsetning.

Flyselskaper og innbyggere var nødt til å ta reiseforbudet på alvor for å unngå smitte. Flyreiser som allerede var bestilt ble kansellert. Som følge av avbestillingene hadde flyselskapene ikke nok passasjerer og flyrutene ble stanset grunnet regjeringens restriksjoner. Ved bruk av likhetsprinsippet ble det enklere for ledelsen i flyselskapene å innføre corona-regler som gikk ut på at flyene måtte ha et tomt sete mellom hver passasjer. Likhetsprinsippet handler primært om at alle selskaper innenfor en bransje skal bli organisert på tilsvarende måte. Ved å gjøre dette tapte de store flyene kun 1/3 del av inntekten og de mindre flyene fikk kun lov til å fly med halvparten av setene tomme (Helljesen, 2020). SAS og Norwegian endte opp med å parkere 180 fly på flyplassene til Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. På Oslo flyplass Gardermoen ble 60 fly parkert (Mikalsen, 2020).

Under pandemien var det flere som ble permittert og sagt opp fra arbeidsplassene sine. En av de største bransjene i Norge som ble påvirket verst var luftfartsbransjen. Rutene mellom landegrensene endte opp med å bli redusert kraftig grunnet restriksjonene som ble iverksatt av regjeringen (Karatas, 2023).



## **Godstransport i Norge under covid-19**

I Norge ble det lagt merke til endringer i godsmengden under corona pandemien. Det var kapasitetsutfordringer for noen varer og transportformer i 2020 med en vekst i 2021. For flyfrakten ble kapasiteten mer enn halvert dagen etter reiserestriksjonene ble innført i mars 2020, med påfølgende prisøkninger. Over halvparten av flyfrakten pleier som normalt å transporteres i buken på passasjerflyene. Mangel på flyvninger grunnet færre passasjerer, rammet kapasiteten til flyfraktvolumet. For å ivareta fraktbehovet, innførte transportørene tiltak underveis i pandemien gjennom ekstra fraktfly og konvertering av passasjerfly (Pinchasik og Hovi, 2022).

UDs globale reiseråd ble fjernet 1. oktober 2021, og reiserådet gikk ut fra at de frarådet alle reiser som ikke var nødvendige til alle land utenom EU-EØS, Storbritannia og Sveits ble opphevet 1.oktober 2021 (Avinor, 2023).

## **6.2 Hvordan ble de økonomiske og administrative utfordringene håndtert?**

### **Økonomisk tap for Norwegian, SAS, Widerøe og Flyr**

Da corona inntraff Norge i februar 2020 fantes det kun tre store norske flyselskaper som drev kommersielle ruteflyvninger. Dette var flyselskapene Norwegian, SAS og Widerøe (Luftfartstilsynet, 2023). De tre norske flyselskapene ble rammet enormt økonomisk av pandemien grunnet stans på flyrutene som fløy til utlandet og færre passasjerer på flyene som fløy innenlands. SAS og Norwegian ble rammet størst av de tre, da Widerøe hadde færre fly og mindre faste kostnader. Regjeringen måtte i 2020 oppheve flypassasjeravgiften fra 1. januar frem til 31. oktober og samtidig kutte ned på flyavgiftene som Avinor skulle få fra flyselskapene som måtte betale flyplassene for å benytte deres tjenester (Lorenzten og Ghaderi, 2021).

Ledelsen i flyselskapene måtte ta hurtige avgjørelser når de merket hvor mye pandemien påvirket de økonomiske verdiene negativt. Flyselskapene utviklet en beredskapsplan som hadde mål om å redusere antall personell på strategisk-, operasjonelt- og taktisk nivå, ved å permittere dem. I dette tilfellet var det strategiske nivået ledelsen av flyselskapene som tok de viktigste avgjørelsene ved å la mesteparten av flyene stå parkert på bakken. Dette på grunn av at flyrutene ble stanset som følge av færre solgte flybilletter. Det operasjonelle nivået i et flyselskap blir definert som Human Resources (HR) og har ansvaret for å være bindeleddet mellom ledelsen og ansatte. De økonomiske utfordringene medførte at HR var nødt til å ta den vanskelige samtalen med ansatte angående permittering. Ansatte i flyselskapene ble ansett som det taktiske nivået i denne beredskapssituasjonen.

Det var flere ansatte som fikk den nedslående beskjeden fra HR og ledelsen om at de ble permittert fra stillingene deres. Under slike omstendigheter er det nødvendig at arbeidsgiver har god kommunikasjonsevne som kan endre en vanskelig samtale med en positiv avslutning (Lederne, 2023).

### **Norwegian**

Norwegian var et av selskapene som ble hardest rammet i Norge av covid-19 pandemien. Svært få forespørsler etter flybilletter og regjeringens restriksjoner tvang Norwegian til å parkere 140 fly og permittere 8000 ansatte. Mellom april og juni i 2020 endte Norwegian med å ha kun 7-8 fly i drift, grunnet restriksjonene fløy disse flyene kun ruter i Norge.

Siden flyrutene og passasjerene hadde minket drastisk etter 12. mars 2020, måtte selskapet foreta statlig lånegaranti på omtrent tre milliarder kroner for å utsette muligheten for konkurs. De første 6 månedene i 2020 var det nedgang i kapasiteten med 69 prosent og nedgang i passasjertrafikken med 72 prosent sammenlignet med året før. I juli begynte restriksjonene å løsne seg, som fikk Norwegian til å gjenåpne 76 ruter og hente tilbake 600 ansatte som de hadde permittert (Norwegian, 2023).

