

En undersøgelse af, hvordan unikke kundeoplevelser kan føre til øget loyalitet for SAS

A study of how unique customer experiences can lead to
increased loyalty for SAS



*"A brand is a cluster of
functional and emotional values which
enable an organisation to make a
promise about a unique and welcomed
experience"*

*"Brands succeed beacuse
they add to customer's
experiences"*

*"There Is No More B2B or
B2C: There Is Only Human
to Human (H2H)"*

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis aims to investigate how the creation of unique customer experiences can strengthen the customer-brand-relationship and lead to increased loyalty for Scandinavian Airlines (SAS). This is relevant for SAS as SAS has difficulties in competing on ticket prices alone with the low cost carriers. As a consequence, SAS needs to compete on other parameters, such as the experience of traveling itself, to be competitive in the market.

How SAS can create customer experiences that differentiate them from the low cost carriers was analysed through theory within the areas of Customer Relationship Management, Customer Experience Management, branding and loyalty. Especially theory within Customer Experience Management was used as strategic tools to create memorable and unique customer experiences that could lead to increased loyalty.

An online survey was conducted in order to measure the customer-brand-relationship. The data from the survey was statistically tested in SPSS and SmartPLS. The data analysis showed that the customer-brand-relationship was simultaneously influenced by rational and emotional brand responses.

A Brand Equity Map was created in order to provide knowledge about the concrete strategic actions that would improve customer-brand relationships most advantageously. The Brand Equity Map showed that the emotional aspect was of biggest influence on the customer-brand-relationship. The strategic actions should therefore be developed with the purpose of increasing the emotional connection between SAS as brand and the customers.

The strategic actions aimed to increase the emotional connection by implementing five Strategic Experiential Modules: SENSE, FEEL, THINK, ACT and RELATE. By implementing these modules interdependently through marketing campaigns, SAS can create a holistic customer experience that can lead to increased customer loyalty. It was concluded that in the short run, SAS should implement sensory marketing (SENSE) and build campaigns that appeal to Scandinavians' feelings towards Scandinavia (FEEL). If these campaigns were successfully implemented, SAS should continue with campaigns that appeal to the customer's underlying perceptions of SAS' business model (THINK). Hereafter, SAS should create a social hype around social dumping which, if successfully implemented, could lead to a broader social and cultural context (RELATE). If successful, SAS has created a holistic experience that would increase customer loyalty and differentiate them from the low cost carriers. By doing so, SAS could obtain sustainable competitive advantages.

INDHOLDSFORTEGNELSE

KAPITEL 1: INDLEDNING	5
1.1. PROBLEMSTILLING	7
1.2. PROBLEMFORMULERING	8
1.3. STRUKTUR	8
KAPITEL 2: METODE	10
2.1. VIDENSKABSTEORETISK METODE	10
2.2. DATA	12
2.2.1. Primær data	12
2.2.1.1. Kvantitativ metode	12
2.2.1.2. Kvalitativ metode	13
2.2.2. Sekundær data	14
2.3. AFGRÆSNING	15
KAPITEL 3: DESK RESEARCH	18
3.1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	18
3.1.1. Behovet for en ny marketingtankegang	19
3.1.1.1. Støjturen vokser	19
3.1.1.2. Forbrugerens købsbeslutningsmodel har ændret sig	20
3.2. CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT	21
3.2.1. The Experience Economy	23
3.2.2. Experiential Marketing	25
3.2.2.1. Strategic Experiential Modules	26
3.3. BRANDVÆRDI	28
3.4. LOYALITET	30
3.4.1. Net Promoter Score	31
3.5. HVAD GØR SAS I DAG FOR AT SKABE KUNDE-BRAND-RELATIONER?	33
3.5.1. SAS Eurobonus	34
3.5.1.1. SAS Eurobonus – falsk loyalitet?	34
3.5.2. "We Are Travellers"	35
3.6. OPSAMLING	35
KAPITEL 4: KONCEPTUEL MODEL	36
4.1. BRAND EQUITY MODEL	36
4.2. SEM SOM ESTIMATIONSMETODE	38
4.3. TO FORSKELLIGE TILGANGE TIL SEM	39
4.4. OPSAMLING	39
KAPITEL 5: SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE	40
5.1 DESIGN AF SPØRGESKEMA	40
5.2. DATAINDSAMLING	40
5.3 ONLINE SURVEYS SOM DATAINDSAMLINGSMETODE	41
5.4. SKALERING	41
5.5. OPERATIONALISERING	42
5.6. RELIABILITET	43

5.7. VALIDITET	43
5.8. GENERALISÉRBARHED	44
5.9. OPSAMLING	44
KAPITEL 6: DATAANALYSE	45
6.1. FREKVENSTABELLER.....	45
6.2. RELIABILITETSSANALYSE	47
6.3. FAKTORANALYSE	48
6.3 EVALUERING AF MODELLEN.....	50
6.3.1. Validering af modellen	51
6.3.2. Diskriminant validitet.....	53
6.4. ESTIMERING OG TEST AF MODELLEN.....	54
6.4.1 Evaluering af modellen	57
6.4.2. Evaluering af resultater.....	57
6.5. BRAND EQUITY MAP	59
6.6. FRA BRAND EQUITY MAP TIL STRATEGI	62
6.7. OPSAMLING	63
KAPITEL 7: STRATEGIFORSLAG.....	64
7.1. STEP 1: KOBLE SENSE MED FEEL	65
7.2. STEP 2: KOBLE THINK TIL SENSE OG FEEL.....	67
7.3. STEP 3: KOBLE ACT TIL SENSE, FEEL OG THINK	68
7.4. STEP 4: KOBLE RELATE PÅ OG SAMMENKOBLE ALLE FEM SEM.....	68
7.5. OPSAMLING PÅ STRATEGIFORSLAG.....	69
7.6. EVALUERING AF STRATEGIFORSLAG.....	70
7.6.1. Evaluering af step 1	70
7.6.2. Evaluering af step 2	72
7.6.3. Evaluering af step 3	73
7.6.4. Evaluering af step 4	74
7.7. SAMLET STRATEGIEVALUERING	74
KAPITEL 8: KONKLUSION	76
8.1. FREMTIDIG RESEARCH	79
LITTERATURLISTE	80
BILAG	85
BILAG 1: SPØRGESKEMA	85
BILAG 2: TRANSSKRIBERING AF INTERVIEW MED KLAUS LUND.....	93
BILAG 3: AIDA-MODELLEN	100
BILAG 4: MARKEDS –OG KUNDEPERFORMANCEINDEX, USA, 2011	100
BILAG 5: MAILKORRESPONDANCE MED SAS	101
BILAG 6: LANCERINGSOVERSIGT AF SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE	101
BILAG 7: OPERATIONALISERING AF SPØRGESKEMA	102
BILAG 8: RELIABILITETSSANALYSE FORETAGET I SPSS.....	103
BILAG 9: FAKTORANALYSE SERVICEKVALITET OG PRODUKTKVALITET.....	112
BILAG 10: SMARTPLS R ² RESULTATER	116
BILAG 11: TOTAL EFFEKT UDREGNINGER.....	116
BILAG 12: THAI AIRWAYS IN-FLIGHT MAGAZINE KAMPAGNE.....	117

Oversigt over figurer

FIGUR 1: ECO-SYSTEM-MODELLEN (BJERREGÅRD-KNUDSEN, 2014)	21
FIGUR 2: PROGRESSION OF ECONOMIC VALUE PÅ STARBUCKS (HAROLD, 2012)	22
FIGUR 3: THE PROGRESSION OF ECONOMIC VALUE (PINE & GILMORE, 1999, SIDE 166)	24
FIGUR 4: BRAND-TREKANTEN (CHERNATONY, 2010, SIDE 12)	28
FIGUR 5: KUNDES BRAND RELIGION MODEL (KUNDE & CO, U.Å.)	28
FIGUR 7: SERVICE BRAND TRIANGLE (CHERNATONY, 2010, SIDE 91)	29
FIGUR 8: NET PROMOTER SCORE (REICHHELD & MARKEY, 2011, SIDE 7)	33
FIGUR 9: BRAND EQUITY MODEL (MARTESEN & GRØNHOLDT, 2010)	37
FIGUR 10: FAKTORANALYSE (EGEN TILVIRKNING UD FRA FAKTORANALYSE I SPSS)	49
FIGUR 11: KONCEPTUEL BRAND EQUITY MODEL (EGEN TILVIRKNING)	51
FIGUR 12: BOOTSTRAPPET BRAND EQUITY MODEL (EGEN TILVIRKNING UD FRA SMARTPLS)	55
FIGUR 13: ESTIMERET BRAND EQUITY MODEL (EGEN TILVIRKNING)	56
FIGUR 14: BRAND EQUITY MAP (EGEN TILVIRKNING)	60

Oversigt over tabeller

TABEL 1: FREKVENSTABELLER (EGEN TILVIRKNING)	46
TABEL 2: RELIABILITETSANALYSE (EGEN TILVIRKNING)	47
TABEL 3: VALIDERING AF MODEL (EGEN TILVIRKNING UD FRA SMARTPLS)	52
TABEL 4: DISKRIMINANT VALIDITET (EGEN TILVIRKNING UD FRA SMARTPLS)	54
TABEL 5: T-VÆRDIER (SMARTPLS BOOTSTRAPPING, FINAL RESULTS, PATH COEFFICIENTS)	55
TABEL 6: TOTAL EFFEKT-PÅVIRKNING PÅ KUNDE-BRAND-RELATIONEN (EGEN TILVIRKNING, UDREGNINGER I BILAG 11)	58

Kapitel 1: Indledning

Flybranchen er præget af stor konkurrence og kamp om hver eneste kunde. Det sætter marketingafdelingen hos flyselskaberne på en hård prøve. Ikke mindst Scandinavian Airlines (herefter SAS) er hårdt presset af lavprisselskaberne i kampen om kunderne.

Hvad kan SAS gøre for at vinde denne kamp? Det er det, som denne afhandling vil belyse.

Rejsesites, som Momondo, har yderligere gjort markedet for køb af en flybillet transparent. Kunden kan på få sekunder få oplistet en række muligheder for valg af selskab på givne datoer, rangeret efter pris. Her er SAS sjældent billigste alternativ, og da kunderne er prisbevidste, vinder lavprisselskaber som Norwegian, Ryanair og Easyjet frem på det europæiske flymarked (Leth, 2014).

Men hvorfor har SAS så svært ved at konkurrere på prisen?

SAS har for det første højere enhedsomkostninger end lavprisselskaberne. SAS flyver, på grund af deres delvise statsejerskab, en række mindre ruter i Skandinavien, hvor de fragter skandinaver fra fjerne egne af Skandinavien til større transferlufthavne. Ruter, som ikke nødvendigvis er rentable for SAS, men som indgår i deres forretningsmodel som et delvist statsejet selskab (Harmer Lassen, 2012).

Disse ruter kan de private lavprisselskaber skære fra og spare omkostninger på. Derudover har SAS' medarbejdere væsentligt højere lønniveau end lavpriskonkurrenterne.

Som næstformand for SAS' kabineansatte, Jean Pierre Schomburg, forklarede i juni 2014:

"Vi er jo dybest set chanceløse, når lavprisselskaberne kan slippe af sted med bruge kreative ansættelseskontrakter, hvor kabinepersonalet bliver ansat som løse vikarer, og piloterne bliver ansat via skatelselskaber, så de ikke skal betale skat af lønnen." (Olsen, 2014).

For det andet bruger lavprisselskaberne ofte billig udenlandsk arbejdskraft (social dumping), som truer SAS på livet, ifølge luftfartsanalytiker hos Sydbank, Jacob Pedersen:

"SAS betragter det som en trussel på livet, hvis det bliver hverdag, at de kontraktansættelser kommer ind og bliver norm. Det er et livstruende problem, og med den nuværende struktur er det svært at gøre noget ved" (Holm Nielsen, 2014)

Endelig har SAS en bredere flyportefølje end mange af lavprisselskaberne. Det gør, at de har højere omkostninger i forbindelse med reparation af fly samt uddannelse til piloter og personale, der skal kunne flyve forskellige flytyper (Kjær, 2014).

Når SAS har svært ved at gøre sig konkurrencedygtig på prisen, må SAS bestræbe sig på at være konkurrencedygtig også på andre parametre, som f.eks. på selve kundeoplevelsen.

Denne afhandling vil undersøge, hvordan skabelse af unikke kundeoplevelser kan øge loyaliteten blandt SAS' kunder, så SAS bliver konkurrencedygtig overfor lavprisselskaberne.

Afhandlingen vil derfor fokusere på, hvordan SAS kan skabe værdi for kunden gennem en unik og mindeværdig flyoplevelse hos SAS. Alt lige fra bookingen af flybilletten, check-in, personalets serviceniveau, maden ombord, siddekomfort, underholdning ombord, bagagehåndtering og post-rejseoplevelsen skal gøres unik.

Men hvorfor og hvordan kan unikke kundeoplevelser skabe konkurrencemæssige fordele for SAS? Unikke kundeoplevelser skaber gensidig værdi for både SAS og kunderne – og ikke mindst i sidste ende for aktionærerne (shareholder value). For skaber man værdi for kunden, skaber man værdi for virksomheden - gennem tilfredse og loyale kunder, der køber igen, lægger en stor del af deres indkøbsbudget (share of wallet) og anbefaler virksomheden til andre (Østergaard Jacobsen & Ulka, 2012, side 18).

At skabe unikke og mindeværdige oplevelser for kunderne kan få positiv indvirkning på eksisterende og potentielle kunders fremtidige beslutningsproces ved køb af en flybillet.

Baggrunden er, at beslutningsprocessen ved køb af en flybillet har ændret sig markant siden først internettets gennembrud og siden de sociale mediers indtog.

Køb af en flybillet træffes i dag på grundlag af en lang række af informationssøgninger, hvor også de sociale medier spiller en stadig større rolle. Vi bestemmer os ud fra vores egne erfaringer – oplevelser, vi tidligere har haft med et flyselskab og ud fra andres erfaringer. Den personlige anbefaling søger vi på sociale medier, som f.eks. Facebook, blogs, og erfaringsudvekslingssitet Tripadvisor, samt via den personlige anbefaling hos venner og familie.

De sociale medier gør, at et flyselskabs dårlige serviceniveau, forsinkelse eller anden negative oplevelse for en rejsende hurtigt bliver delt. Delingen af den negative oplevelse på sociale medier kan dermed hurtigt få betydning for andre potentielle rejsendes købsbeslutning.

Omvendt bliver passageres positive oplevelser også delt til omverdenen, hvilket kan tiltrække nye kunder til flyselskabet. De positive passagerer er guld værd for virksomheder, da de uden ekstra markedsføringsomkostninger markedsfører virksomheden på effektiv og troværdig vis.

At udvikle og fastholde disse ambassadører er af afgørende betydning for virksomheder i dag, da de tre mest troværdige reklamekanaler er (The Nielsen Company, 2014):

1. De personlige anbefalinger (word of mouth)
2. Brandede hjemmesider (f.eks. Facebook-fansider og communities)
3. Digitale anbefalinger (word of mouse) (blogs og forums)

Enhver forbruger kan opfattes som et medie, der transmitterer og publicerer sine personlige oplevelser til omverdenen. Dette er både en gave til virksomhederne – en gratis, troværdig og effektiv markedsføringskanal – lige så vel som det kan være skadeligt, når forbrugerne deler deres negative oplevelser om eksempelvis en flyrejse.

Flyselskaberne er nødt til at levere god service og gode oplevelser for passagerne på hver eneste flyvning til hver eneste passager. At vi netop deler vores oplevelser i stadigt større og større omfang på sociale medier og igennem ”word of mouth” gør, at relationen mellem virksomhed og kunde bliver vigtigere og vigtigere. Hvordan SAS kan øge denne relation gennem unikke kundeoplevelser er afhandlingens formål.

1.1. Problemstilling

SAS står således overfor store udfordringer i konkurrencen med lavprisselskaberne, hvor SAS har svært ved at konkurrere på omkostninger og derved prisen på en flybillet. SAS må altså også konkurrere på andre parametre end pris for at blive konkurrencedygtig på markedet.

Løsningen kan være at skabe unikke og mindeværdige kundeoplevelser, der skal være med til at øge loyaliteten blandt SAS’ kunder. Ved at øge kundeloyaliteten kan SAS øge kundernes ”share of wallet” og gøre kunderne til ambassadører for SAS. For at skabe unikke kundeoplevelser bliver stadig vigtigere i et marked, hvor forbrugerne næsten altid er online, og hvor der er skabt en deleøkonomi, hvor vi deler vores oplevelser og erfaringer med omverdenen.

Ud fra en videnskabsteoretisk definition, er der her tale om et *planlægningsproblem* (Bitsch Olsen & Pedersen 1999, side 32), idet den stærke priskonkurrence fra lavprisselskaberne rejser behov for handlinger og beslutninger, som SAS skal forholde sig til for at få succes på markedet. Hvordan SAS kan skabe unikke kundeoplevelser vil tage udgangspunkt i teorier og begreber indenfor Customer Relationship Management (herefter CRM) og Customer Experience Management (herefter CEM) samt branding -og loyalitetsteori.

1.2. Problemformulering

Ud fra overstående problemstilling ønsker afhandlingen således at besvare følgende problemformulering:

Hvordan kan skabelse af unikke kundeoplevelser øge kunde-brand-relationen og i sidste ende loyaliteten for SAS?

En forstærket kunde-brand-relation skal i denne afhandling forstås sammen med loyalitet som resultatet af unikke kundeoplevelser, da kunde-brand-relationen her defineres som:

”Customer-brand relationships encompass the customer’s behavioral loyalty in terms of repurchase intention and a broader perspective of attitudinal loyalty: the customer’s perception of attractiveness, active engagement and attachment to the brand” (Martesen & Grønholdt 2010).

Problemformuleringen besvares gennem følgende underspørgsmål:

1. *Hvordan kan teori indenfor CEM, CRM, branding og loyalitet forklare, hvordan skabelse af unikke kundeoplevelser kan øge kunde-brand-relationen og derved loyaliteten?*
2. *Hvad driver kunde-brand-relationen, og dermed loyaliteten?*
3. *Hvilke marketing-tiltag bør SAS lancere for at øge denne kunde-brand-relation?*
4. *Hvilke barrierer og risici er der forbundet med disse tiltag?*

Hvordan disse spørgsmål gribes an i afhandlingen, forklares i det følgende afsnit.

1.3. Struktur

Afhandlingen er opdelt i 8 kapitler. Efter introduktion og problemformulering (kapitel 1) følger metodiske overvejelser i kapitel 2, mens kapitel 3-9 har til formål at besvare problemformuleringen.

Problemformuleringens punkt 1 (*Hvordan kan teori indenfor CEM, CRM, branding og loyalitet forklare, hvordan skabelse af unikke kundeoplevelser kan øge kunde-brand-relationen og derved loyaliteten?*) besvares i kapitel 3, som er afhandlingens desk research. Her gennemgås afhandlingens benyttede teori og begreber, som danner grundlag for afhandlingens analyser.

Problemformuleringens punkt 2 (*Hvad driver kunde-brand-relationen, og dermed loyaliteten?*) belyses i kapitel 4, 5 og 6.

Kapitel 4 gennemgår den konceptuelle model, der ligger til grund for afhandlingens analyser. Modellen beskrives og estimationsmetoden af modellen identificeres.

Kapitel 5 omhandler spørgeskemaundersøgelsen. Dette afsnit beskriver og vurderer processen ved den kvantitative undersøgelse.

Kapitel 6 gennemgår dataanalyse af spørgeskemaundersøgelsen. Analysen er foretaget i statistikprogrammerne SPSS og SmartPLS, hvor den endelige Brand Equity Model estimeres og evalueres. Afsnittet lægger op til strategiafsnittet ved at samle analysens resultater i et Brand Equity Map.

Dette tilsammen ligger til grund for besvarelse af problemformuleringens punkt 3 (*Hvilke marketing-tiltag bør SAS lancere for at øge denne kunde-brand-relation?*), som besvares i kapitel 7, hvor afhandlingens marketingstrategiske forslag følger. De strategiske forslag opbygges i fire steps, og afsnittet afsluttes med en evaluering af forslagene, som dermed besvarer problemformuleringens punkt 4 (*Hvilke barrierer og risici er der forbundet med disse tiltag?*).

Kapitel 8 er afhandlingens konklusion, som besvarer den overordnede problemformulering. Konklusionen lægger desuden op til fremtidig research, hvor betragtninger om, hvordan fremtidig forskning kunne gribes an for at udfylde områder, som afhandlingen ikke har belyst.

Kapitel 2: Metode

Dette kapitel vil redegøre for, hvordan afhandlingen vil nå frem til en besvarelse af problemformuleringen. Indledningsvist vil afsnittet gennemgå den videnskabsteoretiske begrebsramme, der ligger til grund. Dernæst vil afsnittet gennemgå den benyttede data, der opdeles i primær og sekundær data. Herefter forklares, hvordan den kvalitative og kvantitative metode er benyttet. Afsnittet afsluttes med afhandlingens afgrænsning.

2.1. Videnskabsteoretisk metode

Dette afsnit bygger på Fuglsang & Olsens definition på videnskabsteori som:

”et tværvideenskabeligt forsøg på at fremstille grundregler, grundlagsproblemer og gyldighedsproblemer i forskellige fag og discipliner. Videnskabsteorien kan herigennem være med til at belyse, hvad videnskabs og forskning er og kan være” (Fuglsang & Olsen, 2014, side 8).

Videnskabsteori kan derved tolkes som læren om videnskaben, da *”... videnskabsteori er forsøget på at besvare spørgsmålet om hvad videnskab er gennem studier af videnskaben i et filosofisk, sociologisk, psykologisk og historisk perspektiv”* (Kjørup, 1985, side 19-20).

Men da der er forskellige måder at opfatte og erkende virkeligheden på, taler man inden for videnskabsteorien om forskellige paradigmer (Heldbjerg, 1997, side 27).

Et paradigme kan defineres som *“...a basic set of beliefs that guides action, whether of the everyday garden variety or action taken in connection with a diciplined inquiry”* (Guba, 1990).

Et paradigme er derved et set af generelle antagelser. Hvert paradigme kan karakteriseres ud fra, hvordan deres fortalere forholder sig til tre paradigmatiske tilgange til undersøgelsesspørgsmål, nemlig på det ontologiske, epistemologiske og det metodologiske plan (Heldbjerg, 1997, side 28).

Nedenfor gennemgås det postpositivistiske paradigme (Helbjerg, 1997, side 34), der styrer afhandlingen, og det vises, hvordan dette paradigme forholder sig til de tre paradigmatiske tilgange, nævnt ovenfor.

På det ontologiske plan indenfor postpositivismen erkendes virkeligheden som en fast realitet, men den kan aldrig forstås fuldstændigt. Så selvom afhandlingens formål er at komme så tæt på en forståelse af kunde-brand-relationen som muligt, så kan undersøgelsen aldrig fuldkomment sige sig fri for subjektive fortolkninger og opfattelser af det eksisterende. Resultater betragtes og fortolkes ud fra subjektivitet, hvorfor virkeligheden eksisterer ud fra subjektive fortolkninger af virkeligheden.

På det epistemologiske plan bruges der en modificeret objektivisme, hvor objektivitet forbliver et ledende objekt. Igennem afhandlingens desk research er formålet at nå frem til en så objektiv afbildning af virkeligheden som

muligt, men denne forbliver kun et ledende objekt og kan ikke afbildes fuldkomment. Dette skyldes også, at *”vores viden om samfundet ikke er objektiv og endegyldig, men tværtimod forandres i takt med, at samfundet det forandrer sig”* (Fuglsang & Olsen, 2004, side 354). Dette er et væsentligt perspektiv for afhandlingen, da der netop fokuseres på forbrugertrends og markedsforhold, der konstant ændrer SAS’ markedsposition. Udover at forandre SAS’ markedsposition vil det foranderlige samfund også påvirke marketingtankegangen. Den må også være i konstant forandring for at følge med måden, hvorpå forbrugere og virksomhederne ændrer deres adfærd. På det metodiske plan er fremgangsmåden eksperimentel, idet der er benyttet kvantitative og kvalitative undersøgelser.

Man kan også argumentere for, at afhandlingen på det metodologiske plan beskæftiger sig med paradigmet *”kritisk teori”*, da afhandlingens analyser kan opfattes subjektivt forskelligt, da man kan *”konstruere mange forskellige erkendelsesmåder eller teorier om det samme emne, uden at denne ene kan siges at være bedre end den anden, da deres gyldighed består i, om de vurderes troværdige som forklaringer”* (Heldbjerg, 1997, side 37).

Udformningen af spørgeskemaet eksempelvis kunne konstrueres på andre måder, som kunne siges at være lige så gode som det valgte. Det afgørende er, om skemaet blev konstrueret troværdigt.