Norwegian som hadde en fast driftskostnad på 240 millioner kroner hver måned slet mest av de tre norske flyselskapene. Norwegian hadde et positivt resultat for hele 2019 med overskudd på 856 millioner kroner, men avsluttet første året med covid-19 med negativt resultat på 23,8 milliarder kroner i underskudd (Revfem, 2021). Norwegian hadde kun den norske staten som de kunne søke lånegarantier hos siden de er et norskeid selskap. Norwegian fikk dermed den største andelen av krisepakken til Norge, som kunne ta opp 2,7 milliarder kroner i statlige lånegarantier, for å unngå konkurs. Norwegian måtte klare å oppfylle flere tøffe krav fra staten for å få tilgang til disse pengene (Alsberg, 2020).

Smittetallene og endringene som ble foretatt av restriksjonene grunnet pandemien, endte året 2020 i desember med 94 prosent færre passasjerer sammenlignet med året før, med kun 9 fly i drift (Norwegian, 2023). Ifølge Norwegians trafikk tall har de ikke hatt en positiv måned siden restriksjonene ble innført før i mai 2021, hvor de hadde flydd 23 000 personer mer sammenlignet med mai 2020 (Norwegian, 2021).

## **SAS**

SAS er et av Skandinavias største flyselskap som delvis har norske eiere. Flyselskapet ble rammet med få flyvninger og passasjerer, mens de løpende faste utgiftene var skyhøye. I og med at de også har eiere fra Sverige og Danmark, hadde de muligheten til å rekruttere ansatte fra hele Skandinavia. SAS ble tvunget til å ta drastiske valg noen dager før nedstengingen av samfunnet som følge av covid-19 utbruddet. Først permitterte SAS 100 piloter og 100 kabinansatte og noen dager senere ble det avklart at 10.000 ansatte, som tilsvarte 90 prosent av personellet til SAS, ble permittert. Av de 10.000 ansatte som SAS permitterte var 3.000 ansatte norske (Birkelund, 2020).

I april 2020 stod 26 fly som tilhørte SAS parkert på Oslo Gardermoen. Siden SAS hadde enorme utgifter og svært lite i inntekter, var de avhengige av å søke om statlige

lånegarantier. Da SAS hadde eiere fra tre forskjellige land, hadde de muligheten til å søke om statlige lånegarantier i Norge, Sverige og Danmark (Dalløkken og Urke, 2020).

SAS sendte ut varsel om reduseringen av lønn og arbeidstid til alle sine ansatte noen dager før regjeringen meldte om de første restriksjonene og nedstengingen den 12.mars 2020. SAS hadde fulgt med på flyselskapene i andre land, som hadde høye smittetall og deres flyvninger som ble minsket på grunn av viruset (Schultz og Klevstrand, 2020).

SAS endte opp med å tjene inn 55 % mindre i inntekter for hele 2020 sammenlignet med året før. Dette resulterte i at SAS avsluttet resultatet i 2019 med 794 millioner svenske kroner i overskudd før skatt. Pandemien førte til at SAS ikke fikk solgt nok flybilletter og dermed ble resultatet i 2020 10,2 milliarder svenske kroner i underskudd før skatt (TV2, 2020). Underskuddet skal være det største tapet SAS har hatt. Siden SAS hadde muligheten til å søke om krisepakke i alle tre land, fikk SAS først en krisepakke fra Sverige og Danmark som tilsvarte lånegarantier på 3 milliarder svenske kroner. Norge bidro deretter med 1,5 milliarder norske kroner i statlige lånegarantier (Alsberg, 2020).

### **Widerøe**

Det norske flyselskapet Widerøe ble minst rammet, med 33 % redusert passasjerinntekt i 2020 sammenlignet med året før (Widerøe, 2021). Reduseringen av passasjerene var på 41,1 % mindre enn det var i 2019. Widerøe avsluttet med positivt resultat i 2019 med 120 millioner etter skatt. Resultatet i 2020 endte negativt med et underskudd på 112 millioner kroner etter skatt. Reduseringen av passasjerene førte til at de trengte å oppsøke hjelp hos den norske staten. Regjeringen i Norge hadde en krisepakke i beredskapsplanen deres, som var på totalt 6 milliarder kroner, hvor Widerøe fikk tilgang til 450 millioner kroner i statlige lånegarantier (Lorentzen, 2021).

Fly og andre eiendeler er materielle økonomiske verdier som flyselskapene var målrettet i å beskytte (Lunde, 2019). SAS begynte beredskapstiltak ved å sende ut e-post til ledelsen og ansatte i selskapet om at lønn og arbeidstid vil bli redusert med 20% (Kvale & Lorentzen, 2020)

Året 2020 ble en vanskelig periode for Norwegian, SAS og Widerøe grunnet pandemien. To nye flyselskaper Flynor og Norse etablerte seg i Norge. Flyselskapet Flynor hentet inn fly og ansatte for å konkurrere mot de tidligere flyselskapene. Flynor skulle ha hovedfokus på å

kjempe om innenlands flyvninger med billige flybilletter i Norge, mens Norse hadde et mål om å fly over Atlanterhavet og blant annet storbyer i Europa.

Oppstarten for FLYR var ikke enkel, de måtte gå gjennom økonomisk tap fra første flyvning. Strategiske ledelsen hadde forberedt seg på pandemien med en beredskapsplan, og økonomiske verdier som skulle hjelpe dem med å kjempe om flyruter og passasjerer. Omsetningen i august og september 2021 gikk ikke som planlagt for FLYR, siden ny smittebølge av covid-19, deltavarianten omikron, stanset innbyggerne i å reise. Flere ønsket heller å benytte bil for å unngå smittetilfeller som kunne oppstå på flyplassen eller flyet (Jensen, 2021). Norse valgte å skyve oppstarten av flyvningene deres frem til pandemien hadde roet seg ned for å unngå ytterligere økonomiske tap (Lorentzen, 2021). I tillegg leide Norse ut 4 av flyene deres til Air Europa, som er et spansk flyselskap. Leien skulle ha en varighet på 18 måneder, for å kunne hjelpe Norse økonomisk under oppstartsperioden (Reiseliv1, 2022).