Det postpositivistiske paradigme har dog styret afhandlingen, idet der gennem det postpositivistiske paradigme forsøges skabt ny viden igennem fortolkning.

Afhandlingen vil i forhold til den kvantitative analyse og udviklingen af en konceptuel Brand Equity Model have karakter af en *eksplorativ* undersøgelse. Det skyldes, at *”Ofte vil en eksplorativ undersøgelse resultere i opstilling af en model, en række påstande om en verdens beskaffenhed”* (Bitch Olsen & Pedersen, 2002, side 183). Når afhandlingen afdækker, hvad der driver kunde-brand-relationen for SAS, vil afhandlingen derfor have karakter af et eksplorativt studie.

Når afhandlingen efterfølgende udvikler strategiforslag på baggrund af heraf, vil afhandlingen have karakter af at være problemløsende og normativ, da der i problemformuleringen spørges ind til *hvordan* SAS kan øge loyaliteten.

2.2. Data

Afhandlingens data opdeles i primær data og sekundær data.

Den *primære* data referer til den data, der er fremskaffet ud fra field research til afhandlingens formål. Det drejer sig om en kvantitativ -og en kvalitativ undersøgelse.

Den *sekundære* data referer til data, der allerede eksisterer, i form af litteratur og artikler. Nedenfor gennemgås den primære og sekundære data.

2.2.1. Primær data

Den primære data består af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og et kvalitativt ekspertinterview. Alt materiale i forbindelse med den primære data er vedlagt i bilag. Spørgeskemaundersøgelsen findes i bilag 1, og transskriberingen af det kvalitative interview findes i bilag 2.

2.2.1.1. Kvantitativ metode

Afhandlingens kvantitative undersøgelse bygger på Martesens og Grønholdts (2010) ”Measuring and Managing Brand Equity” og blev udformet som et online survey. Spørgeskemaets data blev indsamlet igennem Facebook, emails og fysisk distribueret i Københavns Lufthavn.

Data fra den kvantitative undersøgelse bruges til at måle kunde-brand-relationen mellem SAS og selskabets kunder og til at undersøge, hvilke determinanter der er vigtigst for kunde-brand-relationen.

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er derved at kunne konkretisere, på hvilke indsatsområder SAS bør prioritere sine marketingressourcer i bestræbelserne på at opnå en bedre kunde-brand-relation. Metoden i forbindelse med den kvantitative undersøgelse, samt kvalitetskriterier, uddybes nærmere under afsnittet ”Spørgeskemaundersøgelse”.

Spørgeskemaet kan ses i bilag 1.

Der er forud for den kvantitative undersøgelse undladt brug af en kvalitativ undersøgelse. Dette skyldes, at den litterære empiri fandtes tilstrækkelig til udformningen. Dette understøttes af, at spørgeskemaundersøgelsen er bygget op omkring en lignende og omfattende brandundersøgelse ”Measuring and Managing Brand Equity” af Martensen & Grønholdt (2010), som netop er udformet til at kunne benyttes i efterfølgende undersøgelser på tværs af virksomheder og brancher (Martesen & Grønholdt, 2010, side 4).

På denne måde tilfører denne afhandling ny viden til den eksisterende empiri, da denne undersøgelse dermed ”tester” Brand Equity Model” på flybranchen. Dette uddybes i dataanalysen.

Derudover er det vigtigt at påpege, at afhandlingens formål ikke alene er at undersøge kunde-brand-relationen mellem SAS og dets kunder, men også at fremdrage konkrete strategiske forslag til SAS.

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at kunne konkretisere, hvad der driver kunde-brand-relationen for SAS' kunder. Denne viden skal bruges til at kunne præcisere de strategiske forslag, så de bedst muligt kan forbedre kunde-brand-relationen.

En kvalitativ undersøgelse forud for den kvantitative undersøgelse kunne i teorien kunne have fremskaffet viden til udformningen af spørgeskemaet. Men da spørgeskemaundersøgelsen bygges på en tidligere undersøgelse, der netop var udformet til at kunne kopieres til fremtidige undersøgelser, og fordi den litterære empiri fandtes tilstrækkelig til at udforme spørgeskemaet, blev den kvalitative undersøgelse udeladt forud for spørgeskemaundersøgelsen.

Det blev også vurderet, at de meget teoretiske og begrebsspecifikke termer, der ligger til grund for udformningen af spørgeskemaet, var for komplicerede til, at almindelige mennesker ville kunne komme med brugbare inputs. I stedet bruges den kvalitative undersøgelse senere i afhandlingen med det formål at få en vurdering af de konkrete strategiske forslag på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen.

Den kvantitative undersøgelses kvalitetskriterier vil løbende blive gennemgået i afsnittene i kapitel 5 og 6.

2.2.1.2. Kvalitativ metode

For at underbygge og perspektivere den kvantitative undersøgelses resultater og de strategiske forslag fandtes det relevant at få en ekspertvurdering på disse.

Den kvalitative metode blev benyttet ved et interview med Klaus Lund, konsulent indenfor strategiimplementering, kundeorientering og uddannelse og træning. Klaus Lund har tidligere arbejdet med konsulentopgaver for SAS og har stor viden indenfor CEM og CRM. Klaus Lund fandtes derfor yderst relevant til at lave et ekspertinterview med. Formålet med at interviewe Klaus Lund var at få hans ekspertvurdering på de konkrete strategiske forslag, da Klaus Lund har erfaring med implementering af CEM-tiltag (Lund, 2014).

Interviewet havde derfor karakter af et "eliteinterview", som ofte er brugbart, da interviewpersonen er vant til at blive spurgt om sine meninger indenfor sit fagområde (Kvale og Brinkmann, 2009, side 167). Interviewet fandt derfor sted relativt sent i processen. Det foregik på Klaus Lunds arbejdsplads på Bernstorffs Slot den 26.

september 2014 fra kl. 13.15 til 14. Interviewet blev optaget med diktafon og efterfølgende transskriberet.

Interviewet varede 25 minutter. Transskriberingen findes i bilag 2. Transskriberingen blev foretaget samme dag som selve interviewet, for at interviewet var frisk i erindringen. Transskriberingens formål var meningsdannelse – og ikke en forskning i den sproglige stil eller det sociale samspil mellem interviewer og interviewperson -

hvorfor transskriberingen er frtaget for tænkepauser, betoning og følelsesudtryk (Kvale og Brinkmann, 2009, side 203).

Interviewet havde form af et semistruktureret livsverdensinterview (Kvale og Brinkmann, 2009, side 45), hvor Klaus Lund blev stillet åbne spørgsmål i overensstemmelse med en på forhånd fastlagt interviewguide.

Klaus Lund havde to dage inden selve interviewet modtaget de konkrete strategiforslag på mail, som hans ekspertvurdering ønskedes på. På den måde var Klaus Lund forberedt på emnet og interviewguiden. Formålet med interviewet var altså at indhente beskrivelser af interviewpersonens livsverden – dvs. sådan som Klaus Lund opfatter strategierne ud fra hans erfaringer.

Reliabilitet i interviewet vurderes at være højt. Klaus Lund ville sandsynligvis ikke ændre sine svar, såfremt undersøgelsen blev foretaget på ny. Dette afhænger dog af tidshorisonten, da markedet uden tvivl vil ændre sig i fremtiden, lige så vel som Klaus Lunds meninger også vil ændre sig.

Validitet i interviewet vurderes at være middel. For selvom Klaus Lund er ekspert på området, vil hans vurderinger være subjektive. Den fuldkomne sandhed kan jf. det postpositivistiske paradigme kun tilnærmes.

2.2.2. Sekundær data

Det følgende afsnit vil vise de vigtigste sekundære datakilder, der ligger til grund for afhandlingen.

Det drejer sig om bøger, artikler, publikationer, internetsider samt viden opnået under Copenhagen Social Media Week 2014

Fra Cand.Merc.EMF-studiet er det især empiri fra fagene Markedsanalyse, Relationship Marketing og Performance Management, som afhandlingen baserer sig på. Ud over litteraturen fra undervisningen er der indsamlet ekstern CEM-litteratur fra CBS' bibliotek samt fra websites, akademiske artikler og publikationer. Til grund for opfattelsen og nødvendigheden af en relationsbaseret marketingtankegang ligger især CRM 2.0 Håndbogen (Jacobsen & Ulka, 2012).

Den kvantitative undersøgelse er bygget på undersøgelsen "Measuring and Managing Brand Equity" af Martesen & Grønholdt (2010), som har været central for afhandlingens opbygning og udformning af spørgeskema. Denne spørgeskemaundersøgelse har dannet fundament for målingen af SAS' kunde-brand-relation. Den har desuden været brugbar i forbindelse med estimeringen af modellen Brand Equity Model i SmartPLS og udformning af Brand Equity Map.

I forbindelse med dataanalysen og design af spørgeskemaet har bogen Marketing Research (Malhotra *et al*, 2012) vist sig anvendelig.

Til udformningen af de strategiske forslag, er især anvendt The Experience Economy (Gilmore & Pine, 1999) og Experiential Marketing (Schmitt, 1999). Disse to bøger, der omhandler Customer Experience Management, har været centrale i afhandlingens forståelseshorisont og udformning af problemformuleringen.

Derudover er der brugt litteratur fra undervisningen på udvekslingsophold på University of Lugano, Schweiz, 2013, hvor især "From Brand Vision to Brand Evaluation" (Chernatony, 2010) i faget Strategic Brand Management har været anvendelig.

Den sekundære data er brugt som basis for forståelse af den teoretiske referenceramme og har været nødvendig til at underbygge argumenter i interaktion med den primære data.

Internethjemmesider er benyttet og er primært marketing-blogs, rejsetsitet Check-in, SAS' egen hjemmeside og årsregnskaber, andre flyselskabers hjemmesider, markedsføring.dk, Klauslund.dk, nyhedssider, The Nielsen Company, Kunde & CO samt andre hjemmesider om flybranchen, turisme og oplevelsesøkonomi.

En fuldkommen liste over den benyttede data findes i litteraturlisten.

Nedenfor gennemgås afhandlingens afgrænsning.

2.3. Afgrænsning

Helt overordnet afgrænses afhandlingen til det danske marked, da spørgeskemaundersøgelsen er foretaget i Danmark. Afhandlingens konklusioner vil dog kunne gælde for hele det skandinaviske marked, da det for SAS vil være nærmest umuligt at lave tiltag, der kun påvirker danskerne. Derudover er Skandinavien SAS' kernemarked, hvorfor det er relevant at gå induktivt til værks i forhold til dette. Det bør her påpeges, at en lignende undersøgelse foretaget i et andet skandinavisk land sandsynligvis ville frembringe andre resultater. Dette uddybes i kapitel 8.

Afhandlingen afgrænses til ruter mellem Skandinavien og europæiske byer. Dette giver mening i forhold til problemformuleringen, da det er på disse ruter, at der er stor konkurrence mellem SAS og lavprisselskaber, som f.eks. Norwegian, Easyjet og Ryanair. Der afgrænses derfor i forhold til oversøiske ruter, hvor markedet kan se anderledes ud.

Når SAS' kunder nævnes, er der tale om både leisuresegmentet og businesssegmentet. I brandopfattelsen har begge segmenter holdninger, som er brugbare for SAS i bestræbelserne på at øge kundeloyaliteten igennem en

unik flyoplevelse – for såvel business som for leisure. Der er derfor benyttet svar fra begge segmenter i dataanalysen.

Det er her også værd at nævne, at en SAS-flyver ofte er fyldt op af begge segmenter. Det er altså relevant at fokusere på den samlede flyoplevelse for begge segmenter. Yderligere er det sandsynligt, at de kunder, der flyver som business i en uge, kan flyve som ferierejsende ugen efter. Det er derfor vigtigt at se SAS' kunder som et samlet segment, når der fokuseres på brandopfattelse.

Det er dog her essentielt at påpege, at der kan være forskelle i holdninger til SAS' brand blandt disse to segmenter. Men da SAS flyver med begge segmenter, må SAS på bedst mulig vis markedsføre sig og skabe unikke kundeoplevelser til begge segmenter.

Da afhandlingens formål er at undersøge, hvordan SAS kan øge loyaliteten igennem skabelse af unikke kundeoplevelser, er fokus på forbrugerne og forbrugernes opfattelser af SAS som brand. Der afgrænses derfor i forhold til konkurrentanalyser og makroanalyser.

Afhandlingen vil heller ikke omhandle en intern analyse af SAS' regnskaber, strategier og personale. Der vil dog kort blive beskrevet eksempler på, hvad SAS gør i dag for at øge loyaliteten (SAS Eurobonus og SAS' nyeste marketingstrategi "We Are Travellers").

Den nye marketingstrategi blev lanceret den 29. September 2014, dvs. ganske kort før afleveringsdatoen for afhandlingen, hvorfor afhandlingen kun overfladisk berører denne strategi. En kort beskrivelse af strategien findes sidst i kapitel 3. Derudover vil "We Are Travellers" blive perspektiveret i forhold til de udarbejdede strategiforslag i kapitel 7.

Kunde-brand-relationen måles ud fra Brand Equity Model (Martesen & Grønholdt, 2010). Dvs. der afgrænses fra andre modeller, bl.a. EPSI, der har til formål at måle kundeloyaliteten ud fra drivere for loyalitet.

Til afhandlingens formål vurderes Brand Equity Model som effektiv, da den måler kunde-brand-relationen som en determinant for loyalitet i forhold til forbrugernes opfattelser af SAS som brand. Da SAS' brand i denne afhandling er lig med kundeoplevelsen ved at flyve med SAS, som nævnt i problemformuleringen, vurderes Brand Equity Model som optimal til afhandlingens formål.

Fire koncepter gennemgås, nemlig CEM, CRM, branding og loyalitet. Disse teorier, eller begreber, dækker over en lang række andre teorier og begreber. Men kun de dele af teorierne, der findes relevante for afhandlingens formål, vil blive gennemgået.

CRM-konceptet gennemgås som indledning til CEM, branding og loyalitet. CRM skal i denne afhandling derfor ikke forstås som et it-værktøj til implementering. Implementeringen behandles ikke her.

Afhandlingens fokus er igennem analyser at give strategiske forslag til SAS til at forbedre loyaliteten igennem unikke kundeoplevelser. Der fokuseres derfor ikke på, hvordan disse forslag i praksis kan implementeres i SAS. Dette vil være et studie i sig selv og være interessant i en fremtidig research. Medarbejdernes serviceniveau undersøges heller ikke nærmere. Det belyses udelukkende ud fra spørgsmål i spørgeskemaet. Afhandlingen er således afgrænset fra at observere og undersøge personalets serviceniveau.

SAS' personale spiller dog en central rolle i implementeringen af strategierne, hvorfor det vil være relevant i en fremtidig research at have fokus på personalet og kulturen omkring implementering af strategierne.

Kapitel 3: Desk Research

Det følgende afsnit vil gennemgå afhandlingens teoretiske referenceramme, som ligger til grund for den senere analyse.

Afhandlingen beskæftiger sig med teori indenfor Customer Relationship Management (CRM), Customer Experience Management (CEM), branding og loyalitet.

CRM-konceptet gennemgås indledningsvist med det formål overordnet at beskrive de markeds –og forbrugertrends, der har skabt behov for en ny tankegang indenfor marketing. CRM-afsnittet skal derfor forstås som en indledning til, hvorfor SAS skal fokusere på opbygning af kunde-brand-relationer igennem kundeoplevelser.

CEM gennemgås som *redskabet* til at skabe disse kundeoplevelser, hvorfor CEM vil være det centrale i afhandlingen. Branding-teori benyttes i forlængelse af CEM-konceptet for at give en forståelse af, hvordan unikke kundeoplevelser kan styrke SAS' brand og i sidste ende gøre SAS til en "brand religion".

Loyalitetsteori bruges til at forklare, hvorfor loyale kunder betyder så meget for en virksomhed og skal her forstås som resultatet af en perfekt udnyttelse af CRM, CEM og branding.

CRM danner dermed det overordnede billede af, *hvorfor* virksomheder i dag bør fokusere på kunderelationer, CEM danner grundlag for *hvordan* disse relationer kan skabes igennem kundeoplevelser, brandværdi er *effekten*, og *formålet* af disse og loyalitet er *det endelige mål*.

De følgende teorier skal ikke forstås som uafhængige af hinanden, da værdiskabelsen både for kunde og for virksomhed er gensidig, jf. præmissen: skaber man værdi for kunden, skaber man værdi for virksomheden.

3.1. Customer Relationship Management

"The consumer isn't a moron. She's your wife", David Ogilvy, (Kotler *et al*, side 387).

Customer Relationship Management handler om at skabe, udvikle og fastholde kunder igennem relationer mellem kunde og virksomhed for at skabe værdi for såvel kunde som virksomhed.

CRM-konceptet er et yderst effektivt markedsføringsredskab til at skabe, udvikle og fastholde denne loyalitet.

CRM bliver derved et marketingredskab, en strategi, for virksomheder til at opnå loyale og profitable kunder. En strategi, der skaber gensidig værdi mellem kunde og virksomhed (Østergaard Jacobsen & Ulka, 2012, side 20).

Nedenfor gennemgås nogle af de markeds-og forbrugertrends, som har skabt et behov for en ny marketingtankegang.

3.1.1. Behovet for en ny marketingtankegang

Der er sket et paradigmeskift indenfor marketing, hvor marketingafdelingens hovedfokus har ændret sig fra at være fokuseret mod at tilbyde kunderne, hvad de gerne vil have, til at være fokuseret på at skabe værdi for kunden igennem unik service og skræddersyede produkter og oplevelser.

Marketing har ændret sig fra at være transaktionsbaseret til at være relationsbaseret (Christopher *et al*, 2011, side 19). Fra at fokusere på salgsvolumen, minimum af kundekontakt og produktfokus har marketings rolle udviklet sig til nu at have fokus på profitable kunder, retention, at levere unik kundeværdi og at have fokus på kundeservice og relationer til kunderne.

Denne ændring i marketings rolle skyldes den stigende globale konkurrence, fuld information om udbydere og deres produkter og services samt en digital trend, hvor vi i stigende grad deler vores erfaringer om produkter og services på sociale medier. Alt dette gør, at kundeværdiskabelse bliver vigtigere og vigtigere.

Marketing handler i dag om at skabe, kommunikere, levere og udveksle produkter/services, som har værdi for kunden (Grundlach & Wilkie, 2009). Fra at marketing var koncentreret omkring Kotlers 4 p'er, er marketing nu koncentreret omkring en gensidig værdiskabelse mellem kunde og virksomhed. Kotlers 4 p'er ikke længere et tilstrækkeligt redskab til at skaffe og fastholde kunder, fordi den globale konkurrence er steget markant siden teoriens fødsel i 1950'erne, og fordi forbrugerne er blevet mere kræsne overfor traditionel markedsføring og reklamer (Christopher *et al*, 2011, side 3).

Virksomhederne må tænke i kunderelationer og unikke oplevelser for kunderne for at differentiere sig på markedet. Det skyldes bl.a. to trends: at kunder er blevet en knaphedsfaktor, og at forbrugernes købsbeslutningsmodel har ændret sig. Disse trends gennemgås nedenfor.

3.1.1.1. Støjturen vokser

Kunder er som nævnt blevet en knaphedsfaktor. Det er blevet vanskeligere at fange kundernes opmærksomhed, da kunderne bliver bombarderet med flere og flere budskaber fra flere og flere forskellige marketing-kanaler. Mængden af information til kunderne er simpelthen eksploderet.

Siden 1994 er de årlige omkostninger til markedsføring i Danmark (eksklusiv løn) steget med 16 milliarder kroner til 25 milliarder kroner i 2011 – en vækst på 56 % (Østergaard Jacobsen & Ulka, 2012, side 43).

Konsekvensen er, at effekten af markedsføringen falder, da der er opstået en "støjmur" imellem virksomhederne og forbrugerne. I dag har en ud af fire husstande et skilt med teksten "Reklamer NEJ TAK" på postkassen (Østergaard Jacobsen & Ulka, 2012, side 43). Derudover siger over 1 million danskere, at reklamer fylder for meget i hverdagen (CEVEA, 2010). Virksomhederne bruger med andre ord alt for mange penge på at belejre

kunden frem for at bejle til kunden. Der er behov for, at virksomhederne tænker i nye kommunikationsformer, som fanger forbrugernes interesse. Det kan gøres gennem skabelse af unikke kundeoplevelser. Og ud over reklameskeptiske forbrugere har købsbeslutningsprocessen også ændret karakter.

3.1.1.2. Forbrugerens købsbeslutningsmodel har ændret sig

”There Is No More B2B or B2C: There Is Only Human to Human (H2H)” (Kramer, 2014)

Internettets udvikling som søgemaskine og social platform har ændret forbrugernes købsbeslutningsproces.

”Forbrugernes beslutningsproces er ikke længere lineær. Faktisk har den nærmere form som en garrnøgle, der er blevet kastet rundt på gulvet af en legesyg kat” (Bjerregård-Knudsen 2014).

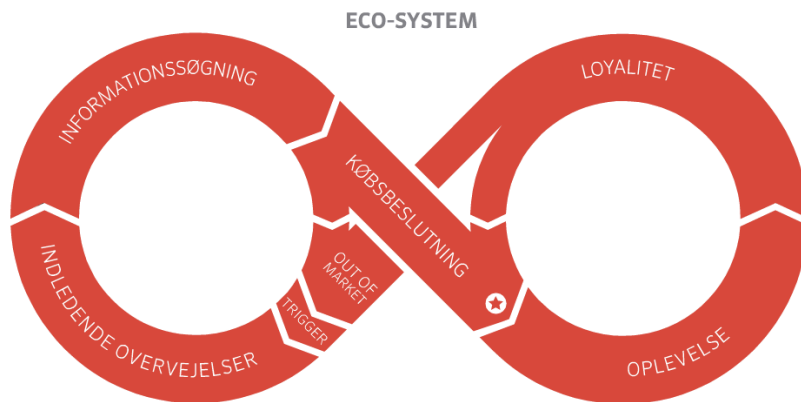
AIDA-modellen har længe været den mest accepterede model, når forbrugerens købsbeslutning skulle forstås (Bjerregård-Knudsen, 2014).

AIDA-modellen opfatter forbrugerens købsbeslutningsproces som en tragtgang, hvor forbrugeren gradvist sorterer brands fra, efterhånden som forbrugeren bevæger sig frem i beslutningsprocessen. Modellen er bygget op omkring den traditionelle marketing, hvor awareness opbygges ved massekommunikation, og hvor forbrugeren herfra ”siver ned” igennem tragten. AIDA modellen kan ses i bilag 3.

Problemet ved modellen er, som beskrevet tidligere, at ”støjturen” vokser, samt at forbrugere finder informationer om produkter og services på deres egne måder. Dette er oftest udenfor virksomhedens indflydelse, da informationssøgningen primært sker hos venner og bekendte (word of mouth) eller igennem autentiske reviews på f.eks. Trustpilot og Tripadvisor (word of mouse). Det bliver derfor vigtigere end nogensinde for virksomhederne at skabe værdi for den enkelte kunde, så kunderne får lyst til at dele deres positive erfaringer. En værdi, som denne afhandling vil vise, skabes igennem kundeoplevelsen.

Den nye model, som man kan sige afløser AIDA-modellen, kaldes ECO-SYSTEM-modellen. Den er bygget op omkring symbolet for uendelighed, da modellen skal forstås som en uendelig proces. ECO-SYSTEM-modellen vises nedenfor.

Figur 1: ECO-SYSTEM-modellen (Bjerregård-Knudsen, 2014)



ECO-SYSTEM: Bygget på symbolet for uendelighed og opbygget omkring to 'hjul' på hver side af købsbeslutningen.

Modellen består af to "hjul". Det venstre illustrerer før-købsbeslutningsprocessen, og det højre efter-købsbeslutningsprocessen. Fører købsbeslutningen til et køb, ryger forbrugeren ind i "oplevelsesfasen", og hvis oplevelsen var som forventet eller bedre end forventet, kan forbrugeren blive loyal. En loyal kunde kan så genkøbe og blive i højre cirkel.

De loyale kunder er tilbøjelige til at dele deres positive erfaringer med rejsen, og herunder rejseselskabet og flyselskabet, igennem WOM til venner og bekendte og på sociale medier. En loyal kunde kan derved påvirke andre forbrugere i alle faser i før-købsbeslutningsprocessen.

Der fokuseres i denne afhandling på højre side af modellen: på loyalitet og oplevelsen. For kan man fastholde kunderne i højre hjul ved at yde ekstraordinære kundeoplevelser, kan man tiltrække nye kunder igennem WOM. Afsnittet omkring CRM omhandlede en ny marketingtankegang, der fokuserer på kunde-brand-relationer. Hvordan disse kan skabes igennem unikke kundeoplevelser vil blive gennemgået i det følgende.

3.2. Customer Experience Management

"We no longer live in service economies, but rather in experience economies" (Gilmore & Pine 2007) (Chernatony, 2010, side 17).

Dette afsnit danner grundlag for, hvordan SAS kan skabe unikke kundeoplevelser, der skal øge loyaliteten og relationen mellem SAS' kunder og SAS' brand.

Customer Experience Management (CEM) handler om at skabe en mindeværdig oplevelse (og dermed værdi) for kunden.

Når en kunde køber et produkt eller service, køber kunden også en række immaterielle aktiviteter, der gør, at kunden vil være mere villig til at betale en højere pris for produktet eller servicen.

Starbucks Coffee er et godt eksempel på en virksomhed, der formår at skabe "Economic value progression". Ud fra Pine & Gilmores model kan Starbucks kun tage den høje pris for en kaffe, fordi kunden ikke blot køber en kaffe, men en "Starbucks-oplevelse", som kunden er villig til at betale mere for, end hvad selve kaffen er værd. Nedenstående illustrative eksempel viser, hvordan kaffen fra at være en råvarer går til at blive et differentieret produkt og en "Starbucks-oplevelse".

Figur 2: Progression of Economic Value på Starbucks (Harold, 2012)



Et andet eksempel på en virksomhed, der har fokuseret strategisk på CEM, er det amerikanske flyselskab Southwest Airlines (herefter SWA). SWA har forstået, at den eksterne markedsføring, i form af f.eks. kampagner som "offering greater freedom through travel" (Chernatony, 2010, side 10), i lige så høj grad skal integreres internt i virksomheden, nemlig hos medarbejderne, ved at tage det eksterne løfte og overføre det internt, så medarbejderne forstod det, kunne SWA leve op til sit løfte. For netop medarbejderne er nøglen til at kunne yde en god kundeoplevelse, hvorfor SWA gør en dyd ud af at træne medarbejderne i kundeservice og behandle kunderne som var det deres familie. Medarbejderne kan frit tage beslutninger, så længe de gør det med det formål at øge kundetilfredsheden (Estep, 2013). Når passagerer køber en flybillet hos Southwest Airlines, køber de ikke blot en flybillet, men en "Southwest Airlines-oplevelse". SWA har fri WIFI, free-seating" der mindsker boarding-time, gratis live TV (Southwest Airlines, u.å.) og meget mere, der tilsammen øger kundeoplevelsen. Andre eksempler på virksomheder, der har succes med at fokusere strategisk på CEM, er Disney med Disneyland, Hard Rock Cafe, Rainforest Cafe og hotelkæden Six Senses. Som kunde hos disse virksomheder

køber man ikke blot produktet eller services, men en mindeværdi oplevelse, der øger relationen mellem kunde og brand.

De ovennævnte virksomheder har alle skabt et brand, der lover kunden en unik og ”velkommende” oplevelse.

Og det er netop, hvad et brands formål skal være ifølge Chernatony (2010, side 12):

”In essence, brands are clusters of functional and emotional values that enable promises to be made about unique and welcomed experiences”.

CEM bliver altså den naturlige forlængelse af CRM-konceptet til at opbygge brand awareness. Hvor brandet giver virksomhedens løfte udadtil, er CEM den fysiske levering af dette ønske. CEM er derfor vital i nutidens økonomi, hvor brands overvejende bygges på den leverede værdi og ikke på selve produktets egenskaber. Den ekstra ”værdi” (added value) skal komme fra selve oplevelsen ved at flyve med SAS. CEM kan være en taktik, som SAS kan udnytte for at kunne konkurrere på andet end pris i kampen mod lavprisselskaberne.

Flybranchen er i høj grad en branche, der har talrige muligheder for at appellere til kunderne igennem oplevelser. Forbrugssituationen foregår over tid, og den foregår sammen med andre.

Nedenfor beskrives to grundkoncepter indenfor CEM. The Experience Economy beskriver, *hvorfor* kundeoplevelser skaber øget værdi for virksomhed og kunde. Experiential Marketing er redskaberne til, *hvordan* der kan kreeres unikke og mindeværdige kundeoplevelser.

3.2.1. The Experience Economy

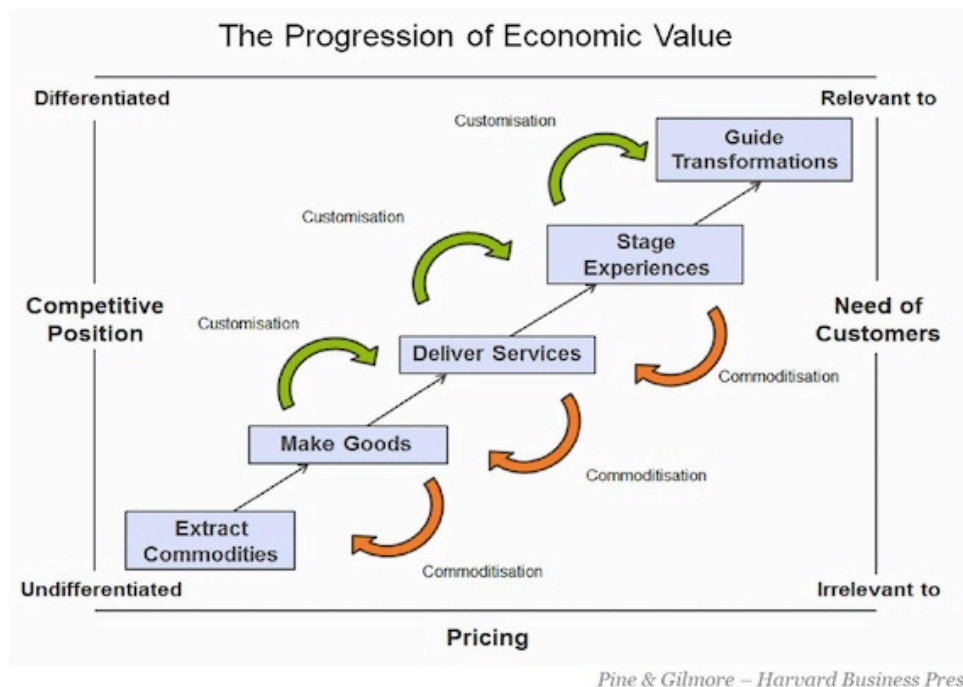
”Staging experiences is not about entertaining customers; it’s about engaging them”. (Pine & Gilmore, 1999, side 30). Pine & Gilmore (1999) beskriver i ”The Experience Economy”, hvorfor kundeoplevelser skaber øget værdi for virksomheder.

Pine & Gilmore (1991) beskriver virksomheder som et teater, hvor alle medarbejderne skal agere herefter: *”You are a performer. Your work is theatre. Now act accordingly”* (Pine & Gilmore, 1991, side 111). Alt arbejde, som en virksomheds personale udfører overfor kunder, bliver observeret af kunderne, som de ville observere performerne i et teater.

Det bliver derved måden, hvorpå virksomheder agerer overfor kunderne, der differentierer mindeværdige kundeoplevelser fra ordinære kundeoplevelser (Pine & Gilmore, 1999, side 108). Og da oplevelser skabes af samspillet mellem selve hændelsen og individets opfattelse af hændelsen, bliver hændelsen til en personlig oplevelse for kunden, som får kunden til at engagere sig (Pine & Gilmore, 1999, side 12). Når kunder engagerer sig i virksomheden, øges lysten også til at dele oplevelsen med venner og bekendte.

CEM skaber derved også ambassadører (promoters) for virksomheden. De mindeværdige oplevelser får kunden til at engagere sig i virksomheden, og det betyder, at virksomheden kan differentiere sig i forhold til konkurrenterne (Pine & Gilmore, 1999, side 2). Pine & Gilmore udviklede modellen ”Completing the progression of Economic Value”, som ses nedenfor.

Figur 3: The Progression of Economic Value (Pine & Gilmore, 1999, side 166)



Modellen viser udviklingen fra udifferentierede produkter (extract commodities) til differentierede produkter (guide transformations). Starbucks-eksemplet i figur 2 er, som det ses, bygget på denne model.

Det fremgår, at de differentierede produkter skaber en bedre konkurrencemæssig markedsposition. Disse produkter kan sælges til en højere pris, da de efterlever forbrugernes behov. Jo mere skræddersyet produktet er til den enkelte forbrugers behov, jo mere ”added value” - og jo mere værdi tilføres virksomheden, idet virksomheden kan tage en højere pris for produkterne samtidig med, at kundens oplevede værdi stiger. Målet for SAS bliver, jf. modellen, at bevæge sig mod øverste højre hjørne, så man får skabt en mindeværdig oplevelse (Stage experiences), der til sidst kan skabe ”transformations”, som har indflydelse på: *”who we are, what we can accomplish and where we are going”* (Pine & Gilmore 1999: 163). Fra af levere services skal SAS altså, ved at skabe unikke kundeoplevelser, der får kunderne til at engagere sig i SAS’ brand, flytte SAS op mod ”Guide transformation”, jf. figur 3.

3.2.2. Experiential Marketing

Schmitt (1999) opstiller i ”Experiential Marketing” værktøjerne til, hvordan virksomheder skaber oplevelser for kunderne.

Kunder i dag tager nemlig funktionelle egenskaber, produktkvalitet og et positivt brand-image for givet. For at skabe en konkurrencemæssig fordel må virksomheder derfor levere produkter, kommunikation og marketingkampagner, der tilfredstiller sanser, rører hjertet og stimulerer sindet. Kunder i dag vil have produkter, kommunikation og kampagner, de kan relatere til, og som de kan inkorporere til deres livsstile. De vil have produkter, kommunikation og kampagner, der leverer en oplevelse (Schmitt, 1999, preface side 22). I hvilken grad en virksomhed leverer disse oplevelser til kunden – og bruger informationsteknologi, brands, integreret kommunikation og underholdning til at levere denne oplevelse - vil i høj grad afgøre virksomhedens succes på et stærkt konkurrencepræget globalt marked.

Experiental marketing adskiller sig dermed fra traditionel marketing på fire centrale områder (Schmitt, 1999, preface side 25):

1. Fokus på kundeoplevelser:

Kundeoplevelser skaber sanselige, emotionelle, kognitive, adfærdsmæssige og relationsmæssige værdier, der erstatter de funktionelle værdier. Oplevelser forbinder virksomheden og brandet til kundens livsstil.

2. Udførelses af kundeoplevelsen:

Vi bevæger os væk fra at tænke på produktet isoleret set og følger i stedet en sociokulturel forbrugsvektor for at give forbrugeren en større oplevelse. En anden forskel fra traditionel marketing er, at fra at fokusere på at få kunderne til at købe, fokuseres der på efterkøbsfasen. Denne fase er en nøglefaktor for kundetilfredshed og brandloyalitet.

3. Kunder er irrationelle og emotionelle dyr

Selvom forbrugere ofte er involveret i rationelle valg, er de ligeså ofte drevet af følelser, fordi forbrugsoplevelser ofte er rettet mod en stræben efter fantasier, følelser og glæde. Kunder vil underholdes, stimuleres, blive emotionelt berørt og kreativt udfordret.

4. Metoder og redskaber er elektriske

Experiential marketing er ikke bundet af en metodisk ideologi såsom kvantitative eller kvalitative metoder som traditionel marketing, men er i stedet elektrisk. Metoderne er ofte situationsbestemte og eksplorative.

Experiential marketing giver desuden et anderledes syn på branding. I den traditionelle marketing er brand = identificers (Schmitt, 1999, side 30). Den traditionelle tilgang til branding ser et brand som en statisk identifikation af en virksomheds produkter, navn, logoer og reklameslogans.

Experiential marketing ser branding som udbydere af oplevelser: brand = experience providers (Schmitt, 1999, side 30). Branding er altså ikke bare firmaets navn på merchandise og produktudvidelser. Brandet skal appellere til alle fem sanser, til hjertet og til sindet. Brandet skal relateres til noget, forbrugeren går op i, for derved at inkorporere brandet i forbrugers hverdagsliv og livsstil.

3.2.2.1. Strategic Experiential Modules

Schmitt giver nogle strategiske rammer for, hvordan oplevelser skal skabes for kunderne. Schmitt opstiller fem SEM ”Strategic Experiential Modules” (Schmitt, 1999, side 64-69): SENSE, FEEL, THINK, ACT og RELATE, som virksomheder skal integrere i markedsføringen for at skabe unikke, holistiske oplevelser for kunderne (Schmitt, 1999, side 69). De fem SEM beskrives nedenfor.

SENSE handler om at skabe oplevelser, der stimulerer alle fem sanser. SENSE marketing bruges til at differentiere virksomheder og produkter, motivere kunderne og tilføre ekstra værdi til produkterne (added value). Det overordnede formål med SENSE marketing er at skabe æstetisk glæde, begejstring, skønhed og tilfredshed igennem sanselig stimulans (Schmitt, 1999, side 99). SENSE marketing har tre formål (Schmitt, 1999, side 110):

1. SENSE marketing kan *differentiere* en virksomhed fra andre virksomheder. SENSE marketing stimulerer vores sanser, og derved bliver vi følelsesladet forbundet til brandet.
2. SENSE marketing kan *motivere* kunder til at prøve produkter eller services.
3. SENSE marketing kan give unik *værdi* til kunderne. Hvis kundernes sanser stimuleres på effektiv vis, vil kunderne opleve en større værdi i oplevelsen med produktet.

FEEL handler om at appellere til kundernes følelser med det formål at skabe affektive oplevelser, der kan gå fra at være middelpåvirkende følelser til et brand til stærke følelser, glæde og stolthed (Schmitt, 1999, side 118). Da de fleste følelser forbundet med et produkt opstår under selve forbrugssituationen (i lufthavnen/på flyet), er almindelige emotionelle reklamer og kampagner ofte uhensigtsmæssige, fordi de ikke rammer følelser under selve forbrugssituationen. Der er derfor behov for en tæt forståelse for, hvilke stimuli der udløser bestemte følelser hos forbrugerne.

THINK handler om at appellere til det kognitive med det formål at skabe problemløsende oplevelser. De skal få kunden til at engagere sig kreativt via overraskelsesmomenter, intriger og provokation. THINK marketing har potentialet til at skabe paradigmeskift, idet det kan få folk til at se forventninger og hidtidige forestillinger i et nyt perspektiv (Schmitt, 1999, side 138).

ACT har til formål at berøre kropslige og fysiske oplevelser, livsstile og interaktioner. ACT marketing handler om at berige kundernes liv igennem fysiske oplevelser og at vise dem alternative måder at gøre ting på, alternative livsstile og interaktioner. ACT handler om skabe adfærdsændringer (Schmitt, 1999, side 154).

RELATE marketing indeholder alle fire overstående aspekter. Men RELATE adskiller sig ved at bevæge sig ud over forbrugerens personlige og private følelser ved at tilføje individuelle oplevelser, der relaterer kunden til hans eller hendes ideale jeg, andre mennesker eller en kultur. RELATE appellerer til individets behov for at blive opfattet positivt af andre. RELATE marketing får kunden til at relatere sig til et bredere socialt system (en subkultur eller et land), og skaber derved stærke brandrelationer og brand-communities (Schmitt, 1999, side 171).

For at skabe disse oplevelser bruger virksomheder kommunikation, visuel og verbal identitet, produkter, co-branding, rummelige miljøer, hjemmesider, elektronisk data og human kapital.

De overstående fem SEM skal forstås som *fundamentet* til experiential marketing. Det endelige mål er at skabe holistiske oplevelser for kunderne, hvor en eller flere af de fem moduler: SENSE, FEEL, THINK, ACT og RELATE er inddraget (Schmitt, 1999, preface side 2). Disse moduler vil senere danne grundlag for de strategiske forslag, der har til formål at skabe en unik SAS-oplevelse.

Der blev i ovenstående afsnit vist, hvordan CEM har til formål at skabe unikke og mindeværdige kundeoplevelser, der kan differentiere en virksomhed og skabe en konkurrencemæssig fordel. Derudover er CEM en *driver* for loyalitet, da CEM kan inkorporere en virksomheds brand til forbrugerens livsstil. Et redskab til dette er de fem Strategic Experiential Modules, der i samspil kan skabe en holistisk SAS-oplevelse, der skaber kundeværdi og brandværdi.

Dette leder hen til det følgende afsnit, der belyser brandværdi.

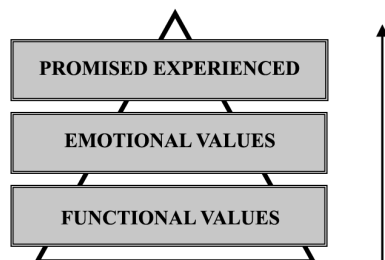
3.3. Brandværdi

Et brand kan altså defineres som et løfte fra virksomhed til kunde (Chernatony, 2010, side 17).

Et brand bliver derfor meget mere værd for kunden end brandets funktionelle og emotionelle værdi. Brand-værdi er den ekstra tilførte værdi givet til et produkt eller en service (Kotler *et al*, side 446).

Dette illustreres i nedenstående figur, der har til formål at vise, at et brands succes afhænger af, i hvilken grad virksomheden formår at skabe kongruens mellem produktet/servicens funktionelle værdi, emotionelle værdi og det løfte, som virksomheden giver til kunden igennem selve kundens oplevelse med produktet. Der er altså her igen fokus på *oplevelsen*, som tidligere gennemgået under CEM. ”Brands succeed beacuse they add to customer’s experiences” (Chernatony, 2010, side 17)

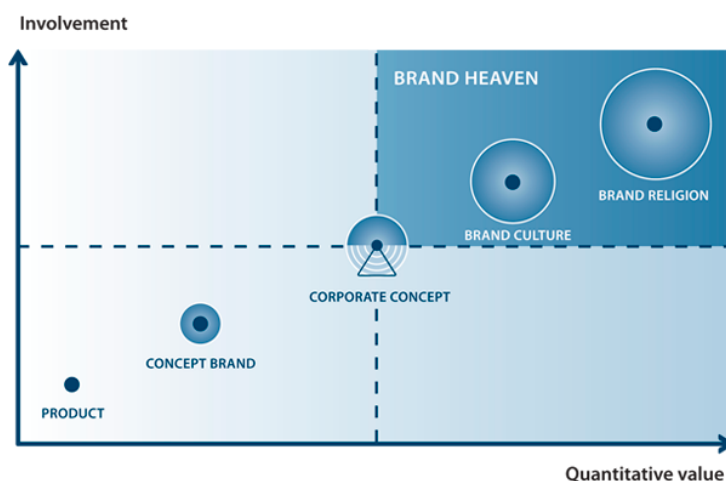
Figur 4: Brand-trekanten (Chernatony, 2010, side 12)



Source: Adapted from de Chernatony and Christodoulides (2004, p. 240)

Kundes Brand Religion Model nedenfor viser en femtrins-udviklingen af et brands rolle i kundens liv. Fra at produktet ikke har anden mening end selve dets funktionalitet, til en ”brand religion”, hvorved kunden oplever brandet som en ”way of life”.

Figur 5: Kundes Brand Religion Model (Kunde & CO, u.å.)



Målet for SAS bliver således at skabe øget kundeværdi og involvering i brandet for at skabe ”brand religion”. Herved bliver brandet en del af kundernes identitet, og det skaber følgeeffekter i form af promoters. Modellen skal derved forstås som afhandlingens formål, hvor SAS’ brand skal have så stor værdi for forbrugerne, at der skabes ”brand heaven”, hvor forbrugerne bliver så involveret i brandet, at SAS kan tilnærme sig en ”brand religion”.

SAS kan karakteriseres som et servicebrand, og SAS’ brandværdier kan derfor opstilles, som i figuren nedenfor:

Figur 7: Service Brand Triangle (Chernatony, 2010, side 91)

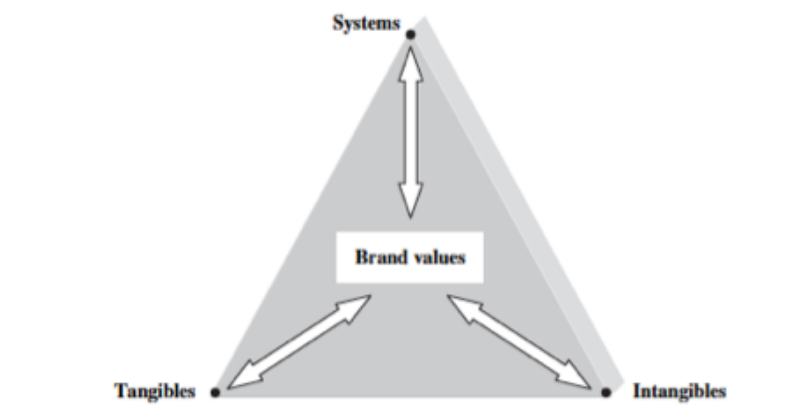


Figure 3.4 The Integrated Services Brand Triangle.

Et servicebrand består af følgende komponenter: materielle, immaterielle og services.

For SAS kan disse være:

- Materiel komponent i form af f.eks. personaleuniformer, check-in faciliteter, logo og in-flight service.
- Immateriel komponent i form af, f.eks. hvordan personalet snakker til kunderne, relationen mellem personale og kunder, og hvor hjælpsomt personalet er.
- Service-komponent i form af f.eks. det computerudstyr, personalet har til rådighed for at imødekomme kundernes krav, om der er back-up, computersystemer, om personalet kan imødekomme kundernes ønsker til mad om bord, og om kunderne har mulighed for ombooking af flybilletter.

Servicebrands, som SAS, har svært ved at evaluere, i hvilket omfang en brandstrategi er integreret på grund af SAS’ immaterielle natur og store medarbejderteam, der co-producerer værdi for kunderne.

Samspillet af disse komponenter bestemmer, hvordan virksomheden skaber og imødekommer sine brandværdier.

Der vil i denne afhandling lægges vægt på den materielle og immaterielle komponent til at øge kunde-brand-relationen igennem skabelse af unikke kundeoplevelser. Service-komponenten handler om implementering og vil derfor ikke blive belyst nærmere, jf. afgrænsningen.

En virksomheds brandværdier giver et brand mulighed for at differentiere sig og tiltrække både medarbejdere og kunder, der matcher brandets værdier. Et brand med et klart sæt af værdier tiltrækker nogle grupper af forbrugere, fordi det giver dem mulighed for at udtrykke symbolske, ikke-verbale, budskaber om dem selv (Chernatony, 2010, side 135). Et brand giver altså forbrugeren mulighed for at udtrykke, hvem han eller hun er. Den værdi, som et brand kan skabe for kunden, leder op til det følgende afsnit, der belyser loyalitet. CEM og skabelse af brandværdi er fundamentet for opnåelse af loyale kunder. Loyalitet bliver herved målet og følgevirkningen af at skabe brandværdi for kunde og virksomhed igennem CEM.

3.4. Loyalitet

Loyalitet bliver resultatet af succesfuld implementering af modulerne gennemgået i CEM-afsnittet. Men loyalitet er ikke blot et resultat. At fokusere aktivt på loyalitet er også en effektiv marketingstrategi, da loyalitet også kan erhverve nye kunder.

Loyalitet skabes igennem virksomhedens evne til at levere unik værdi for kunden (Christopher *et al*, 2011, side 39). Denne unikke værdi for kunden skal skabes igennem kundeoplevelser. Lykkes virksomheden med at levere kontinuerlig værdi for kunden, lykkes virksomheden med at fastholde denne kunde. Kundefastholdelse (retention) skaber altså virksomhedsværdi – ikke kun fordi kunden forbliver kunde, men også på grund af en række profitable følgevirkninger, som loyale kunder medfører. Eksisterende kunder er nemmere at sælge til og er oftest mere profitable end nye kunder (Christopher *et al*, 2011, side 47). Det er afgørende for SAS at have fokus på retention for at overleve i en stærkt konkurrencepræget flybranche.

Ifølge en undersøgelse fra Bain & Company (Reichheld, Markey, 2011, side 37) giver det betydelig værdi for virksomheder at fokusere på loyalitet. En 5 % stigning i retention fører til 25-100 % stigning i profit.

Virksomheder med høj kundeloyalitet genererede mere end dobbelt så stor omsætning som andre virksomheder i gennemsnit, viste undersøgelsen. Dette kaldte Bain & Company for ”The Loyalty Effect” (Reichheld & Markey, 2011, side 37). Loyalitetsbegrebet og værdien af loyale kunder bliver uddybet i nedenstående afsnit om Net Promoter Score.

3.4.1. Net Promoter Score

Net Promoter Score (herefter NPS) handler om værdien af loyale kunder, der som nævnt er vigtige at fokusere på for virksomheder. Loyale kunder kommer ofte tilbage, bruger flere penge (share of wallet), anbefaler virksomheden til venner, giver positiv og værdifuld feedback, er billigere end andre kunder at servicere og er mindre prissensitive (Reichheld, Markey, 2011, side 22).