### **6.3 Hvordan lykkes man med å håndtere konsekvensene/følgene av pandemien? Hvilke erfaringer og endringer har blitt innført som følge av dette?**

Det ble innført restriksjoner som ga enorme utfordringer i den nasjonale og internasjonale luftfarten. Regjeringen i Norge inngikk avtaler med SAS, Norwegian og Widerøe for å sikre kapasitet for transport av personer og gods. Med andre ord måtte flyselskaper med tilgjengelig flykapasitet, personell og nettverk gjennomføre flere av oppdragene som ble gitt og som var kritisk for Norge.

Flyselskapene i luftfarten er pliktig til å yte bistand for å sikre nødvendig nasjonal beredskap i krig, ved krise og i andre uforventede situasjoner. Det er påkrevd av regjeringen at norskregistrerte luftfartøy eller nødvendig bistand kapasitet tilgjengelig i Norge bistår, dersom en slik hendelse oppstår. I luftfartsloven kreves det at flyselskapene skal forsøke å dekke beredskapsbehov gjennom frivillige og avtalebaserte ordninger (Regjeringen, 2023).

Ifølge NILU sine beregninger, har færre flyvninger som følge av covid pandemien, vært positivt for miljøet. Utslipet for flytrafikk ble under pandemien redusert med mellom 70 og 80 prosent (Nilu, 2020). Lavere utslipp var blant det positive i HMS-delen for Norge. På en annen side pekte helse og sikkerhet i en mer negativ retning, der dødsfall og sykdommer økte. Færre hadde en sikkerhet, verken på arbeidsplassen eller i fritiden.

Arbeids- og sosialdepartementet lagde beredskapsplan som Arbeidstilsynet fikk i ansvar for å følge opp selskaper rundt i Norge, med hensikt om å redusere smittespredningen. Arbeidstilsynet gjennomførte tilsynene ved å møte opp fysisk, videomøte eller per brev. Korte frister for å følge opp de strenge restriksjonene som ble sendt ut til virksomhetene, var tiltak som Arbeidstilsynet la vekt på (KS 2021).

#### **Flyselskapene etter restriksjonene ble fjernet**

For de fleste flyselskapene var februar 2022 en måned som ble slutten for lave fyllingsgrad og få fly i luften. De kunne hente tilbake flere ansatte og passasjerer for å benytte flyene som stod parkert. Flyselskapene begynte å selge flybilletter til samme priser som ble solgt før covid-19 og flere innbyggere i Norge hadde spart opp midler under pandemien for å kjøpe flyturene. Hos Norwegian, SAS og Flyr ble fyllingsgraden og de økonomiske

resultatene positivt påvirket “med en gang”. Widerøe måtte vente frem til påskeferien for å få resultatene og fyllingsgraden til normal tilstand (Widerøe, 2022). Norse hadde planlagt å ha oppstart på flyvninger i desember 2021, men utsatte denne oppstarten til juni 2022. Dermed slapp Norse å bli med i den verste perioden med økonomisk tap sammen med de andre norske flyselskapene (Ekeseth, 2022).

### **Norwegian og SAS**

Norwegian hadde en fyllingsgrad på over 81% i flyene deres allerede i februar 2022, som var den høyeste fyllingsgraden Norwegian har hatt siden februar 2020 (Norwegian, 2022). SAS som opererer i flere land og har flyvninger i flere land hadde en fyllingsgrad på 49 prosent i januar 2022 som økte til 58 prosent i februar 2022 (Ekeseth, 2022).

### **Widerøe og Flyr**

Widerøe som kun har sine flyvninger i Norge hadde fortsatt problemer med å fylle flyene deres og gå tilbake til den normale hverdagen i selskapet. Etter gjenåpningen av samfunnet hadde Widerøe 50 prosent færre fyllingsgrader enn det de normalt fløy (Widerøe, 2022).

Flyr som konkurrerte de fleste destinasjoner med Norwegian kunne nøye seg med en forskjell i fyllingsgraden på 64 prosent i februar 2022 sammenlignet med fyllingsgrad på 53,7 prosent i januar 2022 (Ghaderi og Ekeseth, 2022).

### **Endringer som ble innført**

Covid-19 påførte varige endringer i markedsstrukturen, konkurransebildet og reisemønsteret til luftfartsbransjen. Det har vært en krevende periode for de fleste selskapene og et av flyselskapene som opplevde en skikkelig “slankekur” var Norwegian. Deres daglige leder sa dette: *“For Norwegian har dette vært den kanskje tøffeste reisen et flyselskap har vært igjennom noen gang i global sammenheng, sier Elnæs, som er daglig leder i rådgivningsselskapet.”*

Han forklarer at selskapet ble i våren 2021 rekonstruert og at organisasjonen ble redusert fra 10.000 til rundt 3000 ansatte. Norwegian reduserte planene på langdistanseflyvningene sine og reduserte antall fly fra ca.160 til omtrent 50. Dermed kom Norwegian ut av pandemien med mindre gjeld og de har fått inn pengesterke investorer som John Fredriksen og Sundt-familien.

Flyselskapet SAS var også igjennom en nedskalering. De gikk fra 10.000 ansatte til 5000 ansatte. På den finansielle siden har flyselskapet drøyt 27 milliarder svenske kroner i gjeld. Under pandemien ble toppsjefen hos SAS erstattet med Anko van der Werff. Han beskrev situasjonen til SAS og sa at selskapet "kjemper for å overleve".