Nedenfor gennemgås NPS og eksempler på virksomheder, der med succes har arbejdet strategisk med NPS. Virksomheder, som SAS kan lære af.

Ifølge NPS-teorien bør det være alle virksomheders mål at skabe ”good profit”. ”Good profit” går ud på at skabe tilfredse kunder, der som effekt bliver en del af virksomhedens marketingafdeling. Tilfredse kunder bliver ”promoters”. Målet er derfor at skabe relationer af høj kvalitet mellem kunde og virksomhed, hvorved kunderne genererer ”good profit” fremtidig vækst for virksomheden.

Det er dog langt fra alle virksomheder, der arbejder med good profits.

Modsat ”good profits” er ”bad profits”. Bad profits er virksomheders indtjening på bekostning af vildledende information eller priser, såsom skjulte eller urimelige gebyrer, f.eks. gebyrer på ændring af en flybillet, for ekstra bagage osv. Det er profit på kort sigt for virksomheder og yderst skadeligt på lang sigt. Det genererer profit for virksomheden, men er ”bad profit” idet det skaber utilfredse kunder, der bliver ”detractors”.

Detractors er kunder, der føler sig dårligt, og unfair behandlet. Det resulterer i, at de skifter til konkurrenten, hvis de har muligheden for det. Kunder, der føler sig vildledt og dårligt behandlet, vil før eller siden finde en måde, hvorpå de kan ”få gengæld”. Disse kunder øger serviceomkostningerne ved at rapportere utallige problemer, de demotiverer front-line medarbejdere med deres utilfredshed, og de vil advare alle, de kan, mod at benytte virksomheden - nogle gange ikke kun venner og bekendte, men også journalister, på blogs, kolleger mfl.

Detractors skader virksomheders ry og mindsker virksomheders chance for at tiltrække den bedste arbejdskraft og kapital fra investorer (Reichheld & Markey, 2011, side 26).

De sociale medier har yderligere forstærket effekten af den negative WOM, da oplevelserne i dag ikke bare bliver delt med nærmeste venner, men kan på et øjeblik blive delt til mange tusind over internettet.

Derimod, ved at generere ”good profits” igennem lavere priser, højere serviceniveau, fjernelse af gebyrer mv., kan virksomheder spare marketingudgifter i form af f.eks. reklamer. Derved kan ”good profits” opveje de omkostninger, der er ved en ”good profit”-taktik – og til langt større marketingeffekt, da kunderne bliver ”promoters” for virksomheden og generer fremtidig vækst i langt højere grad end reklamer og ”traditionel” markedsføring.

Et godt eksempel på en virksomhed, der med succes har opereret med ”good profits”, er igen Southwest Airline (herefter SWA). SWA kom ind på det amerikanske flymarked med lavere priser, højt serviceniveau og ingen irriterende ”bad profits”-gebyrer. Passagerne flokkedes til SWA fra store etablerede flyselskaber som US Airways, der kørte med ”bad profits”-taktikker. US Airways måtte sænke priserne for at følge med konkurrencen fra SWA. Men det hjalp ikke på passagertilgangen. SWA havde skabt loyale kunder ved brug af ”good profits”-taktikken (Reichheld & Markey, 2011, side 29). En interessant bemærkning er her, at selvom SWA er et lavprisselskab, har det formået at tage markedsandele fra etablerede ikke-lavprisselskaber (bilag 4). Selv businesskunder vælger SWA på grund af oplevelsen ved at flyve med SWA. SAS kan bruge dette eksempel ”omvendt”, da SAS igennem unikke kundeoplevelser kan kapre kunder fra lavprisselskaberne. SWA ser sig selv som en servicevirksomhed, der ”just happens to fly airplanes” (Southwest Airlines, u.å.). Dette har medført en NPS-score, der totalt udkonkurrer de andre amerikanske flyselskaber. SWA er i 2014 fortsat i toppen af flyselskaberne målt på NPS (Temkins Ratings 2014). Den høje kundetilfredshed (NPS) har skabt en langt højere vækst end hos konkurrenterne, færre klager og større markedsandele (Reichheld & Markey, 2011, side 36). SAS kan lære meget af SWA, der tydeligt har sat konkurrenterne af ved at være kundeorienteret. SAS er modsat mange lavprisselskaber god til at arbejde med ”good profits”. SAS har gratis kaffe, bagage med i prisen og aviser ombord – uden gebyrer. Men selvom mange lavprisselskaber opererer med ”bad profits”, vinder de stadig markedsandele.

At fokusere på ”good profits” er derfor tilsyneladende ikke alene nok for SAS for at være konkurrencedygtig. Selve kundeoplevelsen må gøres unik, som denne afhandling vil vise.

Man kan diskutere, om teorien holder vand for flybranchen, da forbrugerne her godt er klar over, at lavprisselskaberne tager gebyrer for ekstra services, når de køber en billet hos eksempelvis Easyjet eller Ryanair. Forbrugernes forventninger er derfor afgørende for effekten af ”good –og bad profits”. Det må dog stadig anbefales, at SAS fortsætter med at arbejde med ”good profits”, da dette er en integreret del af SAS’ forretningsmodel, som givetvis giver værdi for kunderne.

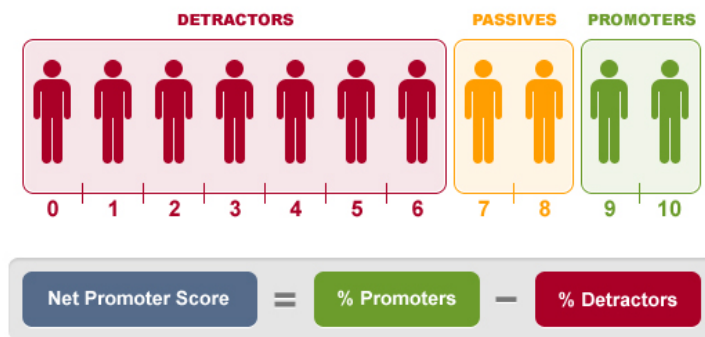
Det er ovenfor blevet fastslået, at virksomheder bør fokusere på loyalitet og skabe ”good profits”.

Men hvordan kan virksomheder så måle loyalitet?

Net Promoter Score giver svaret ved at stille forbrugerne ét afgørende spørgsmål (The Ultimate Question): ”hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale virksomheden, dets produkter eller services til en ven eller kollega?” (Reichheld & Markey, 2011, side 41).

NPS er baseret på, at alle kunder kan opdeles i tre grupper med hver deres individuelle karaktertræk og adfærd: Promoters, passives og detractors, som det ses i figur 8 nedenfor.

Figur 8: Net Promoter Score (Reichheld & Markey, 2011, side 7)



Promoters er loyale entusiaster som flittigt køber en virksomheds produkter eller services og samtidig anbefaler andre at gøre det samme. Passives er tilfredse, men ikke-entusiastiske kunder, som nemt kan blive påvirket til at blive kunde hos konkurrenten i stedet. Detractors er utilfredse kunder, der er ”fanget” i en relation til virksomheden. Detractors advarer deres netværk om virksomheden og skader derved direkte virksomheden.

Der er ingen tvivl om, at ved at fokusere aktivt på loyalitet igennem marketing vil SAS kunne styrke sin brandværdi. En styrket brandværdi vil øge SAS’ virksomhedsværdi, men også øge kundernes tilfredshed ved at flyve med SAS. At flyve med SAS skal gøres så unikt, at SAS øger sin brandværdi, hvor SAS bliver en ”way of life” og nærmer sig begrebet ”brand religion”.

Lykkes dette, vil SAS øge kundeloyaliteten. Dette vil skabe en række profitable følgevirkninger, der på sigt kan blive en længerevarende konkurrencemæssig fordel.

Afsnittene CRM, CEM, brandværdi og loyalitet har dannet grundlag for, hvorfor og hvordan SAS kan øge loyaliteten igennem skabelse af unikke kundeoplevelser.

Nedenfor gennemgås kort, hvad SAS i dag gør af marketingtiltag.

3.5. Hvad gør SAS i dag for at skabe kunde-brand-relationer?

Dette afsnit vil korte belyse, hvad SAS gør i dag for at skabe kunde-brand-relationer. Som nævnt i afgrænsningen, vil der ikke gås i dybden med alle de tiltag, som SAS gør i dag. . Der vil i stedet kort fokuseres på SAS’ Eurobonus og SAS’ nyeste marketingstrategi: ”We Are Travellers”.

3.5.1. SAS Eurobonus

SAS Eurobonus er Nordens største loyalitetsprogram og frequent flyer program (SAS, u.å.) Med Eurobonus får man point, når man rejser, køber ind og booker hotel. De optjente point kan senere indløses til bl.a. flyrejser. SAS Eurobonus er derved et effektivt loyalitetsredskab, da det fastholder kunder og skaber basis for krydssalg i f.eks. SAS' butikker og hoteller. Et loyalitetsprogram som Eurobonus er derved i høj grad en del af CRM-konceptet. I juni 2013 lancerede SAS to typer Eurobonus: "SAS go" og "SAS Plus", hvor "SAS Plus" har flest fordele integreret.

Der er hele 3,2 millioner medlemmer (oktober 2013) (SAS Annual Report 2013, side 15). SAS Eurobonus er uden tvivl et effektivt loyalitetsprogram, der skaber stor værdi for SAS og dets kunder. Men graden af loyalitet kan diskuteres. For er SAS Eurobonus i virkeligheden en form for "falsk loyalitet"?

3.5.1.1. SAS Eurobonus – falsk loyalitet?

Som beskrevet ovenfor er SAS Eurobonus af stor værdi for SAS og mange af SAS' kunder.

Men er et loyalitetsprogram et sandt billede for loyalitet? For ser man på loyalitet som en gensidig værdiskabelse mellem kunde og virksomhed, som i denne afhandling, kan man argumentere for, at SAS Eurobonus er falsk loyalitet. I denne afhandling er målet for virksomheden, at den bliver en "way of life", som nævnt i afsnittet om CEM, og herved opnås der en "sand loyalitet" (Østergaard Jacobsen & Ulka, 2012, side 58).

Et loyalitetskoncept formår sjældent at gøre virksomheden til en "way of life". Loyalitetskoncepter formår ofte blot at give fordele på produkter, priser og transaktioner i stedet for relationer (Østergaard Jacobsen & Ulka, 2012, side 57). Netop SAS Eurobonus har i høj grad fokus på produkter, priser og transaktioner, hvorfor det på en måde kan siges at være en falsk loyalitet. Men SAS Eurobonus skaber også en gensidig værdi mellem kunde og virksomhed, og rigtig mange hyppige rejsende bruger det så ofte, at det bliver en "way of life" for dem. Om SAS Eurobonus derfor kan karakteriseres som sand eller falsk loyalitet, beror altså på, hvordan man ser på loyalitetsbegrebet.

Der er heller ikke tvivl om, at SAS Eurobonus fortsat vil være et effektivt redskab, som i samspil med en forbedret kundeoplevelse kan skabe en øget loyalitet blandt SAS' kunder og øge kunde-brand-relationen. Om SAS' nyeste marketingstrategi "We Are Travellers" også vil være det, må fremtiden vide.

3.5.2. "We Are Travellers"

Den 29. september 2014 lancerede SAS en ny langsigtet marketingstrategi, "We Are Travellers". Formålet med strategien er at vise, at det at rejse er en del af vores livsstil. "We Are Travellers" er et langsigtet koncept, der vil fremstille SAS som det naturlige valg for de frekvente rejsende i Skandinavien. Konceptet bygger på de positive følelser, man som rejsende forbinder med at flyve, og på, hvordan SAS kan forstærke denne rejseglæde. Da "We Are Travellers", som nævnt, blev lanceret kort inden afhandlingens afslutning, bygger afhandlingens strategiforslag ikke på SAS' nye marketingstrategi. I stedet vil "We Are Travellers" blive diskuteret i forbindelse med afhandlingens valgte strategiforslag i afsnittet "Evaluering af strategiforslag".

3.6. Opsamling

Kapitel 3 havde til formål at gennemgå afhandlingens desk research. Desk researchen bestod af teori og begreber indenfor CRM, CEM, branding og loyalitet samt en beskrivelse af SAS' nuværende tiltag.

CRM-konceptet blev gennemgået for at beskrive de markeds –og forbrugertrends, som har dannet grundlag for en relationsbaseret marketingtankegang. CEM-konceptet blev gennemgået som strategiske redskaber for, hvordan SAS kan styrke denne relation mellem SAS og dets kunder igennem skabelse af unikke kundeoplevelser. Branding -og loyalitetsteori blev gennemgået som resultatet og målet for CEM. Til slut blev SAS' Eurobonus kort gennemgået, hvor der kan argumenteres for, at det kan karakteriseres som falsk loyalitet. Og endelig blev SAS' nyeste marketingstrategi gennemgået. Desk researchen vil danne grundlag for den videre analyse og danne grundlag for de strategiske forslag.

De følgende afsnit omhandler afhandlingens analyse. Først gennemgås den konceptuelle model, der ligger til grund for den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, hvis formål er at måle kunde-brand-relationen for SAS.

Kapitel 4: Konceptuel model

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at måle kunde-brand-relationerne mellem SAS og selskabets kunder ud fra Brand Equity Model (Martesen & Grønholdt, 2010). Modellen er bygget op omkring en kundebaseret tilgang til måling af brand equity (brandværdi). Med kundebaseret tilgang menes, at brand equity eksisterer i forbrugernes mentale associationer til brandet. Der er tale om en mental værdi, der er forbundet til forbrugernes tanker. Dyson et al. (1996) beskriver brands således:

“...brands exist in the minds of their potential consumers and that what those consumers think of a particular brand determines the value it has to its owner. A brand’s foundations are, therefore, composed of peoples’ intangible mental associations about it. In placing a value on a brand, we are placing a value on the strength and resilience of those associations.”

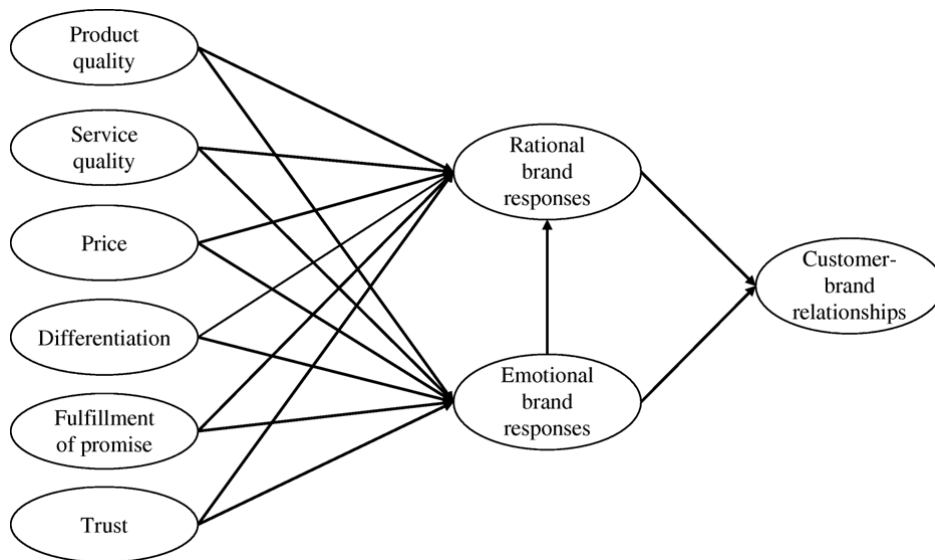
Brand Equity Model er valgt, da den er generisk og kan benyttes på alle brands og i alle industrier (Martesen & Grønholdt, 2010, side 1). Derudover lægger modellen op til en forståelse af, hvordan brandværdi skabes, og i hvilken grad de forskellige variable spiller ind på kunde-brand-relationen. Dette er interessant for SAS og for afhandlingens formål, da modellen forklarer, i hvilket omfang de forskellige drivere/variable i modellen spiller ind på kunde-brand relationen. Samtidigt lægger modellen op til et Brand Equity Map, der danner grundlag for de fremtidige strategitiltag i afhandlingen. Modellen gennemgås nedenfor.

4.1. Brand Equity Model

Brand Equity Model er udviklet af Martensen & Grønholdt (Copenhagen Business School, 2010) og er en konceptuel model, der forbinder kunde-brand-relationer med rationelle og emotionelle brand-evalueringer, der igen er forbundet til følgende seks drivere: produktkvalitet, servicekvalitet, pris, differentiering, opfyldelse af løfte og troværdighed.

Modellen giver to veje til kunde-brand relationer: en rationel vej og en emotionel vej sammen med kombinationen af disse to. Modellen ses nedenfor.

Figur 9: Brand Equity Model (Martesen & Grønholdt, 2010)



Rationelle og emotionelle brandevalueringer er fundamentale i opbygningen af brands, og disse indgår derfor i modellen, hvor det sidste ”step” er selve kunde-brand-relationen. Rationelle brandevalueringer indeholder variablene brandværdi og kundetilfredshed. Emotionelle brandevalueringer indeholder selvudtrykkende fordele og social appellering.

Det sidste step er selve kunde-brand-relationen, og det indeholder variablene loyalitet, attraktivitet, engagement og fastholdelse.

Brand Equity Model er udviklet på baggrund af teoretiske og empiriske undersøgelser indenfor brand equity, brand performance og kundeloyalitet. Modellens primære inspiration stammer fra Franzens komponenter af brand equity, Kellers brand equity-pyramide, Aakers brand equity dimensioner samt EPSI (Martesen & Grønholdt, 2010, side 3).

Den konceptuelle model omsættes til en matematisk model, der bliver et strukturelt system af ligninger (strukturel ligningsmodel). Den endelige strukturelle ligningsmodel gennemgås i kapitel 6.

Brand Equity Model forbinder afhandlingens teorikontekst, da afhandlingens teoretiske begreber indgår i modellens variable. Produktkvalitet, servicekvalitet, pris, differentiering, opfyldelse af løfte og troværdighed er alle drivere, der bidrager til at skabe unikke kundeoplevelser (CEM), skabe kunde-brand relationer (CRM) og udvikling af loyale kunder. I hvilken grad SAS kan maksimere disse variable afhænger af SAS’ konkrete strategitiltag, som modellen lægger op til i et Brand Equity Map.

Andre modeller kunne være blevet benyttet, såsom EPSI, SERVQUAL, ACSI og Groonros Nordic Model. Men ud fra afhandlingens teoretiske ramme og formål, var Brand Equity Model mest relevant, da den har fokus på selve kunde-brand-relationen, som skabes igennem kundeoplevelsen, og som derved lægger op til CEM-strategier.

Brand Equity Model er valgt, da den har fokus, på hvordan kunde-brand-relationen skabes. Dette er interessant i CEM-sammenhæng, da det lægger op til CEM-strategiske tiltag. CEM strategier bliver derfor fundament for at opbygge en stærk kunde-brand-relation, der så igen bliver drivere for loyalitet og WOM. Modellen estimeres ud fra ”structural equation modelling”, som gennemgås nedenfor.

4.2. SEM som estimationsmetode

Brand Equity Model operationaliseres af ”structural equation modelling” (SEM) med 8 latente (ikke observerbare) variable med dertilhørende 1-7 målevariable til hver latent variabel.

SEM er brugbar i denne undersøgelse, da denne metode forbinder hver af de latente variable med de tilknyttede målevariable, og forbinder de latente variable indbyrdes gennem årsagssammenhænge. Dette er relevant, da undersøgelsen netop vil forklare de teoretiske sammenhænge mellem determinanterne og deres indflydelse på rationel- og emotionel brandevaluering samt selve kunde-brand-relationen. Ingen anden statistisk metode kan med en enkel teknik estimere disse sammenhænge (Malhotra *et al*, 2012, side 865). Derudover er SEM brugbar, da den forholder sig til latente (ikke observerbare) variable, som netop er tilfældet i denne undersøgelse. Opfattet servicekvalitet, image, troværdighed, loyalitet mv. kan ikke direkte observeres (latente). Kun få variable kan kaldes observerbare, herunder alder og køn. De fleste andre variable hører under kategorien ikke-observerbare (Haenlein & Kaplan, 2004, side 2).

Structural equation modelling adskiller sig fra andre multivariate teknikker ved at:

1. vise konstruktioner som ikke-observerbare eller latente faktorer i et afhængighedsforhold
2. estimere multiple og indbyrdes afhængige sammenhænge i en integreret model
3. stå for næsten perfekt reliabilitet for de observerede variable og levere analyse til dæmpning og estimation af bias som følge af målefejl
4. forklare covarians imellem de observerede variable (Malhotra, *et al*, 2012, side 866)

SEM kaldes på baggrund af overstående forskelle fra andre multivariate teknikker for anden-generations teknik, da den forklarer sammenhænge mellem afhængige og uafhængige multiple analyser. Der eksisterer to tilgange til SEM, som gennemgås nedenfor.

4.3. To forskellige tilgange til SEM

Der findes to generelle tilgange til at estimere parametre i en SEM-analyse: den kovarians-baserede og den varians-baserede. Den kovarians-baserede tilgang har været flittigt benyttet i de seneste årtier, og for mange forskere, er den kovarians-baserede tilgang et synonym med SEM. Det mest populære program til denne tilgang er LISREL (Jöreskog, 1975). Også EQS, AMOS, SEPATH og COSAN hører til den kovarians-baserede tilgang (Haenlein & Kaplan, 2004, side 2).

Den varians-baserede refereres normalt til PLS (Partial Least Squares) som estimationsteknik. Den varians-baserede tilgang er mest relevant til denne undersøgelse, da den er en iterativ estimationsmetode, der integrerer faktoranalyse og multipel regressionsanalyse. PLS estimerer sammenhænge mellem målevariable og latente variable og sammenhængen mellem de latente variable (Grønholdt, 2013). PLS metodens fordele er, at den er robust (mod skæve distributioner for indikatorer, multikollinearitet og misspecifikation), distributionsfri - og så er modellen velegnet til små stikprøvestørrelser (Haenlein & Kaplan, 2004, side 13).

Derudover forsøger PLS at forklare varianser, og så er den praksis-orienteret (Martesen & Grønholdt, 2010, side 4). Den varians-baserede tilgang kan desuden benyttes for modeller, der både indeholder reflektive og formative typer af indikatorer, hvor den kovarians-baserede tilgang ikke accepterer formative typer indikatorer (Haenlein & Kaplan, 2004, side 13). Det er nødvendigt for undersøgelsen, at modellen kan operationalisere både reflektive og formative indikatorer, da undersøgelsen indeholder begge typer af indikatorer. Dette er f.eks. tilfældet ved servicekvalitet, jf. spørgeskemaet i bilag, hvor der er udvalgt variable, der siger noget om SAS' servicekvalitet. Nedenfor gennemgås spørgeskemaundersøgelsen, der har til formål at måle kunde-brand-relationen mellem SAS og dets kunder. Det danner grundlag for en bestemmelse af, hvor SAS mest hensigtsmæssig bør allokere marketingressourcer i bestræbelsen på at øge denne kunde-brand-relation.

4.4. Opsamling

Dette afsnits formål var at beskrive den konceptuelle model, der ligger til grund for undersøgelsen. Det blev desuden forklaret, hvordan modellen estimeres ud fra structural equation modelling. I det følgende gennemgås den kvantitative undersøgelse.

Kapitel 5: Spørgeskemaundersøgelse

Dette kapitels formål er at gennemgå spørgeskemaundersøgelsen. Dette gøres ud fra design af spørgeskemaet, dataindsamlingsmetode, skalering, operationalisering og gennemgang af spørgeskemaets validitet, reliabilitet og generaliserbarhed.

Efterfølgende vil afsnittet ”Dataanalyse” analysere resultaterne af undersøgelsen, hvor kvalitetskriterierne testes statistisk.

5.1 Design af spørgeskema

Spørgeskemaet til denne undersøgelse indeholdt 37 spørgsmål. Heraf var de 9 indledende spørgsmål screenings- og baggrundsspørgsmål, til demografi og til, hvor ofte, og med hvilket formål respondenterne flyver med SAS. I de indledende spørgsmål i spørgeskemaet er formålet at indhente generel information om respondenterne om deres alder, indkomstniveau, køn, bopæl og uddannelsesniveau. I starten af spørgeskemaet præsenteres en kort tekst, der forklarer hvad spørgeskemaet omhandler. Spørgsmålene er forsøgt formuleret så klart og tydeligt som muligt og udelader særlige fagspecifikke formuleringer og begreber, der ville kunne føre til misforståelser og ”forkerte” svar.

Spørgemålene kan betegnes som et ”fixed-response alternative questions”, hvilket er den mest benyttede metode i strukturerede direkte surveys (Malhotra *et al*, 2012, side 328). Respondenten bliver herved tvunget til at tage stilling til et udsagn og angive, i hvilken grad han eller hun er enig eller uenig.