Widerøe var i en spesiell situasjon under pandemien. Kapital.no melder at selskapet har vært på topp i Europa i en lengre periode, målt etter antall flyvninger. Sammenlignet med flyselskapene British Airways, Lufthansa, KLM og Air France gjorde SAS det mye bedre (Framstad, 2021).

Flyselskapet Flyr havnet i en økonomisk situasjon hvor de visste at de ikke kunne holde vingene deres i lufta, gitt de lave prisene på billettene og den begrensede passasjerstrømmen (Trumpy, 2023). På grunn av betydelige økonomiske tap over en lengre tidsperiode, ble Flyr begjært konkurs den 31. januar 2023 (Høgseth og Ogre, 2023).

Norse Atlantic grunder Bjørn Tore Larsen har vært smart med forhandlingene ved å sørge for at leasing kontrakten mellom Norse og leasingselskapet ble skrevet under med såkalte PHB - klausuler. PHB – klausuler betyr «Power by the hour» og er en klausul utviklet under pandemien for å redusere økonomiske tap for flyselskaper. Med denne avtalen betalte Norse leie kun når flyene ble brukt. Dermed slapp Norse å forhaste oppstarten som de egentlig hadde planlagt i desember 2021, men måtte utsette dette til juni 2022 (Ekeseth, 2022). Selskapet trengte heller ikke å bekymre seg like mye under pandemien som de andre flyselskapene måtte gjøre takket være PHB – klausulene (Jarslett, 2023).

Norwegian, SAS og Widerøe tapte til sammen flere titalls milliarder kroner under pandemiens periode. Dermed måtte flyselskapene håndtere de økonomiske og administrative utfordringene drastisk. Økonomien deres ble belastet kraftig fra første dag med nedstenging, siden de hadde faste utgifter som fikk selskapene og deres eiere til å bruke alle pengene de hadde spart, låne penger fra investorer og forhandle aksjer med staten for å unngå konkurs (Revfem, 2021) (tv2, 2020). Siden de merket hvor dårlig selskapet økonomisk sett hadde det, ble 70-80 prosent av ansatte i alle flyselskapene permittert. Norwegian fikk 2,7 milliarder kroner, SAS fikk 1,5 milliarder og Widerøe fikk 450 millioner kroner i lånegarantier av den norske staten (Alsberg, 2020) (Lorentzen, 2021).



To nye flyselskaper etablerte seg i slutten av 2020 som het Flynor og Norse. Flynor hentet inn flyene og de ansatte, for å konkurrere mot SAS og Norwegian om flyruter innenlands og til utlandet. Flynor endte opp med å ikke ha nok passasjerer i flere perioder som tvang selskapet til å parkere flyene deres. Siden flyene stod parkert og ikke nok flybilletter som ble solgt, måtte Flynor låne penger fra investorer som reddet dem underveis (Jensen, 2021). Norse tapte minst av alle fem flyselskapene siden de ville vente til fyllingsgradene ble bedre, før de skulle begynne med billettsalget (Reiseliv1, 2022).

## 7.0 Oppsummering og konklusjon

Formålet med denne oppgaven var forsøke å svare på følgende problemstilling:

*” Hvordan har Covid-19 påvirket norske flyselskaper og hvordan har beredskapsplaner fungert i praksis. ”*

For å svare på problemstillingen ble det utviklet tre forskningsspørsmål med hensikt om å utvide forståelsen av hovedproblemstillingen:

- *Hvilke utfordringer oppstod i den norske flybransjen som følge av covid-19 pandemien?*
- *Hvordan ble de økonomiske og administrative utfordringene håndtert?*
- *Hvordan lykkes man med å håndtere konsekvensene/følgene av pandemien? Hvilke erfaringer og endringer har blitt innført som følge av dette?*

Under covid-19 utbruddet slet norske flyselskaper med drift og dermed økonomiske tap. Norwegian, SAS og Widerøe var blant de norskeide flyselskapene som ble verst rammet i løpet av pandemiens løp fra våren 2020 til våren 2022. Beredskapsplaner ble straks iverksatt, hvor blant annet ansatte ble permittert, bedriftene søkte etter nye mulige investorer, flyene ble parkert og langdistanserutene ble stoppet. I tillegg fikk flyplassene reduserte inntekter som de måtte forholde seg til og de innførte flere tiltak for å hente inn kapital slik at de kunne unngå konkurs.

Regjeringen innførte en rekke restriksjoner som påvirket flybransjen i stor grad. Flybransjen fikk dermed begrenset spillerom, da deres bransje måtte forholde seg til regjeringens bestemmelser og følge de strenge restriksjonene som ble vedtatt. Først ble det innført reiseforbud utenlands. Munnbind på fly ble påkrevd, i tillegg ble én-meter-avstand regel innført nasjonalt. Dette førte til at flyene måtte redusere antall passasjerer fordi restriksjonene krevde at det måtte være et tomt sete mellom hver passasjer i flyet. Dermed resulterte dette i et enormt fall i salg av flybilletter. Flyselskapene var nødt til å ta opp statlig lån for å dekke uforutsigbare utgifter som fulgte pandemien. I tillegg ble et stort antall flypersonell sagt opp av flyselskapene som skapte større utfordringer med gjenåpningen av verden etter covid-19.

I løpet av pandemien ble to nye flyselskaper stiftet; Flyr og Norse. Norse inngikk en leieavtale - PHB - der de kun måtte betale leasingselskapet når flyet var i bruk. Dette førte til at Norse tapte mindre om flyene for eksempel måtte stå parkert.

Pandemien var en utfordrende periode for flybransjen, men ved blant annet beredskapstiltak, økonomisk hjelp og leieavtaler kom de fleste norske flyselskapene overraskende godt ut etter pandemiens slutt. For eksempel hadde Norwegian fått redusert gjeld og økt egenkapital. Dette kan være fordi flyselskapet solgte flere fly og at etterspørsel på flybilletter økte etter en krevende periode med lite flytrafikk.

Ved å arbeide gjennom pandemien måtte de norske flyselskapene håndtere ulike situasjoner som gjaldt personell og ansatte, og hvordan imøtekomme kundenes behov. Oppgavens refleksjon av problematikken gir ikke konkrete retningslinjer for å håndtere en pandemi på nytt, men den kan gi oss et bilde av hvilke tiltak man kan anvende og forbedre for å forberede seg enda bedre hvis lignende situasjoner oppstår.

## 8.0 Referanseliste

Alsberg, O (2020) SAS og Norwegians krisepakker blir småtteri mot gigantenes milliardpakker, *e24.no*  
Tilgjengelig fra:  
<https://e24.no/boers-og-finans/i/kJVMnv/sas-og-norwegians-krisepakker-blir-smaatteri-mot-gigantenes-milliardpakker> (Hentet: 09.11.2023)

Arbeidstilsynet (2023) *Personlig verneutstyr (PVU)*.  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/personlig-verneutstyr/>  
(Hentet: 15.11.2023)

Avinor (2023) *REISERÅDENE ER FJERNET - NÅ KAN VI REISE IGJEN!*  
Tilgjengelig fra:  
<https://avinor.no/artikler/endelig-kan-vi-reise-igjen/> (Hentet: 20.10.2023)

Beggerud, R. (2016) *HMS Teori og praksis*. 5.utg Fagbokforlaget

Birkelund, H.R (2020) *3000 norske SAS-ansatte permitteres. – Har vi en jobb å komme tilbake til?*  
Tilgjengelig fra:  
<https://frifagbevegelse.no/nyheter/3000-norske-sasansatte-permitteres--har-vi-en-jobb-a-komme-tilbake-til-6.158.687177.60a350fe66> (Hentet: 19.10.2023)

Block-Haara, B (2023) *Slik får du godt samarbeid på jobb*.  
Tilgjengelig fra:  
<https://onlinepsykologene.no/samarbeid-pa-jobb-gi-og-motta-kritikk/> (Hentet: 21.11.2023)

Brenna, J.G., Libråten, T., Skevik, E (2008) *Fly måtte nødløse - fryktet brann: – Satt ved nødutgangen da brannvarslet kom*, *vg.no*  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/KOqgo/fly-maatte-noedlunde-fryktet-brann-satt-ved-noedutgangen-da-brannvarslet-kom> (Hentet: 17.11.2023)

Bøe, E (2022) *Kriserammede Flyr fraktet 57.500 passasjerer i november*, *e24.no*  
Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/5B8AkK/kriserammede-flyr-fraktet-57500-passasjerer-i-november> (Hentet fra: 11.11.2023)

Dalløkken, P.E., Urke, E.H (2020) *SAS har pakket inn 26 fly på Gardermoen: Sist de langtidsparkerte mange fly her, fant de fuglereir i en motor*, *Teknisk Ukeblad Media AS*,  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.tu.no/artikler/sas-har-pakket-inn-26-fly-pa-gardermoen-sist-de-langtidsparkerte-mange-fly-her-fant-de-fuglereir-i-en-motor/490321> (Hentet: 21.10.2023)

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2023) *Skogbrannhelikopter informasjon og beredskapen akkurat nå*. Tilgjengelig fra: <https://www.dsb.no/lover/brannvern-brannvesen-nodnett/artikler/skogbrann/skogbrannhelikopter/> (Hentet: 03.11.2023)

DSV (2023) *Hvordan administrere logistikk, forsyningskjeder og transport i flyindustrien*. Tilgjengelig fra: <https://www.dsv.com/nb-no/innsikt/ekspertuttalelser/logistikk-i-flyindustrien> (Hentet: 13.11.2023)

Ekeseeth, F.C (2022) Første flyging til USA for Norse Atlantic: – Timingen var helt perfekt, *e24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/0GRgyE/foerste-flyging-til-usa-for-norse-atlantic-timing-er-helt-perfekt> (Hentet: 05.10.2023)

Ekeseeth, F.C (2022) Norse Atlantic-sjefen: – Det viktigste er å tjene penger, *e24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/k6nnBX/norse-atlantic-sjefen-det-viktigste-er-aa-tjene-penger> (Hentet 07.11.2023)

Ekeseeth, F.C (2022) SAS med 186.000 flere passasjerer og fullere fly, *e24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/KzRmxy/sas-med-186000-flere-passasjerer-og-fullere-fly> (Hentet: 03.10.2023)

FHI (2023) *Smittevernrad for reiser til utlandet og innreise til Norge under covid-19*. Tilgjengelig fra: <https://www.fhi.no/ss/korona/koronavirus/coronavirus/befolkningen/reiserad-koronavirus-covid-19/#innreise-til-norge> (Hentet: 03.11.2023)

Framstad, A.P (2021) *Alt klart for takeoff?* Tilgjengelig fra: [https://www.kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2021/11/09/7759318/flybransjen-etter-corona-alt-klart-for-takeoff?zephrr\\_sso\\_ott=M3WHN3](https://www.kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2021/11/09/7759318/flybransjen-etter-corona-alt-klart-for-takeoff?zephrr_sso_ott=M3WHN3) (Hentet: 29.10.2023)

Ghaderi, H., Ekeseeth, F.C (2022) Flyr fløy 50.017 passasjerer i februar, *e24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/a7B43A/flyr-floey-50017-passasjerer-i-februar> (Hentet: 29.09.2023)

Gronnjobb (2023) *Introduksjon*. Tilgjengelig fra: <https://www.gronnjobb.no/hms-helse-milj%C3%B8-og-sikkerhet> (Hentet: 14.10.2023)