5.2. Dataindsamling

Spørgeskemaet er internetbaseret og lavet ved brug af hjemmesiden www.enalyzer.dk.

For at undersøgelsen er generaliserbar, anbefales til SEM-analyser en stikprøvestørrelse på mellem 200 og 400 respondenter (Malhotra *et al*, 2012, side 873).

For at imødekomme disse anbefalinger, blev der taget kontakt til SAS’ marketingafdeling med henblik på at få hjælp til uddelegering af spørgeskemaet via e-mails igennem deres CRM-kartotek. Dette var dog desværre ikke muligt, som det fremgår af mailkorrespondancen i bilag 5.

Spørgeskemaet blev distribueret på Facebook og sendt til mail-kontakter og venner og families mail-kontakter samt igennem CBS’ student-mails med hjælp fra linjesekretariatet. Denne metode indsamlede 219 besvarelser, hvoraf de 190 var gennemførte. For at opnå en stikprøvestørrelse på minimum 200 gennemførte besvarelser,

blev spørgeskemaet også fysisk distribueret til rejsende i Københavns Lufthavns terminaler. Spørgeskemaet blev delt ud fysisk i lufthavnen i afgangsterminalerne, hvor yderligere 22 respondenter blev opnået. Rejsende i Københavns Lufthavn var en ønsket målgruppe for undersøgelsen, så respondenterne blev hentet nær SAS' check-in skranker. Derved blev den ønskede målgruppe ramt, samtidigt med at der blev skabt større varians i de demografiske forhold, og stikprøven blev derfor mere repræsentativ. Herved endte stikprøvestørrelsen på 212 gennemførte besvarelser, hvilket gør undersøgelsen generaliserbar, jf. overstående. Spørgeskemaundersøgelsen havde en varighed på 28 dage i perioden 21. juli til 18. august 2014. En oversigt over lanceringen af undersøgelsen kan ses i bilag 6.

5.3 Online surveys som dataindsamlingsmetode

Online surveys har en række fordele. Det er for det første hurtigt, da det kan nå respondenterne med det samme, efter det er udviklet. For det andet er det billigt (ofte gratis). For det tredje kan man designe det, som man vil, og på den måde gøre det attraktivt for respondenterne. Og for det fjerde fjerner man interviewer-bias. Den største ulempe ved online surveys er "sampling frames", hvilket refererer til, hvor repræsentativ undersøgelsen bliver, da respondenterne ofte er i samme livsstilsgruppe, alder, bopælsområde mv. (Malhotra *et al*, 2012, side 334). Disse bias er forsøgt minimeret ved også at udlevere undersøgelsen i Københavns Lufthavn.

5.4. Skalering

Den benyttede skaleteknik er en Likert-skala. Likert-skalaen er intervalbaseret skala. Den kræver, at respondenterne indikerer, i hvilken grad han eller hun er enig eller uenig i forskellige udsagn. Skalaen består typisk af 5 eller 7 udsagn fra "helt uenig" til "helt enig". I denne undersøgelse er valgt en 7-trins Likert-skala fremfor en 5-trins Likert-skala, som ellers er den mest benyttede (Malhotra *et al*, 2012, side 424). Grunden er, at spørgeskemaet omhandler emotionelle og rationelle relationer til SAS-brandet, og det derfor er vigtigt at indhente så præcise holdninger fra respondenterne som muligt. Ved en 7-trins skala øger man respondenternes mulighed for at præcisere deres holdninger. En ulige skala har desuden den fordel, at man ikke tvinger respondenterne til at være enig eller uenig, men giver dem muligheden for at være "hverken eller", hvilket øger validiteten.

Likert-skalaen er nem at administrere og konstruere, og den er desuden nem at forstå for respondenterne. Dette gør den bl.a. brugbar til online surveys. Ulempen ved Likert-skalaen er, at den kan være tidskrævende for respondenterne, da den lægger op til reflektering ved hvert udsagn (Malhotra *et al*, 2012, side 425). Dette er

forsøgt minimeret ved at begrænse antallet af udsagn. Det blev derfor prioriteret, at spørgeskemaet kunne besvares på 5-7 minutter for at undgå, at respondenterne falder fra undervejs i undersøgelsen.

Likert-skalaen er en ikke-komparativ og kategoriseret skala. Fordelen ved ikke-komparative skalaer er, at respondenterne kun skal forholde sig til ét emne ad gangen i modsætning til de komparative skalaer. Ikke-komparative skalaer er desuden de mest benyttede skalaer indenfor marketing research. Ved at bruge en ikke-komparativ skala bliver det lettere at lave gennemsnitskalkulationer og statistiske beregninger, da den fungerer uden sammenligninger (Malhotra *et al.*, 2012, side 417).

5.5. Operationalisering

Hver latent variabel i modellen operationaliseres af 1-7 indikatorvariable (målevariable), som fremkommer som spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgsmålene, der er brugt til at operationalisere modellen, er udarbejdet på baggrund af desk researchen, ud fra undersøgelsen ”Measuring and Managing Brand Equity” (Martensens & Grønholdt 2010) samt på baggrund af ”Brand Marketing Action Checklist” (Chernathony, 2010, side 343). Fordelingen af spørgsmål på de forskellige variable, findes i bilag 7.

Martensens & Grønholdts undersøgelse byggede på 65 spørgsmål, der var generelt udformet, hvilket muliggjorde at de kunne blive brugt på tværs af brands, brancher og virksomheder (Martesen & Grønholdt, 2010, side 4).

Under udarbejdelsen af spørgeskemaet var det vigtigt at stille spørgsmålene, så de var letforståelige for respondenterne, så man undgår kommunikationsfejl og misforståelser, som vil få indflydelse på spørgeskemaets validitet. Af den grund er fagbegreber, såsom ”brand”, blevet udeladt, da det blev vurderet, at ikke alle respondenter ville være bekendt med dette begreb. Der laves derfor ikke udsagn, som ”SAS’ brand betyder meget for mig”, men i stedet formuleret udsagn som: ”Når jeg tænker på SAS, får jeg en varm og positiv følelse”, og ”Det, som SAS står for, passer godt til mig som person”. Respondentens opfattelse af SAS som brand operationaliseres altså af udsagn, som vurderes at tilkendegive holdninger, følelser, tanker og opfattelser af SAS’ brand – uden at nævne ordet ”brand”.

Selve ”kunde-brand-relationen” operationaliseres ud fra loyalitet, attraktivitet, engagement og fastholdelse. ”Loyalitet” er et begreb, der kan operationaliseres ud fra en lang række spørgsmål og metoder. I denne undersøgelse skelnes der ikke mellem adfærdsmæssig og holdningsmæssig loyalitet, selvom undersøgelsen mest læner sig op af den holdningsmæssige loyalitet, da der fokuseres på WOM-anbefalinger.

Loyalitetsbegrebet bliver operationaliseret ud fra ”The Ultimate Question 2.0”, jf. afsnittet ”Net Promoter Score”. The Ultimate Question blev foretaget på en 7-trins-skala for at gøre spørgsmålet sammenligneligt med de øvrige spørgsmål.

Nedenfor gennemgås kvalitetskriterierne reliabilitet, validitet og generaliserbarhed. Disse vil blive testet statistisk forbindelse med selve dataanalysen i det følgende afsnit.

5.6. Reliabilitet

Reliabilitetsbegrebet dækker over, i hvilken grad man ville få de samme svar på undersøgelsen, hvis undersøgelsens metode blev gentaget (Malhotra *et al*, 2012, side 437). Har undersøgelsen en høj pålidelighed (reliabilitet), vil undersøgelsen kunne gentages på ny med samme resultat. Da undersøgelsen har benyttet en struktureret spørgeramme i spørgeskemaet, hvor alle respondenter får stillet de samme spørgsmål og samme svarmuligheder, tilstræbes her en høj reliabilitet i undersøgelsen.

Dog vil det skade reliabiliteten, hvis ikke alle respondenterne forstår spørgsmålene ens, eller hvis respondenterne bliver spurgt om forhold, der er sket for lang tid siden, og som de har svært ved at huske og derfor svarer ”forkert” på. Dette kan forhindres ved at stille tydelige spørgsmål og undgå at stille spørgsmål, der er umulige at besvare (Karpartschof, 2006, side 158) eller spørgsmål, der er formuleret i teori- eller begrebssprog, som respondenterne ikke forstår.

5.7. Validitet

Validitetsbegrebet dækker over, i hvilken grad man måler det, man tror, man måler. Validiteten af undersøgelsen refererer til gyldigheden af undersøgelsen. For strukturerede spørgeskemaer som dette, kan der opstå validitetsproblemer for data omkring følelser og holdninger. Respondenterne kan have svært ved at udtrykke deres faktisk holdning, attitude eller følelse omkring et givent udsagn i et struktureret spørgeskema med ”fixed response alternative questions” (Malhotra *et al*, 2012, side 328).

Begreber som loyalitet og brand-relationer er svære at gøre målbare. Respondenterne vil derfor have svært ved at svare på spørgsmål, hvor der spurgt direkte ind til disse. Disse begreber er derfor blevet operationaliseret for at øge validiteten af undersøgelsen, jf. afsnittet operationalisering.

5.8. Generaliserbarhed

Undersøgelsens generaliserbarhed refererer til, i hvilket omfang det er muligt at generalisere undersøgelsen til en større population eller målgruppe (Malhotra *et al*, 2012, side 437). I denne undersøgelse refererer dette til, i hvilket omfang undersøgelsen siger noget generelt om SAS' kunde-brand-relationer. For at fremskaffe en høj generaliserbarhed blev spørgeskemaet delt ud i Københavns Lufthavn, hvor rejsende i SAS' check-in køer blev bedt om at deltage. Denne metode fremskaffede yderligere 22 respondenter og samtidig blev den ønskede målgruppe ramt. Ved at kombinere distribueringen af spørgeskemaet på sociale medier og igennem mails til venner og familie med distribueringen i Københavns Lufthavn opnåedes der en acceptabel generaliserbarhed. Generaliserbarheden kunne dog være øget betydeligt, såfremt det havde kunne lade sig gøre at få spørgeskemaet distribueret gennem SAS' kundekartotek, hvilket desværre ikke var muligt (bilag 5).

5.9. Opsamling

Dette afsnits formål var at beskrive udarbejdelsen, distribueringen og kvaliteten af spørgeskemaet. Udarbejdelsen blev udført på baggrund af Martesen & Grønholdt (2010) samt Chernatony (2010). Spørgeskemaet blev lavet ved brug af Enalyzer og blev distribueret via Facebook, emails og fysisk i Københavns Lufthavn. Kvaliteten af spørgeskemaet blev oveordnet vurderet som god. Kvalitetskriterierne vil dog løbende blive testet statistisk i den kommende dataanalyse for at nå frem til en mere præcis vurdering. I det følgende gennemgås og testes datasættet statistisk og Brand Equity Model estimeres.

Kapitel 6: Dataanalyse

I det følgende afsnit gennemgås dataanalysen. Den indledende dataanalyse bliver foretaget i SPSS og den efterfølgende SEM bliver foretaget i SmartPLS. SPSS bruges til den deskriptive statistik til at give et overblik over datamaterialet og respondenterne i frekvenstabeller.

Spørgeskemaet indeholder ikke ”missing values”, da spørgeskemaet er udformet med tvungne svar. På den måde tvinges respondenterne til at tage stilling til et givent udsagn, og samtidig skal alle spørgsmål besvares, før undersøgelsen kan afsluttes.

6.1. Frekvenstabeller

Frekvenstabeller hører ind under den deskriptive statistik, som går ud på at beskrive data og dets fordelinger.

Frekvenstabellerne giver et overblik over datamaterialets fordelinger, som det ses i tabellen nedenfor.

Tabel 1 nedenfor viser datamaterialets fordelinger på køn, alder, bopæl, uddannelsesniveau, indkomst, beskæftigelse samt rejsefrekvens med SAS.

Af tabel 1 ses det, at der er en nogenlunde lige fordeling mellem mænd og kvinder. Aldersmæssigt er alle aldersgrupper ramt, men den største gruppe er de unge mellem 18-25 år, der repræsenterer næsten halvdelen af datamaterialet. Dette var forventet, da spørgeskemaets 190 respondenter blev skaffet via egen Facebook-profil. Det var derfor også forventet, at langt størstedelen (86,3 %) boede i hovedstadsområdet.

Uddannelsesmæssigt er det primært de højtuddannede, der blev ramt, hvor hele 71,2 % har en bachelor eller lang videregående uddannelse.

Den årlige personlige indkomst er mere jævnt fordelt, men her ses det også, at størstedelen af respondenterne (31,6 %) tjener mellem 100.000-199.999 kr. om året. Det hænger sammen med, at hele 42 % af respondenterne er studerende. De studerende udgør den største gruppe, mens faglærte lønmodtagere og funktionærer tilsammen tæller 40,6 % af respondenterne.

Kigger man på hyppigheden for, hvor ofte respondenterne flyver med SAS, ses det, at hele 80,2 % har fløjet med SAS indenfor de sidste tre år. At mere end 4 ud af 5 har fløjet med SAS indenfor de sidste tre år øger undersøgelsens validitet og generaliserbarhed. For man kan diskutere, i hvilken grad man er i stand til at svare validt på, om maden ombord er god, om siddekomforten er god mv., hvis man ikke har fløjet med SAS indenfor de sidste tre år. Denne diskussion uddybes i faktoranalysen.

I forhold til, hvor ofte respondenterne flyver med SAS, flyver 50 % med SAS mindre end én gang om året, mens den anden halvdel flyver mere end én gang om året. Det var overraskende, at 50 % flyver med SAS mere end én gang om året, men dette øger blot undersøgelsens validitet.

Til sidst ses det, at 80,2 % flyver med SAS i forbindelse med ferie, og 18,2 % i forbindelse med forretning.

Denne fordeling var som forventet.

Tabel 1: Frekvenstabeller (egen tilvirkning)

<u>Køn:</u>		<u>Årlig personlig indkomst:</u>	
Mand	55,0%	0-99.999 kr	10,4%
Kvinde:	45,0%	100.000-199.999 kr	31,6%
		200.000-299.999 kr	8,5%
		300.00-399.999 kr	10,4%
<u>Alder:</u>		400.000-499.999 kr	13,7%
Under 18	0,5%	500.000-999.999 kr	14,6%
18-25	41,5%	Over 1 million kr	6,6%
26-35	23,6%	Vil ikke svare	4,2%
36-50	15,1%		
51-70	16,5%		
70+	2,8%	<u>Beskæftigelse:</u>	
		Studerende/lærling	42,0%
<u>Bopæl:</u>		Lønmodtager (ufaglært)	2,8%
Region Hovedstaden	86,3%	Lønmodtager (faglært)	15,6%
Region Sjælland	7,5%	Selvstændig	9,4%
Region Syddanmark	2,4%	Funktionær	25,0%
Region Midtjylland	0,5%	Ikke erhvervsaktiv (efterløn, pensioneret)	3,3%
Region Nordjylland	0,5%	Ikke erhvervsaktiv (søgende)	0,9%
Udlandet	2,8%	Andet	0,9%
<u>Højest opnåede uddannelse:</u>		<u>Fløjet med SAS indenfor de sidste 3 år:</u>	
Grundskole	1,4%	Ja	80,2%
HF	1,4%	Nej	9,0%
Gymnasium	5,2%	Ved ikke/husker ikke	10,8%
Erhvervsfaglig	4,2%		
Kort videregående	6,1%	<u>Hvor ofte flyver du med SAS:</u>	
Mellenlang videregående	7,1%	Mindre end 1 gang om året	50,0%
Bachelor	39,6%	1-2 gange om året	31,1%
Lang videregående	31,6%	Mere end 3 gange om året	18,9%
Ph.D. Mm.	2,4%		
Andet	0,9%	<u>Flyver primært med SAS som:</u>	
		Ferierejsende	80,2%
		Forretningsrejsende	19,8%

6.2. Reliabilitetsanalyse

Inden datamaterialet estimeres ud fra Brand Equity Model, undersøges datamaterialets for intern konsistens ud fra en reliabilitetsanalyse. Reliabilitetsanalysen bliver dernæst efterfulgt af en faktoranalyse.

Reliabilitetsanalysen foretages med det formål at sikre, at variationen i besvarelserne mellem de latente variable ikke er for stor. Det er en forudsætning, at alle skalaens spørgsmål er besvaret på en intervallskala, hvilket er tilfældet i denne undersøgelse, da det er udformet på en Likert-skala. Derudover er det vigtigt, at variablene er ensrettet, således at en højere værdi på skalaen indikerer en højere skalaværdi på det målte begreb.

Cronbach's Alpha benyttes som måleinstrument, hvor værdier på under 0,6 hovedsageligt indikerer uacceptabel intern konsistens reliabilitet (Malhotra *et al*, 2012, side 434). Reliabilitetsanalysen foretages på hver latent variabel.

Dataudtræk for reliabilitetsanalysen kan findes i bilag 8.

I tabellen Reliability Statistics er Cronbach's Alpha angivet. Denne værdi skal være over 0,7 (Kline, 2000, side 13).

I tabellen Inter-Item Correlation Matrix findes korrelationen mellem de enkelte indikatorvariable. Hver latent variabel kræver korrelation for at sikre, at den er pålidelig. Korrelationskoefficienterne undersøges for negative værdier, der giver uoverensstemmelse i den latente variabel.

I tabellen Item-Total Statistics ses der på Cronbach's Alpha If Item Deleted. Den viser, hvor høj Cronbach's Alpha kan blive, såfremt man fjerner en indikatorvariabel. Dog skal man være påpasselig med at fjerne en indikatorvariabel, da ekskluderingen medfører mindre information til at estimere den latente variabel. Tabel 2 nedenfor viser en opsamling på reliabilitetsanalysen i bilag 8, hvor Cronbach's Alpha er vist for hver latent variabel, dog kun for variable der indeholder minimum to indikatorvariable. Da de latente variable: pris, differentiering, troværdighed og indfrielse af løfte kun indeholder én indikatorvariabel hver, vil disse ikke indgå.

Tabel 2: Reliabilitetsanalyse (egen tilvirkning)

Reliabilitetsanalyse	Cronbach's Alpha
Servicekvalitet	0,718
Produktkvalitet	0,713
Rationel brand evaluering	0,841
Emotionel brand evaluering	0,878
Kunde-brand-relation	0,875

Det ses af tabel 2 ovenfor, at alle Cronbach's Alpha værdier er over 0,7, som er den kritiske værdi. Dette indikerer, at de latente variable har acceptabelt intern konsistens reliabilitet.

Af bilag 8 ses det også, at alle korrelationskoefficienterne er positive i tabellen Inter-item Correlation Matrix, hvilket også er med til at sikre reliabilitet.

I tabellen Item Total Statistics ses der på, om Cronbach's Alpha ville blive højere, såfremt man fjernede en af indikatorvariablene. Dette er tilfældet for den latente variabel Servicekvalitet, hvor Cronbach's Alpha ville stige til 0,728, såfremt man fjernede indikatorvariablen "Det er hurtigt og nemt at tjekke ind med SAS".

Det er også tilfældet for den latente variabel Rationel brand evaluering, hvor Cronbach's Alpha ville stige til 0,856, såfremt man fjernede indikatorvariablen "Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, hvis prisen og servicen var den samme".

Indtil videre besluttes det dog, at ingen indikatorvariable ekskluderes for datasættet, da alle korrelationskoefficienter er positive, og alle Cronbach's Alpha værdier for de latente variable er over 0,7, hvilket indikerer en høj grad af reliabilitet for de latente variable.

Fjernelse af de to nævnte indikatorvariable ville medføre en lille stigning i Cronbach's Alpha, men ville medføre mindre information til den videre estimering af modellen.

Den følgende faktoranalyse vil desuden være med til at bestemme, om en eller flere indikatorvariable bør udelades fra datasættet.

6.3. Faktoranalyse

Faktoranalysen bruges overordnet til at få et billede af, om datasættet er egnet til faktoranalyse. Derudover bruges faktoranalysen også til at undersøge, om en alternativ fordeling de to latente variable Produktkvalitet og Servicekvalitet ville kunne tilføre datasættet mere reliabilitet, da disse to variable havde de mindste Cronbach's Alpha værdier i den foregående reliabilitetsanalyse. Faktoranalysens dataudtræk fra SPSS findes i bilag 9.

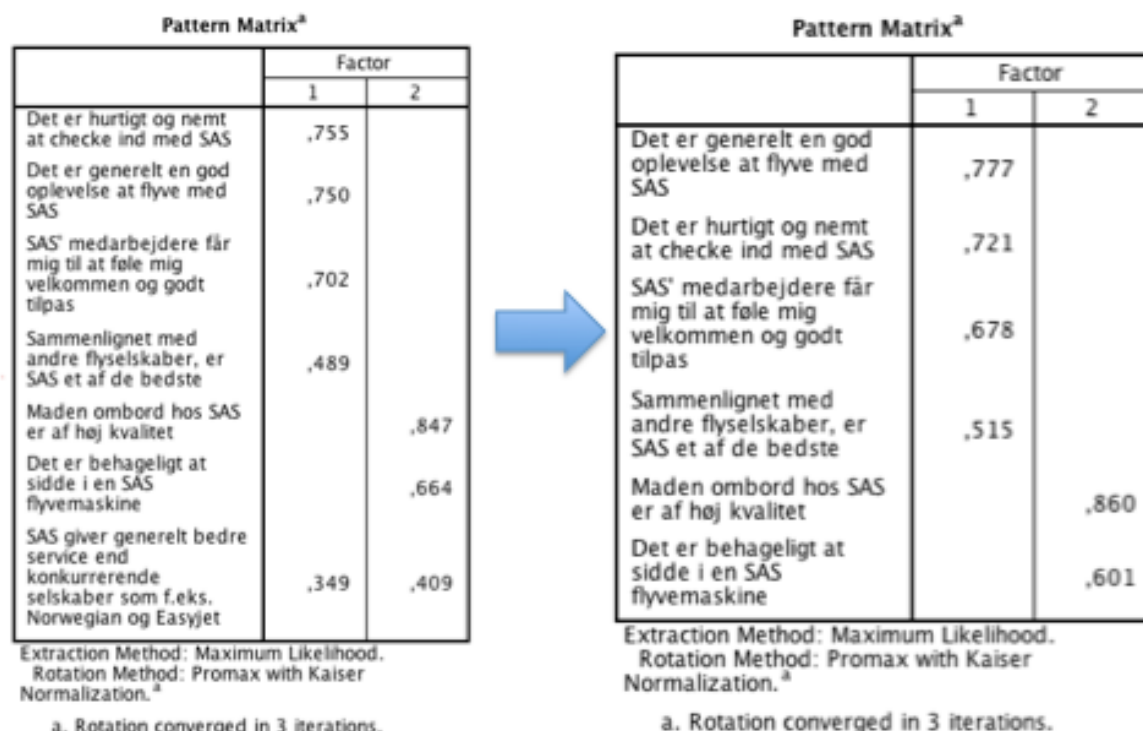
De øvrige latente variable bliver derved ikke analyseret i denne faktoranalyse, da der ikke er samme meningsmæssig usikkerhed knyttet til disse.

Denne faktoranalyse bruges derfor ikke med det formål at reducere datasættet og fordele variablene på faktorer, som faktoranalyse også bruges til. Grunden er, at antallet af faktorer er kendt på forhånd, da antallet af faktorer er bestemt ud fra Brand Equity Model, som indeholder 9 latente variable (faktorer). De forskellige indikatorvariable (spørgsmål) tilhørende hver latent variabel (faktor) er også bestemt på forhånd ud fra undersøgelsen Measuring and Managing Brand Equity (Martesen & Grønholdt, 2010). Faktoranalysen blev gennemført i SPSS ved brug af extraction-metoden Maximum Likelihood.

Først blev datasættet testet for generel egnethed til faktoranalyse ud fra Kaiser-Meyer-Olkin-metoden (KMO). Jo tættere på en værdi på 1, jo bedre egnet er datasættet til faktoranalyse (Malhotra *et al*, 2012, side 777). Der skal være en vis grad af korrelation mellem de enkelte variable, som også blev undersøgt i reliabilitetsanalysen. For hele datasættet var KMO på 0,932 (jf. bilag 9), hvilket gør datasættet særdeles velegnet til faktoranalyse, da værdien er langt over det acceptable niveau på 0,5 samt er særdeles tæt på 1.

Herefter gennemføres faktoranalysen med henblik på at bestemme, om der er grundlag for en alternativ fordeling af indikatorvariablene tilhørende Produktkvalitet og Servicekvalitet for at opnå højere KMO-værdier. Figur 10 nedenfor viser faktoranalysens resultater.

Figur 10: Faktoranalyse (egen tilvirkning ud fra faktoranalyse i SPSS)



Det ses, at spørgsmålet, ”SAS giver generelt bedre service end konkurrerende selskaber som f.eks. Norwegian og Easyjet”, giver loadings på under 0,5 på både faktor 1 og 2, hvilket er under, hvad man kan acceptere KMO på. Dette kunne skyldes multikollinearitet, der kan skyldes at spørgsmålet har en for generel karakter i forhold til servicebegrebet og i forhold til de andre spørgsmål, der mere specifikt indeholder netop servicekriterier. Det vil sige, at der mellem variablene er et overlap i hvad spørgsmålene forsøger at besvare. Dette kan tænkes at gøre spørgsmålet overflødigt, hvilket også ses ved, at KMO er under 0,5. Derudover har spørgsmålet, ”Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste”, en for lav KMO på 0,489, som er under den acceptable værdi på 0,5. Derfor fjernes spørgsmålet, ”SAS giver generelt bedre service end konkurrerende selskaber som f.eks.

Norwegian og Easyjet”, helt fra datasættet, hvorefter faktoranalysen køres igen for variablene Produktkvalitet og Servicekvalitet.

Det ses nu, at alle variable fordelt på de to faktorer, loader en KMO på over 0,5, hvilket giver grundlag for at danne to faktorer. En faktor for produktkvalitet og en faktor for servicekvalitet. Faktor 1 bliver Servicekvalitet og faktor 2 bliver Produktkvalitet.

Dette kan også rationelt forsvares, da spørgsmålene, *”Maden ombord hos SAS er af høj kvalitet”*, og, *”Det er behageligt at sidde i en SAS flyvemaskine”*, da disse har at gøre med produkter, og de andre spørgsmål har at gøre med service.

Det ses i øvrigt, at variablen, *”Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste”*, er blevet signifikant med en KMO på over 0,515 og dermed bliver den mere forklarende. Dette skyldes, at spørgsmålet, *”Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste”*, og det fjernede spørgsmål havde en for stor variabel interdependens. Ved fjernelse af den insignifikante variabel overtager den bibeholdte variabel derved en stor del af den fjernede variabels forklaringsgrad.

Faktoranalysen viste, at datasættet er særdeles egnet til faktoranalyse. Derudover dannede faktoranalysen grundlag for en mere hensigtsmæssig fordeling af spørgsmålene tilhørende de latente variable, Produktkvalitet og Servicekvalitet. Ved at fjerne spørgsmålet *”Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste”* fra datasættet, blev alle indikatorvariable signifikante ($KMO > 0,5$), og en alternativ fordeling af spørgsmålene resulterede i højere KMO værdier for indikatorvariablene. Den nye fordeling på de to faktorer giver desuden bedre mening i forhold til, om spørgsmålene omhandler en service eller et produkt.

Den oprindelige model lægger desuden op til, at virksomheder eller forskere selv kan revidere i modellen seks determinanter, så den passer til den givne virksomhed (Martesen & Grønholdt, 2010, side 13), hvorfor en alternativ allokering af spørgsmålene kan forsvares.

6.3 Evaluering af modellen

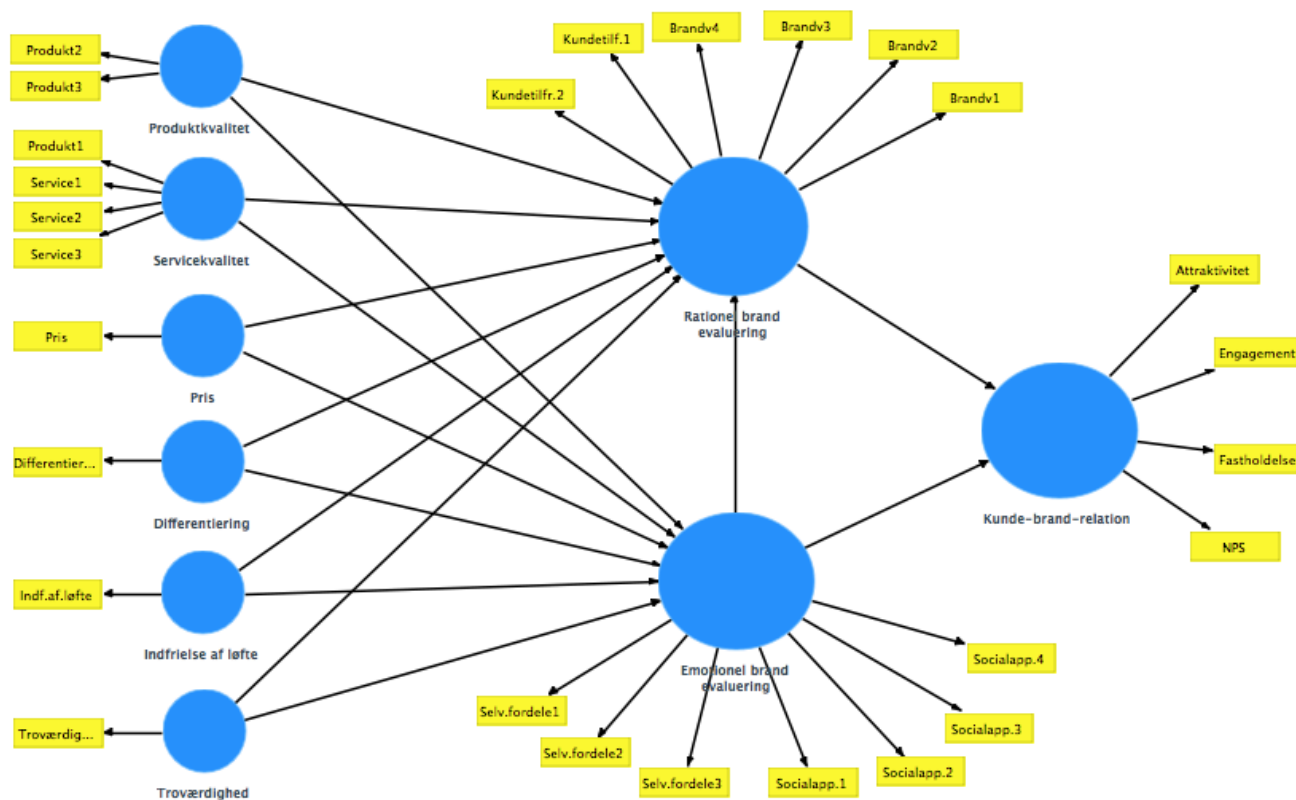
Efter den indledende reliabilitetsanalyse og faktoranalyse er det nu blevet muligt at estimere selve modellen. Det gøres i softwareprogrammet SmartPLS.

Inden estimering af modellen er der en generel tommelfingeregel, der bør være opfyldt. Det samlede antal respondenter skal overgå mindst 10 gange antallet af pile, der er til den latente variabel, der har flest pile pegende hen mod sig (Barclay *et al*, 1995).

Der er 7 pile til den latent, der har flest pile pegende på sig, som er ”rationelle brand evalueringer”. Dette er opfyldt, da datasættet har langt flere end 70 respondenter.

Den konceptuelle Brand Equity Model ses nedenfor.

Figur 11: Konceptuel Brand Equity Model (egen tilvirkning)



Modellen evalueres i tre stadier. Først evalueres modellens indikatorvariable. Dernæst testes den strukturelle model. I sidste stadie evalueres den endelige model.

6.3.1. Validering af modellen

Beregningen af modellen undersøges først ved at kigge på indikatorerne hver for sig og samlet for hver latent variabel. Dette kaldes item reliability og composite reliability.

Der ses bort fra de latente variable ”pris”, ”differentiering”, ”indfrielse af løfte” og ”troværdighed”, da disse kun indeholder én indikator hver. De beregnede værdier for disse variable, vil derfor være lig 1,0.

Nedenfor ses valideringen af modellen.

Tabel 3: Validering af model (egen tilvirkning ud fra SmartPLS)

Latent variabel og indikatorer	Loading	Composite reliability	AVE
Produktkvalitet		0,865	0,762
Produkt1	0,832		
Produkt2	0,912		
Servicekvalitet		0,844	0,576
Service1	0,675		
Service2	0,733		
Service3	0,854		
Service4	0,764		
Pris	1	1	1
Differentiering	1	1	1
Indfrielse af løfte	1	1	1
Troværdighed	1	1	1
Rationel brand evaluering		0,893	0,585
Brandv1	0,797		
Brandv2	0,757		
Brandv3	0,695		
Brandv4	0,566		
Kundetilfr.1	0,869		
Kundetilfr.2	0,863		
Emotionel brand evaluering		0,919	0,621
Selv.fordele1	0,782		
Selv.fordele2	0,845		
Selv.fordele3	0,832		
Socialapp.1	0,668		
Socialapp.2	0,852		
Socialapp.3	0,73		
Socialapp.4	0,792		
Kunde-brand-relation		0,899	0,69
Attraktivitet	0,804		
Engagement	0,837		
Fastholdelse	0,823		
NPS	0,858		

Først ses der på indikatorerne hver for sig ved at kigge på indikatorvariablenes loadings (item reliability). Denne loading foreslår mange PLS forskere bør være minimum 0,7 (Carmines og Zeller, 1979; Hulland, 1999), hvilket groft sagt vil sige, at hver indikator skal forklare mindst 50 % af variansen i den latente variabel. Flere PLS forskere bruger dog loadings helt ned til 0,4, og man bør tage teoretisk viden og overvejelser i betragtning, før man ekskluderer indikatorer på under 0,7. Generelt bør man ikke medtage indikatorer, der har loadings under 0,4, hvilket også er den kritiske værdi i faktoranalyser (Martesen & Grønholdt, 2010, side 5).

Af tabel 3 ovenfor ses det, at fire indikatorer er under 0,7 (Service1, Brandv3, Brandv4 og Socialapp.1), som er den kritiske værdi, PLS forskere foreslår at udelade. Som nævnt før, bruger mange PLS-studier dog loadings helt ned til 0,4 og det bør derfor være en evaluering af, hvor vigtige disse indikatorer er for undersøgelsen, om de skal udelades. På den baggrund bibeholdes alle indikatorer. Ingen loading er under 0,4, og den laveste ligger på

0,566 (Brandv4), som accepteres, da indikatorerne Service1, Brandv3, Brandv4 og Socialapp.1 indeholder væsentlig teoretisk viden og er relevante for de strategiske forslag i kapitel 7. Derved er der langt fra den variabel med lavest værdi på 0,566 til den kritiske værdi på 0,4, hvor man skulle fjerne variabelen fra modellen.

En anden måde at betragte modellens reliabilitet er ved at se på composite reliabilty (Baumgartner og Homburg, 1996; Chin, 1998; Fornell og Larcker, 1981; Hulland, 1999), hvis værdier ligeledes findes i tabellen ovenfor. Composite reliabilty vurderes som en endnu mere brugbar metode til at vurdere reliabiliteten end Cronbach's Alpha, som blev benyttet tidligere under reliabilitetsanalysen. Cronbach's Alpha var dog relevant i den indledende analyse til at se på korrelationen mellem de enkelte variable. Composite reliabilty er nyttig, da den tager hensyn til vægtningen af de forskellige indikatorvariable i PLS-analysen og antager derved ikke, at alle indikatorer er vægtet lige.

En composite reliabilty score på over 0,70 indikerer en acceptabel grad af reliabilitet (Martesen & Grønholdt, 2010, side 5). Det ses af tabellen ovenfor, at alle latente variable overgår 0,70. Den laveste værdi er 0,844, hvilket betyder, at alle latente variable er stærkt homogene og derved brugbare og troværdige for PLS-analysen.

En tredje måde at vurdere reliabiliteten på er ved at se på AVE (average variance extracted) (Chin, 1998; Baumgartner og Homburg, 1996). AVE måler andelen af variansen, som er opfanget af de associerede indikatorer. AVE bør være højere end 0,5. Det er kriteriet for, at en latent variabel mindst forklarer halvdelen af variansen af dets indikatorer. Det ses af tabellen ovenfor, at den laveste AVE er 0,576, hvilket indikerer, at også AVE viser stærk sammensat reliabilitet.

6.3.2. Diskriminant validitet

Diskriminant validitet viser, i hvilken grad målingen af de latente variable adskiller sig. For at måle og evaluere diskriminant validiteten, sammenligner man kvadratroden af AVE med korrelationskoefficienten imellem de latente variable. Det gælder her, at kvadratroden af AVE skal være større end korrelationskoefficienten imellem den og enhver anden latent variabel i modellen. Dette kaldes Fornell-Larcker kriteriet (Fornell og Larcker, 1981). Dette kriterie understøttes også af Chin (1998) og Hulland (1999) (Martesen & Grønholdt, 2010, side 5). Tabel 4 nedenfor viser kvadratroden af AVE markeret med kursiv og fed, samt korrelationskoefficienterne mellem de latente variable.

Tabel 4: Diskriminant validitet (egen tilvirkning ud fra SmartPLS)

Latente variable	Differentiering	Emotionel brand evaluering	Indfrielse af løfte	Kunde-brand-relation	Pris	Produktkvalitet	Rationel brand evaluering	Servicekvalitet	Troværdighed
Differentiering	1								
Emotionel brand evaluering	0,55	0,788							
Indfrielse af løfte	0,602	0,566	1						
Kunde-brand-relation	0,605	0,731	0,621	0,831					
Pris	0,497	0,453	0,324	0,425	1				
Produktkvalitet	0,446	0,547	0,418	0,481	0,324	0,873			
Rationel brand evaluering	0,64	0,728	0,643	0,751	0,576	0,575	0,765		
Servicekvalitet	0,567	0,533	0,729	0,589	0,347	0,485	0,741	0,759	
Troværdighed	0,441	0,508	0,605	0,504	0,33	0,379	0,527	0,514	1

Det ses af tabellen, at Fornell-Larcker-kriteriet er opfyldt, da ingen korrelationskoefficienter er større end kvadratroden af AVE for den respektive latente variabel.

Overstående resultater viser item reliability, composite reliability og diskriminant validitet, og det blev konkluderet, at PLS-analysen har en høj grad af reliabilitet og validitet. På alle tre måleparametre er modellen yderst solid, da alle værdier ligger pænt indenfor de acceptable niveauer. Derved er der ingen af de tre metoder, der kan afvise dele af modellen eller modellen som helhed. Modellen er dermed klar til at blive estimeret.

6.4. Estimering og test af modellen

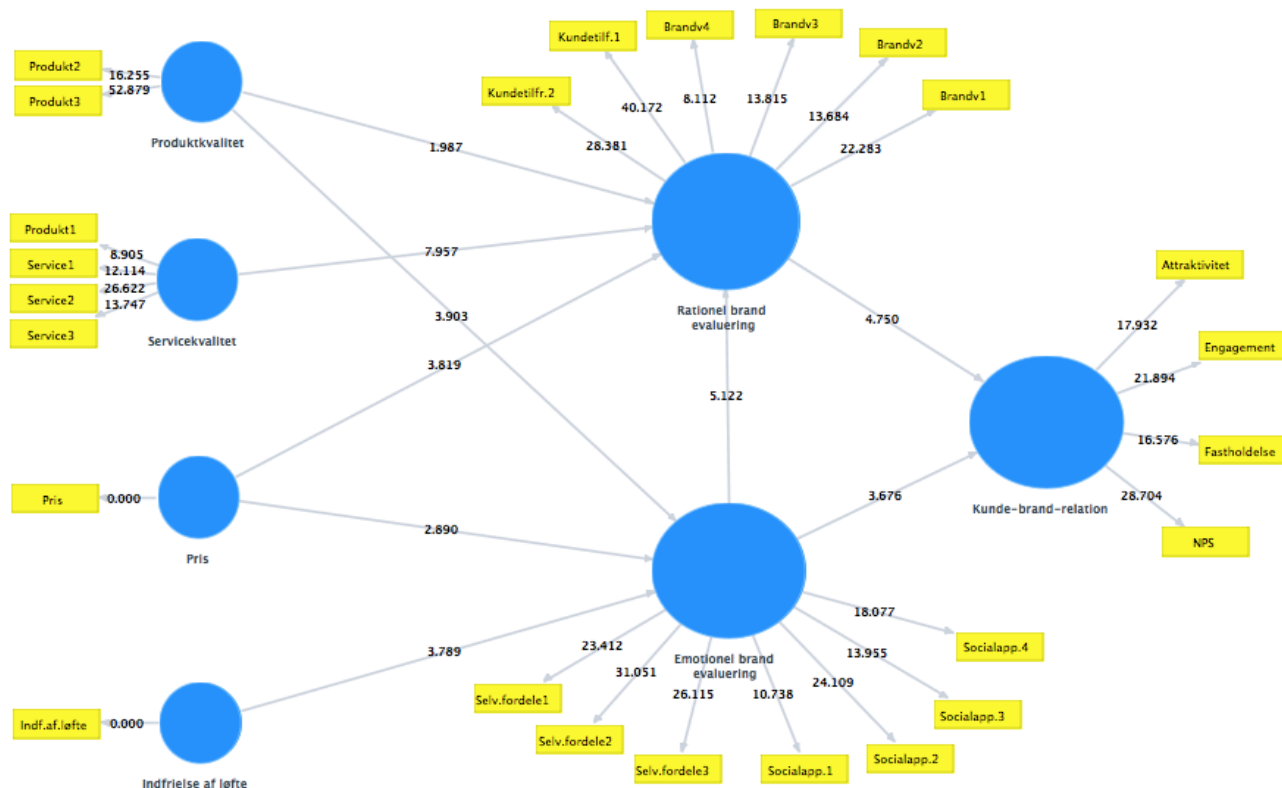
PLS-estimeringen af modellen foregår ved at teste alle sammenhænge (pilene i figur 11 ovenfor). Disse sammenhænge (pile) er de hypoteserede sammenhænge mellem de forskellige latente variable. Testning af modellen sker ud fra det hierarkiske princip, hvor den sammenhæng (pil) med den laveste t-værdi fjernes fra modellen en ad gangen, hvorefter modellen estimeres på ny. Denne procedure fortsætter indtil alle sammenhænge er signifikante på et 0,05 signifikansniveau (Martesen & Grønholdt, 2010, side 6).

Estimeringen af modellen foregår ved at køre en bootstrapping test i SmartPLS. Ved at bootstrappe fremkommer t-værdierne i modellen mellem forskellige variable i stedet for faktor loadings, som tidligere gennemgås. Ud fra det hierarkiske princip fjernes t-værdier under 1,645, som er den kritiske værdi i en ensidet t-test. Hvis t-værdierne på de enkelte variable er over denne kritiske værdi, er sammenhængen mellem de forklarende variable og responsvariablene signifikante på et 0,05 signifikansniveau. (Malhotra *et al*, 2012, side 643). Nedenfor gennemgås estimeringen ud fra det hierarkiske princip. Den sammenhæng med den laveste t-værdi var: indfrielse af løfte → rationel brand evaluering. Denne fjernes, hvorefter modellen estimeres på ny. Herefter fjernes troværdighed → rationel brand evaluering. Herefter fjernes servicekvalitet → emotionel brand evaluering. Herefter fjernes differentiering → rationel brand evaluering. Herefter fjernes differentiering → rationel brand evaluering (hvilket betyder, at den latente variabel differentiering helt fjernes fra modellen, da man med 95 % sikkerhed kan sige, at variabelen ikke har indflydelse på kunde-brand-relationen.)

Herefter fjernes troværdighed → emotionel brand evaluering, hvilket betyder, at den latente variabel, troværdighed, helt fjernes fra modellen, da man med 95 % sikkerhed kan sige, at variabelen ikke har indflydelse på kunde-brand-relationen.

Efter fjernelse af overstående hypoteserede sammenhænge blev variablene ”differentiering” og ”troværdighed” fjernet fra modellen. Efter denne metode er alle t-værdier over det acceptable niveau. Det fremgår af figur 12 nedenfor, hvor det ses, at alle t-værdier (tallet ved hver pil) er over 1,645.

Figur 12: Bootstrapped Brand Equity Model (egen tilvirkning ud fra SmartPLS)



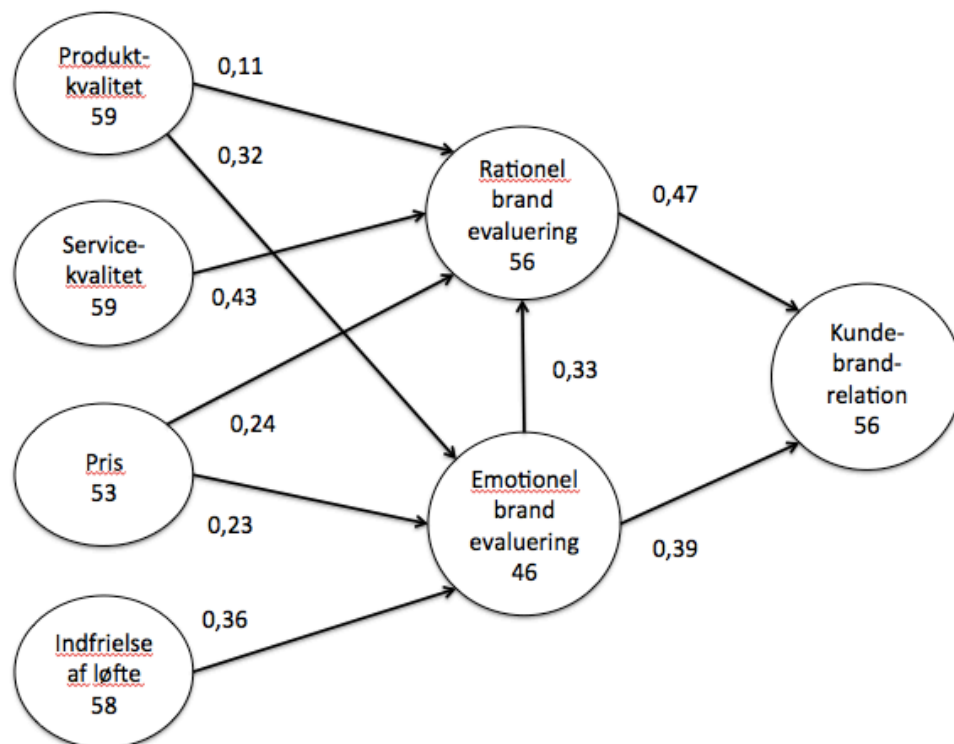
De udregnede t-værdier er samlet i tabellen nedenfor:

Tabel 5: t-værdier (SmartPLS Bootstrapping, Final Results, Path Coefficients)

Emotionel brand evaluering → Kunde-brand-relation	3.676
Emotionel brand evaluering → Rationel brand evaluering	5.122
Indfrielse af løfte → Emotionel brand evaluering	3.789
Pris → Emotionel brand evaluering	2.890
Pris → Rationel brand evaluering	3.819
Produktkvalitet → Emotionel brand evaluering	3.903
Produktkvalitet → Rationel brand evaluering	1.987
Rationel brand evaluering → Kunde-brand-relation	4.750
Servicekvalitet → Rationel brand evaluering	7.957

Den endelige estimerede Brand Equity Model består af 7 latente variable. Den endelige model har derfor mistet 2 latente variable (Differentiering og Troværdighed) i forhold til den oprindelige model med 9 latente variable. Disse to latente variable blev fjernet på baggrund af Bootstrapping-testen af modellen, som gennemgået ovenfor. Kun signifikante sammenhænge mellem de latente variable vises i modellen. Andre sammenhænge kan eksistere i andre case studier. Den endelige Brand Equity Model ses nedenfor.

Figur 13: Estimeret Brand Equity Model (egen tilvirkning)



Det estimerede performanceindex for hver latent variabel ses som tallet inde i hver cirkel i modellen.

Påvirkningskoefficienterne fremgår ved de enkelte pile i modellen. Performanceindexet inde i de latente variable estimeres ved et vægtet gennemsnit af indikatorvariablene, som er konverteret fra den oprindelige 7-trins Likert skala til en score på mellem 0 til 100 (Ahmad & Afhanorhan, 2014, side 2). Dette betyder, at hvis en respondent har svaret 1 i spørgeskemaet, bliver dette til 0. Har en respondent svaret 4 i spørgeskemaet, bliver dette til 50, osv. Påvirkningskoefficienterne er ustandardiseret, hvilket vil sige, at en påvirkning (pilene i modellen) repræsenterer den estimerede gennemsnitlige effekt af en stigning på 1 i den latente variabels performanceindex (Martesen & Grønholdt, 2010, side 8). Det vil f.eks. sige, at hvis den latente variabel Pris stiger med 1, vil Rational Brand Evaluering og Emotionel Brand Evaluering begge estimeres til at stige med henholdsvis 0,24 og 0,23.

6.4.1 Evaluering af modellen

Til at evaluere modellen benyttes typisk R^2 -værdier for de afhængige latente variable (Chin, 1998; Hulland, 1999; Tenenhaus *et al*, 2005). Kvaliteten af modellen evalueres her ud fra R^2 -værdierne for: Rationelle brand evalueringer ($R^2 = 0,761$), Emotionelle brand evalueringer ($R^2 = 0,483$) og Kunde-brand-relationen ($R^2 = 0,636$). R^2 -resultaterne kan ses i bilag 10.