Helljesen, V (2020) Dette er de nye korona-reglene når du skal fly, *nrk.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/norge/dette-er-de-nye-korona-reglene-nar-du-skal-fly-1.14998864> (Hentet: 31.10.2023)

Høgseth, M.H (2020) Regjeringen med milliardpakke til flyselskapene, *e24.no*  
Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/OpAvjl/regjeringen-med-milliardpakke-til-flyselskapene>  
(Hentet 06.10.2023)

Høgseth, M.H og Ogre, M (2023) Flyr begjærer seg konkurs: Over 400 mister jobben, *e24.no*  
Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/Q7jW0V/flyr-begjaerer-seg-konkurs-over-400-mister-jobbe> (Hentet: 11.11.2023)

Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utg. Oslo: Cappelen Damm

Jarslett, Y (2023) *luftfart i Norge*.  
Tilgjengelig fra: [https://snl.no/luftfart\\_i\\_Norge](https://snl.no/luftfart_i_Norge) (Hentet: 02.11.2023)

Jarslett, Y (2023) *Norse Atlantic Airways*.  
Tilgjengelig fra: [https://snl.no/Norse Atlantic Airways](https://snl.no/Norse_Atlantic_Airways) (Hentet: 08.11.2023)

Jensen, T.C (2021) Flyr som ikke flyr, *Dagens Næringsliv. no*  
Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/borskommentar/fantasyfond/flyr/erik-g-braathen/flyr-som-ikke-flyr/2-1-1095052> (Hentet: 15.10.2023)

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L. (2011)  
*Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Karatas, M (2023) *Effekten av korona-pandemien på flyindustrien*.  
Tilgjengelig fra: <https://flyhjelp.no/blog/effekten-av-korona-pandemien-pa-flyindustrien>  
(Hentet: 31.10.2023)

Khow, N.S., Nyborg, Ø., Lote, P.A., Wold, S., Strømmen, K., Magnus, A., Kolberg, M  
(2020) Slik håndterer verden koronasmitten akkurat nå, *nrk.no*  
Tilgjengelig fra: [https://www.nrk.no/urix/koronavirus\\_-slik-handterer-ulike-land-i-verden-pandemien-1.14946232](https://www.nrk.no/urix/koronavirus_-slik-handterer-ulike-land-i-verden-pandemien-1.14946232) (Hentet: 12.11.2023)

Kolberg, M., Olsson, S.V., Elster, K., Lote, P.A., Mjaaland, O., Åsali, S (2020) Første tilfelle av koronasmitte i Norge, *nrk.no*  
Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/norge/forste-tilfelle-av-koronasmitte-i-norge-1.14920058> (20.10.2023)

Kolve, A.R., Marker, R (2023) Politihelikopteret finner ett menneske i nød hver uke, *nrk.no*  
Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/vestfoldogtelemark/politiets-helikoptertjeneste-har-hatt-2300-opdrag-1.16452861> (Hentet: 02.11.2023)

KS (2021) *Arbeidstilsynets vil samarbeide med kommunene for å begrense koronasmitte.*

Tilgjengelig fra: <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/arbeidsmiljo-og-hms/arbeidstilsynets-vil-samarbeide-med-kommunene-for-a-begrense-koronasmitte/>

(Hentet: 10.11.2023)

KS (2018) *Helse, miljø og sikkerhet (HMS)*

Tilgjengelig fra:

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/arbeidsmiljo-og-hms/best-sammen---partssamarbeid-om-arbeidsmiljo/arbeidsmiljo/les-mer/helse-miljo-og-sikkerhet-hms/>

(Hentet: 15.11.2023)

Lederne (2023) *Kommunikasjon på arbeidsplassen.*

Tilgjengelig fra: <https://lederne.no/tema/kommunikasjon/> (Hentet: 16.10.2023)

Lorentzen, M (2018) SAS velger Airbus: I sluttforhandlinger om flykjøp for opptil 30 milliarder, *e24.no*

Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/7lawzB/sas-velger-airbus-i-sluttforhandlinger-om-flykjoep-for-opptil-30-milliarder> (Hentet: 04.10.2023)

Lorentzen, M og Ghaderi, H (2021) Krisepakke til flyselskapene: – Ikke i nærheten av nok, *e24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/1nb8oG/krisepakke-til-flyselskapene-ikke-i-naerheten-av-nok> (Hentet: 13.11.2023)

Lorentzen, M (2021) Norse-sjefen må få 15 parkerte Dreamliner-fly i luften: – Den risikoen står på leasingselskapene, *e24.no*

Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/KzLQr7/norse-sjefen-maa-faa-15-parkerte-dreamliner-fly-i-luften-den-risikoen-staar-paa-leasingselskapene> (Hentet fra: 09.11.2023)

Lorentzen, M (2021) Widerøe har sikret 450 mill. i statlig lånegaranti: Eierne bidro med ytterligere 50 mill, *e24.no*

Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/04Vp20/wideroe-har-sikret-450-mill-i-statlig-laanegaranti-eierne-bidro-med-ytterligere-50-mill> (Hentet: 13.11.2023)

Luftambulansen (2023) *Luftambulansetjenesten.*

Tilgjengelig fra: <https://www.luftambulansen.no/> (Hentet: 03.11.2023)

Luftfartstilsynet (2023) *HMS-tilsyn for flygande personell i sivil luftfart.*

Tilgjengelig fra: <https://luftfartstilsynet.no/aktorer/hms-i-luftfarten/hms-tilsyn-i-sivil-luftfart/>

(Hentet: 02.10.2023)

Lunde, I.K (2019) *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. 2.utg Universitetsforlaget

Mikalsen, K.E (2020) Har parkert 114 fly – gratis inntil videre, *flysmart24.no*  
Tilgjengelig fra:  
<https://flysmart24.no/2020/03/17/sas-og-norwegian-far-lagre-fly-gratis-inntil-videre/>  
(Hentet: 12.11.2023)

MN24 (2022) SAS-historien: Fra luksus til turbulens, *Midnorsk næringsliv.no*  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.mn24.no/nyheter/i/0GPG2G/sas-historien-fra-luksus-til-turbulens>  
(Hentet: 03.10.2023)

Nilu (2020) *Koronaeffekt på luftkvalitet og klima*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.nilu.no/2020/03/koronaeffekt-pa-luftkvalitet-og-klima/> (Hentet: 03.11.2023)

Norsk luftfartsmuseum (2023) *SAS 75 år*.  
Tilgjengelig fra: <https://www.luftfartsmuseum.no/nyhetsartikler-fly-og-historie/sas-75ar>  
(Hentet: 12.10.2023)

Norwegian (2023) *Bedriftsstruktur*.  
Tilgjengelig fra: <https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/struktur/>  
(Hentet: 20.10.2023)

Norwegian (2023) *Vår historie*.  
Tilgjengelig fra: <https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/> (Hentet: 19.10.2023)

Norwegian (2023) *Samfunnsansvar*.  
Tilgjengelig fra: <https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/samfunnsansvar/>  
(Hentet: 20.10.2023)

Norwegian (2023) *Norwegian hardt rammet av Covid-19: 71 prosent færre passasjerer, 8000 ansatte permittert og 140 fly på bakken*.  
Tilgjengelig fra: <https://media.no.norwegian.com/pressreleases/norwegian-hardt-rammet-av-covid-19-71-prosent-faerre-passasjerer-8000-ansatte-permittert-og-140-fly-paa-bakken-3029837>  
(Hentet: 15.10.2023)

Norwegian (2023) *COVID-19 påvirker Norwegians trafikk tall kraftig i desember*.  
Tilgjengelig fra: <https://media.no.norwegian.com/pressreleases/covid-19-paavirker-norwegians-trafikktall-kraftig-i-desember-3062985>  
(Hentet: 10.10.2023)

Norwegian (2021) *Positiv trend i Norwegians trafikk tall for mai*.  
Tilgjengelig fra: <https://media.no.norwegian.com/pressreleases/positiv-trend-i-norwegians-trafikktall-for-mai-3105992> (Hentet: 17.10.2023)

Norwegian (2022) *640 000 passasjerer fløy med Norwegian i februar*.  
Tilgjengelig fra:  
<https://media.no.norwegian.com/pressreleases/640-000-passasjerer-floey-med-norwegian-i-februar-3166395> (Hentet: 12.10.2023)



Pinchasik, D.R, Hovi, I.B (2022) *Effekter av Covid-19 for Norges utenrikstransporter*.  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=74457> (Hentet: 12.10.2023)

Regjeringen (2020) *Beredskapsplan for smitteverntiltak under covid-19-pandemien*.  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/beredskapsplan-for-smitteverntiltak-under-covid-19-pandemien/id2791719/> (Hentet 15.10.2023)

Regjeringen (2023) *Nå er det alvor— Rustet for en usikker fremtid*.  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-17/id2982767/?ch=5> (Hentet: 25.10.2023)

Regjeringen (2022) *Smitteverntiltakene oppheves lørdag 12. februar*.  
Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/smitteverntiltakene-oppheves/id2900873/>  
(Hentet: 05.11.2023)

Regjeringen (2021) *Luftfarten i Norge*.  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/luftfart/luftfarten-i-norge/id2076248/> (Hentet 06.10.2023)

Regjeringen (2021) *Luftfart og klima*.  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/luftfart/tiltak-for-a-reducere-klimagassutslipp/id2076453/> (Hentet: 02.11.2023)

Reiseliv1 (2022) *Nytt flyselskap demper satsningen, reiseliv1.no*  
Tilgjengelig fra: <https://reiseliv1.no/reiseliv/2022/nytt-flyselskap-demper-satsningen>  
(Hentet: 10.11.2023)

Revfem, J (2021) *Helt vanvittig Norwegian-underskudd - egenkapitalen er tapt*.  
*nettavisen.no*  
Tilgjengelig fra: <https://www.nettavisen.no/okonomi/helt-vanvittig-norwegian-underskudd-egenkapitalen-er-tapt/s/12-95-3424094124> (Hentet: 01.11.2023)

Ringgaard, A (2021) *Studie av Modernas koronavaksine bekrefter gode resultater*.  
Tilgjengelig fra: <https://www.forskning.no/vaksiner-virus/studie-av-modernas-koronavaksine-bekrefter-gode-resultater/1794558>  
(Hentet: 06.11.2023)

Rosland, K., Gausdal, J. (2022) *Hva er helse, miljø og sikkerhet (HMS)?*  
Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/nb/subject:1:09410bfa-5b0d-470b-8727-5006e711bc1f/topic:1:3c453fc0-54fc-4ef6-85f9-0ce56214116f/resource:1:142302> (Hentet 10.10.2023)

Røseth, H.H., Hagfors, C.L., Skjetne, O.L (2020) Mener vaksinekandidat er mer enn 90 prosent effektiv: – Veldig, veldig gladelig, *vg.no*  
Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/WOOpmD/mener-vaksinekandidat-er-mer-enn-90-prosent-effektiv-veldig-veldig-gledelig> (Hentet:04.11.2023)

Schultz, J og Klevstrand, A (2020) SAS ber ansatte redusere lønnen med 20 prosent, *dagens næringsliv.no*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.dn.no/luftfart/sas-ber-ansatte-reducere-lonnen-med-20-prosent/2-1-770664>  
(Hentet: 09.11.2023)