Chin (1998, side 323) anser R^2 -værdier over 0,67 som betydelige, R^2 -værdier over 0,33 som moderate og R^2 -værdier over 0,19 som svage. Alle tre afhængige latente variable indikerer derved en god kvalitet i modellen med R^2 -værdier over 0,33, hvor den latente variabel, Rationelle brand evalueringer, er forklaret bedst med en betydelig forklaringsgrad på over 0,67. Dette betyder, at en betydelig del af variansen i den estimerede model er forklaret af indikatorvariablene, samt at modellen har et godt "fit". Det opnåede niveau for forklaringsgraden for kunde-brand-relationen på 0,636 er relativt højt sammenlignet med andre kundeanalyser (Martensen og Grønholdt, 2010, side 9). Forklaringsgraden for kunde-brand-relationen på 0,636 vil sige, at 63,6 procent af enhver given ændring i kunde-brand-relationen kan forklares udelukkende ved den estimerede model. I gennemsnit ligger R^2 -værdien på 0,47 når det drejer sig om kundeloyalitet, viser danske EPSI-analyser foretaget på 30 danske virksomheder (Martensen *et al*, 2000; Grønholdt *et al*, 2000). Amerikanske studier viser en gennemsnitlig forklaringsgrad på kun 0,36 (Martesen & Grønholdt, 2010, side 9).

Den betydeligt højere opnåede forklaringsgrad med Brand Equity Model menes at skyldes integreringen af de emotionelle og attitudemæssige komponenter i denne model, som er nyt i forhold til traditionelle kundetilfredsheds –og loyalitetsanalyser (Martesen & Grønholdt, 2010, side 9).

Derudover viser evalueringen af modellen, at opdelingen af Rationelle og Emotionelle brand evalueringer er relevant. Det ses, af den endeligt estimerede model i figur 13, at Servicekvalitet kun påvirker Kunde-brand-relationen igennem Rationelle brand evalueringer, mens Indfrielse af løfte kun påvirker Kunde-brand-relationen igennem Emotionelle brand evalueringer. Produktkvalitet og Pris påvirker begge Kunde-brand-relationen igennem både Rationelle og Emotionelle brand evalueringer. Nedenfor evalueres dataanalysens resultater.

6.4.2. Evaluering af resultater

Den endeligt estimerede Brand Equity Model i figur 13 ovenfor viser, at kunde-brand-relationen mellem SAS og dets kunder simultant er påvirket af Rationelle og Emotionelle brand evalueringer. Som nævnt ovenfor, viser modellen, at Rationelle brand evalueringer er drevet af Produktkvalitet, Servicekvalitets og Pris. Og Emotionelle brand evalueringer er drevet af Produktkvalitet, Pris og Indfrielse af løfte.

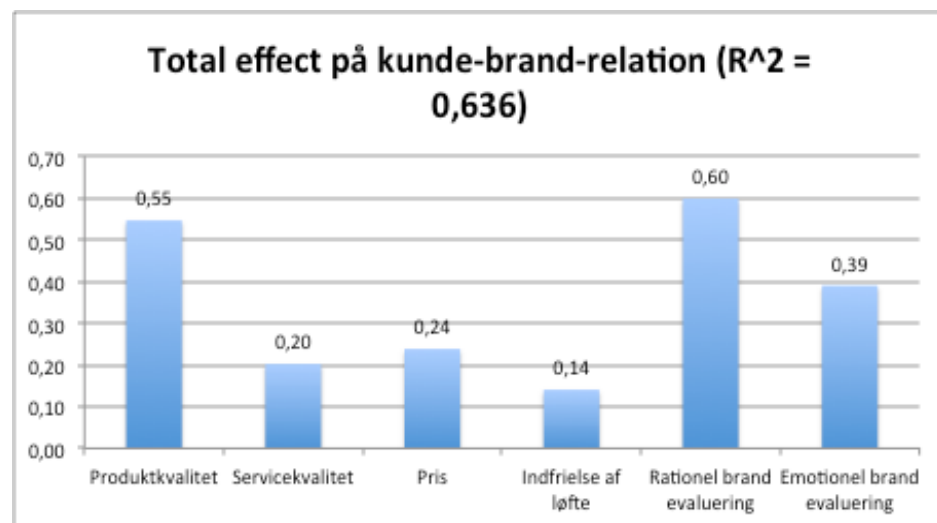
Det ses også, at den rationelle rute er en anelse stærkere end den emotionelle rute til Kunde-brand-relationen, da den rationelle rute påvirker Kunde-brand-relationen med 0,5, mens den emotionelle rute påvirker Kunde-brand-relationen med 0,4.

Ses der på performanceindex, fremgår det, at Emotionelle brand evalueringer har det laveste performanceindex af de latente variable med et index på 46. Produktkvalitet, Servicekvalitet og Indfrielse af løfte er de variable, der scorer højest på performanceindex. At Emotionelle brand evalueringer scorer lavest kan skyldes, at respondenterne ikke føler sig særligt emotionelt bundet til SAS eller decideret har en mere negativ opfattelse til denne variabel. Det kan også skyldes, at respondenterne har haft svært ved at tage stilling til deres følelsesmæssige holdning til et flyselskab og derfor svarer neutralt på de stillede emotionelle udsagn i spørgeskemaet.

I andre brancher, hvor der er større emotionel involvering, vil det emotionelle performanceindex og påvirkning på Kunde-brand-relationen kunne tænkes at være højere end for flybranchen, mens i den finansielle sektor vil Rationelle brand evalueringer have en endnu højere påvirkning på kunde-brand-relationen og det emotionelle aspekt være endnu mindre (Martesen & Grønholdt, 2010, side 10).

Baseret på indflydelses-værdierne i den endeligt estimerede Brand Equity Model vist i figur 13, kan den samlede påvirkning på kunde-brand-relationen – både de direkte og indirekte påvirkninger beregnes. De udregnede Total Effects på kunde-brand-relationen ses i nedenstående tabel:

Tabel 6: Total effekt-påvirkning på kunde-brand-relationen (egen tilvirkning, udregninger i bilag 11)



Det ses af overstående tabel, at Produktkvalitet, Rationel brand evaluering og Emotionel brand evaluering påvirker kunde-brand-relationen i størst grad. Med andre ord er disse variable ”vigtigst” i forhold til at danne en kunde-brand-relation mellem SAS og dets kunder.

Rationel brand evaluering har den højeste score med 0,60, hvilket vil sige, at en forbedring på 1 i dets performanceindex vil medføre en stigning i kunde-brand-relationen med hele 0,60. Dernæst kommer Produktkvalitet med en score på 0,55 og herefter Emotionel brand evaluering med en score på 0,39. Disse tre scorer er forholdsvis høje og spiller altså en afgørende rolle for kunde-brand-relationen.

De latente variable Pris, Servicekvalitet og Indfrielse af løfte har alle indflydelse på kunde-brand-relationen med scorer på henholdsvis 0,24, 0,20 og 0,14. Disse scorer er noget lavere end de tre, der scorer højest, men de spiller stadig ind på kunde-brand-relationen.

Ud fra evalueringen af modellen kan det konkluderes, at Rationel brand evaluering, Produktkvalitet og Emotionel brand evaluering er de variable, der påvirker kunde-brand-relationen mest.

Ud fra performanceindexene sås det, at Emotionel brand evaluering var den variabel, med den laveste værdi på 46, hvilket som tidligere nævnt, enten kan skyldes, at respondenterne ikke er særligt følelsesladet og personligt bundet til SAS som brand eller at respondenterne har svært ved at tage stilling til emotionelle udsagn om et flyselskab og derfor har svaret ”neutralt” på spørgsmålet.

De øvrige variable har alle værdier over gennemsnittet på mellem 53 og 59, hvor Produktkvalitet og Servicekvalitet scorer højest med 59. Respondenterne er altså forholdsvis tilfredse med SAS’ produkter og services, og SAS lever i nogen grad op til sit Brand Promise ”Service og enkelthed”, da Indfrielse af løfte har en værdi på 58. Selve Kunde-brand-relationen har en værdi 56, hvilket er lidt over middel. Respondenterne er således til en vis grad loyale overfor SAS og er interesseret i at opretholde en relation til SAS. Det skal dog også pointeres, at værdierne er meget på det jævne, hvilket vil sige, at der i høj grad er brug for tiltag, der kan øge performanceindex-værdierne.

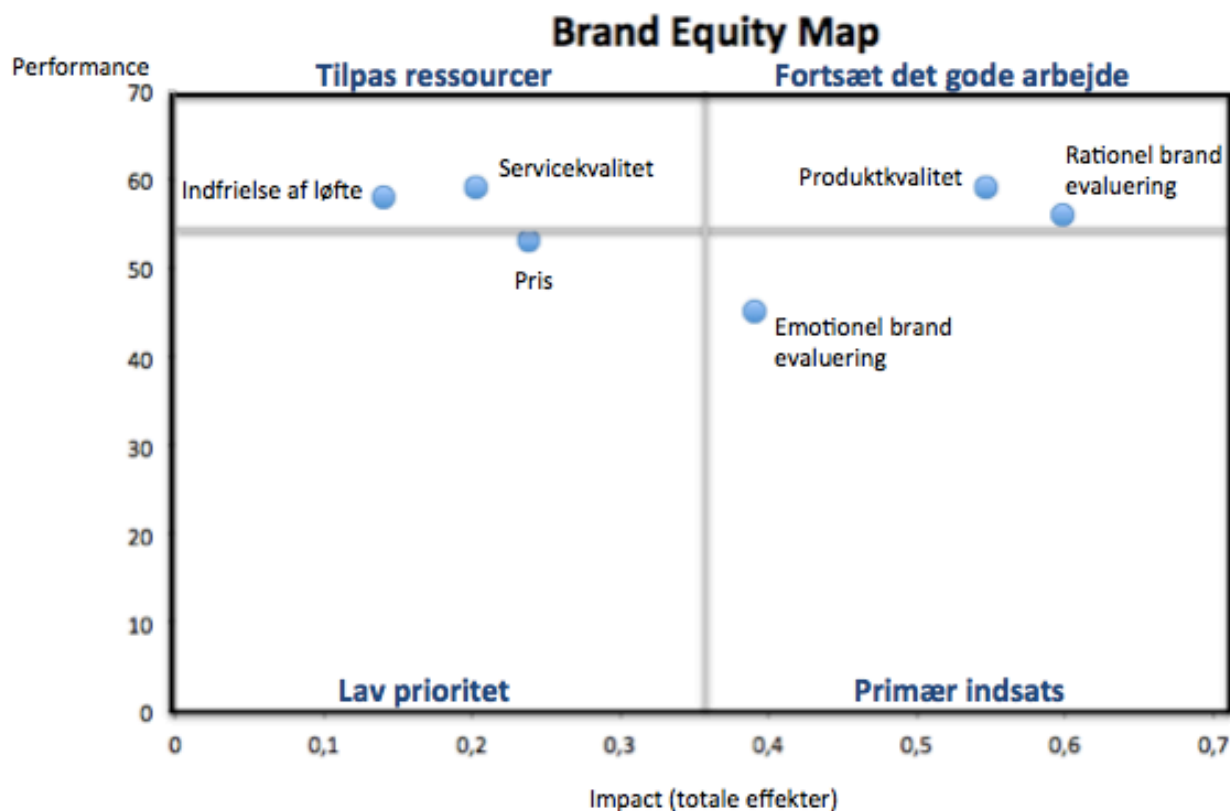
Nedenfor kombineres performanceindexene og de totale effekter på kunde-brand-relationen i et Brand Equity Map, der skal danne fundament for de strategiske forslag.

6.5. Brand Equity Map

Brand Equity Map bruges til at diagnosticere vigtige strategiske indsatsområder, hvor de estimerede performanceindex stilles op mod de totale effekter på kunde-brand-relationen. Dette er nyttigt i et ledelsesmæssigt perspektiv og er brugbart til at vurdere den mentale styrke for SAS’ brand samt en fremtidig strategisk udvikling af brandet (Martesen & Grønholdt, 2010, side 11).

De totale effekter er vist på x-aksen, mens performanceindexene er vist på y-aksen. De blå streger indikerer gennemsnittet af værdierne på henholdsvis x-aksen og y-aksen.

Figur 14: Brand Equity Map (egen tilvirkning)



Brand Equity Map opdeles i fire kvadrater, hvor hver kvadrat indikerer et strategisk indsatsområde. De fire indsatsområder skal fortolkes på følgende måde (Martesen & Grønholdt, 2010, side 11):

1. Øverste venstre hjørne: her er performance høj, og den totale effekt lav. Status quo skal som minimum fastholdes. I nogle tilfælde vil det være muligt at overføre ressourcer fra denne celle til andre mere nødvendige områder.
2. Øverste højre hjørne: her er performance høj og effekten høj. Det er i denne kvadrat, at de konkurrencemæssige fordele ligger, og virksomheden må derfor bestræbe sig på at fortsætte det gode arbejde for determinanterne i dette område.
3. Nederste venstre hjørne: her er performance lav, og effekten lav. Virksomheden klarer sig ikke særlig godt her, men det har heller ikke den store betydning. Dette område bør ignoreres – eller i hvert fald have lav prioritet.
4. Nederste højre hjørne: her er performance lav, men effekten høj. Dette område repræsenterer højt potentiale for SAS, da SAS ikke klarer sig godt her, og respondenterne vægter det højt. Indsatsen i dette areal er derfor vigtig og bør prioriteres højest.

Det udarbejdede Brand Equity Map i figur 14 ovenfor viser, at det vigtigste indsatsområde for SAS er Emotionel brand evaluering, da denne determinant vægtes højt af respondenterne, men den performer ikke særlig godt. Kunde-brand-relationen skal derfor primært styrkes ved at forbedre den emotionelle tilknytning til SAS som brand. SAS som brand skal integreres i kundernes livsstil, så brandet i højere grad bliver en del af kundernes identitet. De følgende strategiske forslag vil derfor primært omhandle, hvad SAS kan gøre for at styrke denne emotionelle brand evaluering.

Determinanterne Produktkvalitet og Rationel brand evaluering er placeret i øverste højre hjørne, og fokus er derfor at bibeholde denne placering ved at fortsætte det gode arbejde, som SAS allerede gør her. Indfrielse af løfte og Servicekvalitet er placeret i øverste venstre hjørne og fokus på disse er derfor at allokere ressourcer hertil. Servicekvalitet scorer højt i performance og SAS bør derfor udnytte denne styrke i interaktion med den emotionelle brand evaluering. På den måde kan SAS sammenkoble de stærke servicekvalitetsbaserede ressourcer, de besidder i samspil med det emotionelle aspekt og opnå en forbedret kunde-brand-relation. Indfrielse af løfte scorer højt i performance, hvilket vil sige, at SAS lever op til sit Brand Promise, ”Service og enkelthed” (SAS Group, u.å.). Kunderne vægter dog ikke denne determinant særlig højt, og ressourcerne bør her prioriteres med henblik på at forbedre den emotionelle brand evaluering. Pris er placeret i nederste venstre hjørne og prioriteres derfor ikke i de følgende strategiske forslag.

Det er dog vigtigt at påpege, at overstående værdier i det udarbejdede Brand Equity Map er baseret på et gennemsnit af værdier i dataanalysen, for at simplificere datasættet med det formål at kunne udarbejde konkrete strategiske forslag baseret på determinanterne.

Hver determinant er målt ud fra 1-7 indikatorvariable (spørgsmål). Der kan derfor eksistere andre resultater end de viste, alt efter hvordan kunderne har svaret på de underliggende spørgsmål tilhørende hver determinant. Derudover er det også vigtigt at pointere, at strategiske indsatsområder på flere determinanter end dem, der lægges vægt på i det følgende afsnit, kan forbedre kunde-brand-relationen.

6.6. Fra Brand Equity Map til strategi

Det blev konkluderet ud fra overstående analyser, at det primære indsatsområde er Emotionel brand evaluering. Denne determinant indeholder 7 indikatorvariable – fordelt på to variable: Selvudtrykkende fordele og Social appellering. Når der skal laves konkrete strategiske tiltag for at styrke den emotionelle brand evaluering, er det derfor relevant at kigge på spørgsmålene fra spørgeskemaet tilhørende denne determinant. Disse ses nedenfor:

Emotionel brand evaluering

Selvudtrykkende fordele:

- *Når jeg tænker på SAS, får jeg en rar og positiv følelse*
- *SAS betyder meget for mig*
- *Det, som SAS står for, passer godt til mig som person*

Social appellering:

- *SAS er mere en livsstil end et produkt/service*
- *Jeg føler en tilknytning til andre personer, der flyver med SAS*
- *Jeg er stolt af at flyve med SAS*
- *SAS repræsenterer en livsstil, som appellerer til mig*

SAS skal i højere grad gøres til en livsstil, hvor kunderne føler sig stærkere emotionelt bundet til brandet. SAS' brand appellerer til alle fem sanser og til hjertet og til sindet. Brandet skal relateres til noget, forbrugerne går op i, så brandet derved inkorporeres i forbrugerens livsstil. Brandet skal være lig med oplevelser (Schmitt, 1999, side 30). Målet bliver derved at skabe en "brand religion", jf. Kundes Brand Religion Model, hvorved kunden oplever brandet som en "way of life".

Dette gøres ved at skabe mindeværdige oplevelser for kunden og få kunden til at engagere sig i SAS' brand, idet: "*Staging experiences is not about entertaining customers; it's about engaging them*" (Pine & Gilmore, 1999, side 30). Derved får SAS skabt et stærkt differentieret produkt, som forbrugerne også er villige til at betale for, da det appellerer til forbrugernes individuelle behov. Derved skabes "Stage Experiences", jf. modellen "Completing the progression of Economic Value" (Pine & Gilmore, 1999, side 166), som er gennemgået i afsnittet Customer Experience Management.

Hvordan SAS kan styrke den emotionelle tilknytning til SAS' brand vil tage udgangspunkt i Schmitts (1999) fem Strategic Experiential Modules (SEM): *SENSE*, *FEEL*, *THINK*, *ACT* og *RELATE*. Ved at skabe mindeværdige oplevelser, der integrerer disse fem SEM er det endelige mål, at skabe en holistisk, unik og

mindeværdig ”SAS-oplevelse”, nøjagtig som Starbucks har skabt en ”Starbucks-oplevelse” og Southwest Airlines har skabt en ”Southwest Airlines-oplevelse”, som tidligere gennemgået.

Afhandlingens øvrige konklusioner og beskrevne teorier vil desuden indgå i strategierne, hvor de synes relevante. Der vil derfor også blive refereret tilbage til den beskrevne loyalitets –og brandværdi-teori.

6.7. Opsamling

Dette afsnits formål var at estimere den endelige Brand Equity Model baseret på datasættet og at udarbejde et Brand Equity Map ud fra modellen. Dette skal ligge til grund for de strategiske forslag.

Ud fra Brand Equity Map blev det konkluderet, at i bestræbelsen på at øge kunde-brand-relationen mellem SAS og dets kunder bør SAS prioritere at styrke den emotionelle tilknytning til SAS som brand. Hvordan SAS kan gøre dette igennem skabelse af unikke kundeoplevelser, vil det næste kapitel vise.

Kapitel 7: Strategiforslag

Ud fra Brand Equity Map blev det konkluderet, at SAS' marketingressourcer primært skal allokeres til at styrke den emotionelle brand evaluering. Dette afsnits formål er derfor at give konkrete forslag til, hvordan SAS kan styrke den emotionelle brand evaluering igennem integrering af de fem Strategic Experiential Modules: *SENSE*, *FEEL*, *THINK*, *ACT* og *RELATE*.

Men at øge den emotionelle brand evaluering og gøre SAS til en "brand religion", sker ikke igennem en enkelt kampagne relateret til enten *SENSE*, *FEEL*, *THINK*, *ACT* eller *RELATE*. Det sker igennem en langsigtet marketingstrategi, der forener alle fem moduler i en på forhånd fastlagt rækkefølge.

Marketingstrategien udarbejdes ud fra "The Experiential Wheel" (Schmitt, 1999, side 213), som er et strategisk redskab til at opbygge et effekthierarki af de fem SEM.

Schmitt (1999) foreslår, at rækkefølgen for marketingressourcerne af de fem SEM skal være i samme rækkefølge, som de er nævnt i ovenfor: hvor *SENSE* først kobles til *FEEL*, dernæst kobles *THINK* sammen med *SENSE* og *FEEL*, og herefter kobles *ACT* på *SENSE*, *FEEL* og *THINK*, og til sidst kobles *RELATE* på og forener alle fem SEM.

Man kan argumentere for, at SAS skulle prioritere ressourcer alene på modulet *ACT*, da *ACT* marketing netop handler om at skabe kundeoplevelser, der relaterer sig til forbrugernes fysiske krop, længerevarende adfærdsmønstre og livsstile samt oplevelser i interaktion med andre mennesker (Schmitt, 1999, side 154). *ACT*-modulet kan derfor i høj grad relateres til determinanten Emotionel brand evaluering, som formålet med de strategiske tiltag er at styrke.

Men da formålet med Experiential Marketing er at skabe holistiske kundeoplevelser, der i sidste ende integrerer alle fem SEM, vil de følgende forslag ikke fokusere på *ACT*-modulet alene. Hvert modul skabes nemlig bedst i samspil med en eller flere af de andre moduler. De fem SEM skal derfor forstås som sammenkoblede strukturer, der i samspil med hinanden skaber synergieffekter. Tilsammen skaber de mere værdi for kunden end summen af de enkelte dele (Schmitt, 1999, side 212). Som nævnt ovenfor, anbefales det også at opbygge strategien startende med tiltag, der berører *SENSE* for senere at ramme *ACT* og *RELATE* mest effektivt.

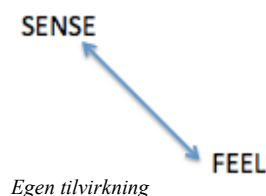
De følgende marketingstrategiske forslag er udarbejdet med det formål at ramme både SAS' businesssegment og leisuresegment, da en SAS-flyver ofte er fyldt op med både forretningsrejsende og ferierejsende. Ofte er de ferierejsende desuden businessfolk på ferie, som måske flyver på bonuspoint, jf. interviewet med Klaus Lund i

bilag 2. Det er derfor essentielt, at de følgende forslag udarbejdes således, at SAS ikke taber brandværdi til hverken business –eller leisuresegmentet som følge af marketingkampagne, men i stedet fokuserer på at skabe en unik og mindeværdig SAS-oplevelse, der appellerer til hele SAS' kundeportefølje. Marketingstrategien vil derfor relatere sig til det, som begge segmenter har til fælles, nemlig at være fra Skandinavien. Dermed går de strategiske forslag hånd i hånd med SAS' mission: "We provide best value for time and money to Nordic travelers whatever the purpose of their journey" (SAS Annual Report, 2013, side 9). Nedenfor vises de fire steps i skabelsen af "SAS-oplevelsen", der har til formål at øge den emotionelle brand evaluering. Efterfølgende vil afsnittet "Evaluering af strategiforslag" kritisk diskutere de valgte forslag, med inddragelse af Klaus Lunds vurderinger.

7.1. Step 1: koble SENSE med FEEL

SENSE marketing handler om at lave kampagner og strategier, der ikke bare stimulerer vores sanser, men også gør os glade (Schmitt, 1999, side 99) .

SENSE marketing kan skabe stærke sanselige oplevelser, der kan differentiere SAS fra konkurrerende selskaber og samtidig skabe ekstra værdi for kunderne igennem en unik og mindeværdig oplevelse.



Med inspiration fra en kampagne af THAI Airways (bilag 12) er forslaget til *SENSE* marketing, at appellere til SAS' kunders sanser under rejseoplevelsen – lige fra køb af flybillet til ankomst. Der anbefales en *SENSE* kampagne, som kunne indeholde følgende sanseoplevelser ud fra de fem sanser:

Høresansen kan stimuleres ved f.eks. at afspille lyde fra den skandinaviske natur under flyveturen, såsom fuglesang, bølgegang og andre lyde fra den skandinaviske natur. Det vil give en mere autentisk skandinavisk sanseoplevelse, der appellerer til hørelsen.

Smagssansen kan stimuleres ved, at SAS i højere grad udnytter det gode skandinaviske køkken med eksempelvis økologisk og sund mad.

Følesansen kan stimuleres ved at f.eks. at udskifte det kedelige plastik-udklapsbord, der er i dag, med et bord i svensk træ eller noget "træ-look-alike". Herudover kunne menukortet laves i lækker kvalitet. Herved ville flyoplevelsen blive mere autentisk, og der ville blive tilført kvalitet og autenticitet til flyoplevelsen.