Solgård, J., Trumpy, J (2020) Norwegian kansellerer alle Boeing-fly – og går til sjeldent søksmål mot fabrikken, *dagens næringsliv.no*.  
Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/luftfart/norwegian/boeing/boeing-737-max/norwegian-kansellerer-alle-boeing-fly-og-gar-til-sjeldent-soksmal-mot-fabrikken/2-1-834828> (Hentet: 01.10.2023)

Solvoll, G (2023) *luftfart i Norge*.  
Tilgjengelig fra: [https://snl.no/luftfart\\_i\\_Norge](https://snl.no/luftfart_i_Norge) (Hentet: 02.11.2023)

Spurkeland, E (2022) *Flyfrakt*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/flyfrakt> (Hentet 03.10.2023)

SSB (2022) *Fakta om korona i Norge og EU*.  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.ssb.no/helse/faktaside/konsekvenser-av-korona> (Hentet fra 03.10.2023)

Statens arbeidsmiljøinstitutt (2020) *Hva er arbeidsmiljø?*  
Tilgjengelig fra: <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/> (Hentet: 03.11.2023)

Sviggum, S.K., Elgaaen, V., Berg, T (2023) Tone snøfast i nesten åtte timer: – Vi har bare fått ett glass vann, *vg.no*  
Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/KngAd4/snoetroebbel-for-de-stoerste-flyene-paa-oslo-lufthavn> (Hentet: 08.11.2023)

Tandberg, E og Jarslett, Y (2020) *Braathens*.  
Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Braathens> (Hentet:01.11.2023)

Tandberg, E og Jarslett Y (2023) *Widerøe*.  
Tilgjengelig fra: [https://snl.no/Widerøe](https://snl.no/Wideroe) (Hentet: 05.11.2023)

Thorsnæs, G og Solvoll, G (2023) *samferdsel i Norge*.  
Tilgjengelig fra: [https://snl.no/samferdsel\\_i\\_Norge](https://snl.no/samferdsel_i_Norge) (Hentet: 12.11.2023)

Tjernshaugen, A., Hiis, H., Bernt, J.F., Braut, G.S., Bahus, V.B., Simonsen, M.M (2023) *Koronapandemien*. Tilgjengelig fra: <https://sml.snl.no/koronapandemien> (Hentet: 30.10.2023)

Trumpy, J (2023) 580 dager i luften: Flyrs turbulente liv i bilder, *dagens næringsliv.no*  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.dn.no/luftfart/flyr/erik-g-braathen/brede-huser/580-dager-i-luften-flyrs-turbulente-liv-i-bilder/2-1-1396526> (Hentet: 11.11.2023)

Trumpy, J., Klevstrand, A (2020) SAS-sjefen ber om krisehjelp til bransjen og frykter parkerte fly: – Ingen kommer uskadet fra dette, *dagens næringsliv.no*  
Tilgjengelig fra:  
<https://www.dn.no/luftfart/norwegian/sas/wideroe/sas-sjefen-ber-om-krisehjelp-til-bransjen-og-frykter-parkerte-fly-ingen-kommer-uskadet-fra-dette/2-1-77134> (Hentet: 15.11.2023)

Tsvetkova, A. 2023. Logistikkbegreper, Gods og Godstyper Enhetslaster. *TRA420 Godstransport og lagerteknologi*. Tilgjengelig fra:  
[https://himolde.instructure.com/courses/2755/files/442876?module\\_item\\_id=76273](https://himolde.instructure.com/courses/2755/files/442876?module_item_id=76273)  
(Hentet: 20.09.2023)

Tv2 (2020) Historisk underskudd for SAS: 10,6 milliarder kroner i minus før skatt, *tv2.no*  
Tilgjengelig fra: <https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/historisk-underskudd-for-sas-106-milliarder-kroner-i-minus-for-skatt/11815105/> (Hentet: 02.11.2023)

Ungenergi (2023) *Frakt verden rundt*.  
Tilgjengelig fra: <https://ungenergi.no/miljoteknologi/transport/frakt-verden-rundt/>  
(Hentet 10.10.2023)

Wenneberg, A (2018) *Hvorfor går du egentlig på jobb?*  
Tilgjengelig fra: <https://lederne.no/artikler/slik-far-du-motivasjon-og-arbeids glede/>  
(Hentet: 05.10.2023)

Wideroe (2023) *Om Widerøe*.  
Tilgjengelig fra: <https://www.wideroe.no/om-selskapet> (Hentet: 07.11.2023)

Wideroe (2021) *Årsrapport 2020*.  
Tilgjengelig fra: <https://www.wideroe.no/content/dam/wideroe/wideroe-content/attachments/Wider%C3%B8e%20AS%20-%20%C3%85RSRAPPORT%202020.pdf> (Hentet fra:14.11.2023)

Wideroe (2023) *Årsrapport 2022*.

Tilgjengelig fra: [https://www.wideroe.no/content/dam/wideroe/wideroe-content/attachments/2022-Wider%C3%B8e%20AS\\_%C3%85rsrapport.pdf](https://www.wideroe.no/content/dam/wideroe/wideroe-content/attachments/2022-Wider%C3%B8e%20AS_%C3%85rsrapport.pdf) (Hentet: 22.10.2023)

Figurer:

Krisehandtering (2017) *Ledelsesnivåer ved kriser* [Digitalt bilde].

Tilgjengelig fra: <https://www.einangsfafety.no/blog/krisehandtering> (Hentet: 15.11.2023)

Ungenergi (2023) *Gram CO<sub>2</sub>-ekvivalenter per tonnkilometer* Sammenligning av utslipp som skjer ved å frakte ett tonn varer en kilometer. Tallene er hentet fra [ics](#). [Digitalt bilde]

Tilgjengelig fra:

<https://ungenergi.no/miljoteknologi/transport/frakt-verden-rundt/> (Hentet: 02.10.2023)