Synssansen kunne stimuleres ved at lave en mere skandinavisk og kvalitetspræget in-flight udsmykning, såsom skandinavisk design og interiør, som det tidligere foreslåede udklapsbord. Derudover kan man bruge billeder

udenpå flyene i en periode, der viser personer, objekter eller natur, som skandinaver har en følelsesladet tilknytning til. Renlighed og orden er også vigtigt og er noget, man forbinder med Skandinavien.

Duftesansen kan stimuleres ved at bruge dufte fra Skandinavien i form af duft fra skandinaviske urter, planter og blomster. At bruge dufte i forbindelse med flyoplevelsen kan være et særdeles effektivt marketingredskab, da duftesansen er den eneste sans, der uhindret passerer gennem hjernens mentale filtre, hvor evaluering og fortolkning af sanseindtrykkene foregår. Dufte kan derfor helt uensureret påvirke hjernens limbiske system, som er det center, der styrer hukommelse og følelser (Vision Aroma, u.å.).

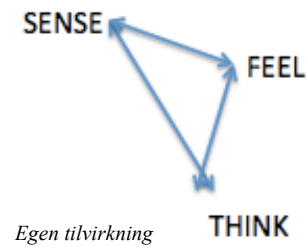
Alle sanserne bør aktiveres gennem hele ”customer journey” for at gøre oplevelsen unik. Lige fra check-in-knapperne i lufthavnen, til kvaliteten af boardingpasset og til, om det er plastik eller glas, som kunden drikker champagne af. Når wifi snart bliver standard i de fleste fly (Ritzau, 2014), vil det også muliggøre innovative tiltag i form af apps og spil til mobile tablets og spil, hvor man kan interagere med andre passagerer under flyrejsen. Herved kan man øge den sanselige oplevelse på tværs af alle sanserne. Også det sociale interaktionsaspekt kan styrkes, hvilket kan øge relationen mellem SAS-kunderne. Dette var netop en af indikatorvariablene under determinanten Emotionel brand evaluering.

FEEL marketing handler om at appellere til kundernes følelser med det formål at skabe affektive oplevelser, der går fra at være middelpå positive følelser til et brand - til stærke følelser, glæde og stolthed. Følelser er stærkest, når de sker i selve forbrugssituationen. Dog kan kampagner, der appellerer til følelser forud for forbrugssituationen føre til en endnu stærkere følelse under selve forbrugssituationen (Schmitt, 1999, side 126 & 136).

Forslaget til en FEEL kampagne skal appellere til SAS’ historie som Skandinaviens flyselskab (nostalgi), det skandinaviske sammenhold (vikinger) og den skandinaviske natur og mad. Denne FEEL kampagne vil derved ”varme” forbrugeren op til den autentiske SAS-oplevelse, der venter under selve forbrugssituationen (SENSE). På den måde sammenkobles FEEL og SENSE.

7.2. Step 2: koble THINK til SENSE og FEEL

THINK marketing handler om at appellere til forbrugernes kreative tankegang til et brand og dets produkter/services. En effektiv *THINK* kampagne skal indeholde følgende tre komponenter: overraskelse, intriger og provokation (Schmitt, 1999, side 148).



Overraskelsen skal være positiv og skal komme til udtryk ved at give kunderne noget mere, end de forventer eller noget andet, end de forventede.

Intriger går bagom overraskelsen. Intrigen skal appellere til forbrugerens nysgerrighed og skal skabe en undren eller udfordre forbrugerens eksisterende antagelser.

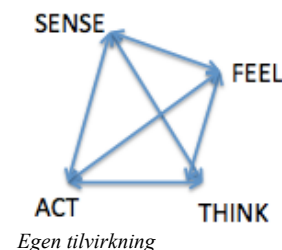
Provokation kan stimulere til en diskussion om noget kontroversielt. Provokation er farligt, da det kan have den modsat ønskede effekt, hvorfor kampagnen bør overvejes nøje i relation til intentionen og målgruppen. Formålet er, at provokationen skal få forbrugerne til at tænke over produktet/service i et nyt perspektiv.

Forslaget til en *THINK* kampagne går på at appellere til SAS som hele Skandinaviens flyselskab. Fokus skal rettes mod, at SAS er delvist statsejet, hvilket binder SAS til at flyve på destinationer i fjerne egne af Skandinavien. Kampagnens formål er at vise, at SAS flyver til og fra fjerne egne af Skandinavien og derved er alle skandinavers flyselskab (overraskelse). På den måde er SAS med til at finansiere infrastrukturen og velfærden i Skandinavien ved, at SAS ikke benytter social dumping (intriger + provokation).

Herved sammenkobles den skandinaviske sanseoplevelse i flyet (SENSE) med det skandinaviske sammenhold, historie og nostalgi (FEEL) med THINK. Kampagnen skal vise, at nogle af grundene til, at SAS ofte er lidt dyrere end lavprisselskaberne er, at SAS flyver fjernt boende skandinaver på ferie (Skandinaviens flyselskab), samt at SAS ikke benytter sig af social dumping, dvs. SAS støtter infrastrukturen og velfærden i Skandinavien. Hermed bliver det en kampagne, der skaber debat om en samfundsmæssig problemstilling omkring social dumping, med en skjult reference til lavprisselskaberne.

7.3. Step 3: koble ACT til SENSE, FEEL og THINK

ACT marketing handler om at skabe kundeoplevelser, der relaterer sig til forbrugernes fysiske krop, længerevarende adfærdsmønstre og/eller livsstile samt oplevelser i interaktion med andre mennesker. *ACT* marketing har til formål at styrke den sociale appellering igennem kampagner med eksempelvis rollemodeller eller med en appel til normer (Schmitt, 1999, side 167).



I dette tilfælde udspringer ACT fra de tidligere gennemgåede moduler SENSE, FEEL og THINK, da disse i samspil appellerer til normer, som skandinaver vil kunne relatere til. En flyvetur med SAS er efter implementering af ovenfor nævnte ikke blot en flyvetur, men en hyldest til Skandinavien, en skandinavisk sanselig oplevelse, der samtidigt sætter fokus på en samfundsmæssig problemstilling, nemlig social dumping. Herved sammenkobles ACT med SENSE, FEEL og THINK idet en flyvetur med SAS ikke blot bliver en sanselig skandinavisk oplevelse og en hyldest til Skandinavien og dets beboere, men også bliver et samfundsmæssigt statement ved at sige fra overfor social dumping (ACT). Hvis der kan skabes en øget fokus på social dumping og en samfundsmæssig ”hype” omkring dette, kan det også resultere i en trend på sociale medier, hvor man f.eks. deler kampagnen for at sige fra overfor social dumping. Lykkes dette, kan kampagnen brede sig lynhurtigt og få den ønskede ACT effekt. Herved udnyttes også deleøkonomien.

Ved at sammenkoble SENSE, FEEL og THINK opnås derved en effektiv ACT kampagne. En kampagne, der er langt mere effektiv end hvis der alene blev fokuseret på ACT, da de tre forrige moduler skaber synergieffekter for ACT.

7.4. Step 4: koble RELATE på og sammenkoble alle fem SEM

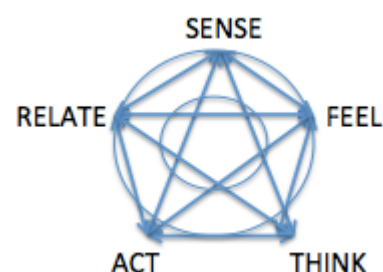
RELATE marketing går ud over individets private følelser, opfattelser og adfærd ved at relatere individets ”jeg” til en bredere social og kulturel kontekst, reflekteret i et brand. *RELATE* marketing er ofte resultatet af SENSE, FEEL, THINK og ACT oplevelser. (Schmitt, 1999, side 171).

RELATE marketing vil derfor blive en konsekvens af de øvrige moduler, hvorved de i samspil skaber en kunde-brand-relation – ikke blot mellem SAS og dets kunder, men til hele grupper eller kulturer, der er forbundet via SAS’ brand.

Ved at skabe en ”hype” omkring social dumping og samtidigt støtte det skandinaviske sammenhold og den skandinaviske infrastruktur, kan der skabes en bredere relation til grupper eller kulturer i samfundet, der deler samme holdninger og interesser. En flyvetur med SAS kan derved blive et ”statement”, som kunderne får lyst til at dele på de sociale medier for at sætte fokus på en samfundsmæssig problemstilling, der samtidigt skaber et skandinavisk sammenhold, som alt sammen er forbundet af SAS’ brand. Derved kan RELATE være med til at skabe en social påvirkning på forbrugerne, der kan blive ”presset” i en social kontekst til at støtte en god sag – at flyve med SAS.

Yderligere kan der skabes et ”os mod dem” aspekt mellem SAS (os) og lavprisselskaberne (dem).

Uden at nævne lavprisselskaberne direkte og udstille disse kan kampagnen føre til en social adskillelse mellem dem, der flyver med ”de gode” og dem der flyver med ”de onde”. Identifikation (med et brand) er nemlig også behovet for social adskillelse (Schmitt, 1999, side 176). Alle fem SEM er nu forbundet i The Experiential Wheel. Derved er fundamentet lagt for skabelse af en holistisk SAS-oplevelse, der har til formål, at øge kunde-brand-relationen (og derved loyaliteten) ved at øge den emotionelle brand evaluering.



Egen tilvirkning

7.5. Opsamling på strategiforslag

Den holistiske SAS-oplevelse blev udarbejdet ud fra The Experiential Wheel. Det blev fastslået, at holistiske kundeoplevelser bedst skabes ved et samspil og en sammenkobling af de fem ”Strategic Experiential Modules”. Derudover blev det fastslået, at selvom ACT er det modul, som appellerer mest til at skabe en livsstil omkring SAS’ brand, som de forgående analyser netop lagde op til skulle være formålet med de strategiske tiltag, opnås den bedste effekt på de enkelte moduler bedst i samspil med hinanden, da de herved skaber synergieffekter.

De konkrete strategiske forslag blev udformet i fire steps. Først kobledes SENSE til FEEL, det andet step kobledes THINK til SENSE og FEEL, det tredje step kobledes ACT til SENSE, FEEL og THINK, og til sidst kobledes RELATE på og sammensatte alle modulerne, som nu var sammensluttet i The Experiential Wheel. Ud fra disse moduler blev det foreslået, at SAS først skal bestræbe sig på at skabe en sanselig in-flight skandinavisk oplevelse (SENSE), og denne oplevelse skal kombineres med en kampagne, der appellerer til det skandinaviske sammenhold og historie for at skabe nostalgi (FEEL). Dernæst tilføjes THINK ved en kampagne,

der skaber debat omkring social dumping. Herefter kan der skabes en social hype om SAS, der ikke benytter social dumping (og derved er lidt dyrere) (ACT), og senere resultere i en samfundsmæssig social tilkobling til SAS' brand (RELATE).

Nedenfor vil de strategiske forslag blive evalueret og diskuteret med inddragelse af konsulent Klaus Lunds meninger til disse, jf. interview med Klaus Lund i (bilag 2).

7.6. Evaluering af strategiforslag

De konkrete forslag, som de fem steps ovenfor fremlagde, skal ikke opfattes som værende direkte facit til løsning af problemstillingen, men skal ses som strategiske *redskaber* og som *inspiration* til, hvordan marketingstrategier kan gribes an med det formål at øge den emotionelle brand evaluering. Det essentielle er de overvejelser, der ligger til grund for forslagene. Alternative kampagner vil derfor kunne opfylde samme formål som de valgte.

Nedenfor vurderes og diskuteres effekterne af de strategiske forslag med inddragelse af Klaus Lunds meninger til disse. Når Klaus Lund i de følgende afsnit citeres, refereres der derfor til transskriberingen af interviewet i bilag 2.

De forskellige steps i marketingstrategien vil blive gennemgået i kronologisk rækkefølge.

7.6.1. Evaluering af step 1

At integrere SENSE og FEEL kampagnerne virker fornuftigt i relation til at øge den emotionelle tilknytning til SAS' brand. At stimulere sanserne under forbrugssituationen har mange virksomheder haft succes med. Et eksempel er hotelkæden Six Senses, som har bygget hele deres forretningsmodel på SENSE med succes (Lund & Partnere, u.å.). Konsulent indenfor CEM, Klaus Lund, vurderer også SENSE-tiltagene som fornuftige: "...ser meget fornuftigt ud med de tilføjelser du har lavet til sanseoplevelsen" (Klaus Lund, Interview, bilag 2).

Et af tiltagene kunne som tidligere nævnt være at appellere til synssansen ved at male flyene med motiver, skandinaver kan relatere til. Herved kobler man både SENSE og FEEL.

Dette var Klaus Lund enig i:

"Det synes jeg er en spændende tanke. Det er noget man marketingmæssigt kan undersøge – hvordan reagerer kunderne på forskellige billeder. Det synes jeg er spændende. Og der er ingen tvivl om, at vi kommer til at se mere af det her."

Men hvad er risikoen og ulemperne?

Først og fremmest er medarbejdernes serviceniveau meget centralt i, hvordan sanseoplevelsen bliver implementeret. Det er essentielt, at personalet yder sublim service - taler pænt, smiler, ser godt ud (pænt tøj, er soignerede), er hjælpsomme osv. Sanseoplevelsen bliver nødt til at være understøttet af yderst kompetente medarbejdere. Dette bliver også bekræftet af Klaus Lund:

”Hvis personalet ikke smiler, er søde osv., så glem de andre ting. De andre ting kan hjælpe videre, og flytte den sidste karakter op i den samlede kundeoplevelse.”.

Dernæst er det vigtigt at vurdere, om kunderne vil synes om det. SAS’ hovedsegment er skandinaverne, og man vil med de sanselige tiltag, sammen med nostalgien og sammenholdsfølelsen i FEEL, appellere til skandinavers følelser. Dette må siges at være opnået. Men vil alle kunne lide det? Måske ikke. Og måske nogle vil argumentere for, at det netop er Skandinavien, man flyver væk fra. Man vil måske i stedet have sanseoplevelser relateret til slutdestinationen (sol, strand, palmer osv.). Det kan være tilfældet for nogle rejsende, men generelt vurderes det, at SAS med SENSE -og FEEL-tiltagene vil øge den emotionelle tilknytning til SAS’ brand, som netop er formålet.

Hvordan forbrugerne reagerer overfor forskellige sanseindtryk er noget man kunne undersøge i en fremtidig research, da dette er afgørende at kende, inden SAS lancerer SENSE.

Der er også det segment, som er udlændige, der flyver med SAS fra udlandet til Skandinavien. Men da hovedvægten på afhandlingen er det på det skandinaviske marked, er afhandlingen afgrænset fra udenlandske rejsende til Skandinavien. Det vurderes dog, at det for udlændige også vil øge oplevelsen, da de får en autentisk skandinavisk oplevelse, da udlændige ofte er begejstret for dansk design, vores autentiske køkken osv. Dette understøttes også af Klaus Lund:

”For os skandinaver føler vi os endnu mere hjemmevant ved integrering af disse SENSE-tiltag. For udlændinge er meningen med det, at de godt kan lide den skandinaviske stil, design osv., som udlændinge ofte køber i Skandinavien.”.

Det vurderes samlet for step 1, at tiltagene vil have den ønskede effekt ved at øge den emotionelle tilknytning til SAS’ brand. De risici, der er forbundet med tiltagene, vurderes ikke som stor, mens effekten vurderes som stor.

7.6.2. Evaluering af step 2

I Step 2 forsøges der med en THINK kampagne, der skal appellere til forbrugernes eksisterende opfattelser af SAS, skabe en undren og indeholde en lille grad af provokation. Dette tiltag er risikabelt, da det kan få den modsatte effekt. Det er vigtigt at påpege, at denne THINK kampagne kun skal gennemføres såfremt step 1 er udført med succes. Og selv hvis det er tilfældet, bør kampagnens indhold overvejes nøje, inden det lanceres. At skabe en kampagne, der går bag om forbrugernes eksisterende opfattelser ved indirekte at lægge op til, at SAS er lidt dyrere fordi de er delvist statsejet, og fordi de ikke benytter social dumping, vil givetvis leve op til de tre krav til en THINK kampagne: overraskelse, intriger og provokation. Men selvom kampagnen lever op til disse ”krav” jf. Schmitt, 1999, så er kampagnen stadig risikofyldt, og den ønskede effekt er usikker.

Kan kampagnen udføres på en hensigtsmæssig måde, der blot med skjulte budskaber får den ønskede effekt, kan kampagnen være udslagsgivende for SAS' konkurrencesituation. Men som nævnt, indeholder kampagnen visse risici. En risiko er f.eks., om der indtil videre har været nok samfundsmæssig debat omkring social dumping til at kampagnen ville få effekt?

”Det er jo i sig selv et emne, som kan danne fundament til en analyse: kan social dumping flytte kunder? Eller er de grundlæggende ligeglade, bare de får en god flyoplevelse? Det er et godt spørgsmål. Det er ikke noget der ville få mig til at vælge et andet selskab. Så mange sager har der jo heller ikke været i pressen omkring social dumping. Men jeg skal absolut ikke udelukke, at man om et par år, ligesom med de første first-movers med CSR-miljøtiltag... Så det kan da godt være, at du er tre til fem år før din tid...”, sagde Klaus Lund, jf. bilag 2.

Ifølge Klaus Lund kan der være first-mover fordele ved konceptet, selvom det indebærer visse risici. En anden risiko forbundet med det er fremtidsaspektet. Hvad nu hvis SAS bliver privatiseret eller af anden årsag i fremtiden og så kommer til at benytte udenlandsk arbejdskraft? Det er en risiko, som Klaus Lund pointerer:

”... hvis det nu bliver mere udbredt i luftfartsbranchen, så kan man jo ikke blive ved med at holde fast... Hvis man kører sådan en stor kampagne, og man ikke senere er villig til at ansætte folk fra andre lande, så kan man blive udkonkurreret af det.”

Der er en lang række risici forbundet med denne THINK kampagne, hvorfor SAS nøje må overveje hvordan kampagnen skal udføres, så den ikke får den modsatte effekt og samtidigt nøje evaluere effekten af step 1, før den lanceres.

7.6.3. Evaluering af step 3

Step 3 handler om at gennemføre en ACT kampagne i sammenhæng med de foregående steps. Det handler om at få skabt en livsstil omkring det at flyve med SAS. En livsstil omkring det at støtte Skandinaviens infrastruktur, støtte sammenholdet og sige fra til social dumping. Herved er målet også at skabe en social interaktion mellem SAS' kunder.

Som nævnt ved forrige step, skal kampagnen kun udføres, efter at step 1 er lanceret med succes, og markedet synes klar til kampagnen. Gerne efter at der har været noget mere debat i medierne omkring social dumping. Klaus Lund tilføjer: *”det er da en spændende tanke, men er i tvivl om, om markedet er der, hvor det skal være til det. Eller om kunderne bare ville reagere på, at det var en dårlig undskyldning for, at de ikke kan være konkurrencedygtige.”*

Det er selvfølgelig uvist, hvor meget det vil rykke i forbrugerens beslutningsproces. Men kan der skabes en hype og en livsstil omkring kampagnen, så er det muligt, at det kan rykke nogle kunder. Klart er det, at SAS må gøre noget drastisk for at flytte kunder, når de ikke kan konkurrere på prisen alene. Men som Klaus Lund nævner, så er der også stor forretningsmæssig forskel på at gøre en forskel og på at gøre en forskel, der totalt adskiller SAS fra de øvrige selskaber. Kan man gøre en forskel, hvor man flytter kunder i loyalitetsskalaen, jf. afsnittet omkring Net Promoter Score, der scorer 7-8 (passives) til at score 9 eller 10 (promoters), så har man gjort en kæmpe marketingmæssig indsats. Som Klaus Lund siger som opsamling på SENSE, FEEL, THINK og ACT:

”... der er jo forskel på at man kan gøre en forskel og på at gøre en stor forskel. Og jeg tror ikke på, at man kan lave en stor forskel, men jeg tror på, at man kan lave en forskel. Og den forskel kan godt være vigtig... hvis du forestiller dig en 10-punktsskala, hvor 10 er det bedste, så kan det være dine forslag til SENSE og FEEL, der sammen med den gode personaleoplevelse gør, at SAS kommer op på 9 eller 10”.

Som Klaus Lund nævner, så kan forslagene måske ikke udkonkurrere lavprisselskaberne, men de kan flytte kunder højere op i loyalitetsskalaen, hvilket kan være af stor økonomisk og marketingmæssig gevinst for SAS. Som nævnt i afsnittet omkring NPS, vil de kunder, der scorer højest nemlig være mere villige til at bruge flere penge (share of wallet), de er mere loyale (genkøb), og de er mere tilbøjelige til at anbefale SAS til venner og familie.

Den foreslåede ACT kampagne kan yderligere kobles sammen med SAS' nyeste marketingstrategi "We Are Travellers". Den har netop til formål at gøre rejseoplevelsen til en livsstil. En rejseoplevelse, som alle SAS' kunder (både business og leisure) har til fælles. SAS prøver derved at øge relationen SAS' kunder imellem, men også kundernes tilknytning til rejseoplevelsen med SAS og SAS' brand. Det bliver spændende at se, hvilke tiltag kampagnen ellers fører med sig, og hvilken effekt det får.

Ud fra undersøgelserne i denne afhandling vurderes det stadig som mere hensigtsmæssigt at lægge vægt på sanseoplevelsen og selve kundeoplevelsen først, fremfor at køre på ACT modulet direkte, som der kan argumenteres for, at SAS gør med "We Are Travellers": *"At rejse er for mange skandinaver en livsstil - vi rejser gerne, ofte, og det er en vigtig del af vores selvforståelse. I SAS kender vi den livsstil godt, eftersom vi selv er en del af den"*, Stefan Hedelius, Vice President Brand & Marketing, SAS (SAS Group, 2014).

7.6.4. Evaluering af step 4

RELATE sammenkobler de foregående steps og har til formål at appellere til en bredere samfundsmæssig og kulturel kontekst igennem SAS' brand. Ved at skabe en "hype" omkring social dumping og samtidigt støtte det skandinaviske sammenhold og den skandinaviske infrastruktur kan der skabes en tættere relation til grupper eller kulturer, der deler samme holdninger og interesser. RELATE vil derfor kun lykkes, hvis de foregående steps har været succesfulde. Er de det, vil RELATE kunne skabe en større social tilknytning til SAS' brand. En tilknytning, som ikke blot kommer fra SAS' eksisterende kunder, men en tilknytning, som rammer bredere samfundsgrupper og kulturer. Har et brand succes med dette, opnås en holistisk kundeoplevelse.

7.7. Samlet strategievaluering

Evalueringen af strategiforslagene omhandlede den realistiske effekt af disse med inddragelse af konsulent Klaus Lunds meninger. Da forslagene skal ses som en længere proces, hvor hvert step er afhængig af hinanden, er det svært at vurdere på forhånd, hvad det kan føre til. Har SAS succes med indførelsen af SENSE og FEEL, kan SAS måske lykkes med THINK, ACT og RELATE. Hvis ikke, må SAS genoverveje strategien til SENSE og FEEL.

Det vurderes dog, at særligt SENSE -og FEEL-tiltagene relativt nemt vil kunne implementeres, og at risiciene forbundet med disse er små, mens gevinsterne er store. Mere usikkert er THINK, da denne kampagne er forbundet med større risici. For hvis THINK får den modsatte effekt, kan kampagnen skade SAS' brand og omdømme. Men kan THINK implementeres på en "blød" måde og kun provokere med skjulte budskaber, der stiller forbrugeren med en undren, og giver en større forståelse for, hvorfor SAS ofte er lidt dyrere, kan det være

det, der skal til for, at SAS kan blive konkurrencedygtig på længere sigt. Herved kan SAS i større grad blive en livsstil for mange skandinaver, og SAS kan herefter også lykkes med ACT og RELATE. Derved kan der skabes en livsstil omkring SAS' brand, der kan øge den sociale interaktion på sociale medier.

Herved kan der i sidste ende skabes en holistisk SAS-oplevelse, der i endnu større grad kan skabe konkurrencemæssige fordele for SAS.

Ifølge Klaus Lund er det realistiske mål på kort sigt at flytte kunder i op i den øverste ende af NPS-skalaen. Og dette er i sig selv et mål, der kan betyde store konkurrencemæssige fordele for SAS. Kunderne bliver mere loyale, de er mere tilbøjelige til at anbefale SAS, og de øger deres "share of wallet". SENSE og FEEL kan derved alene øge kundeloyaliteten for SAS, som netop var afhandlingens formål. En holistisk oplevelse, der samler alle fem SEM på succesfuld vis, kan skabe konkurrencemæssige fordele for SAS på længere sigt. Afhandlingens undersøgelse og resultater vurderes som brugbare for SAS, men også for andre virksomheder eller fremtidige forskere indenfor emnet, der ønsker at måle kunde-brand-relationen og lave strategier på baggrund af denne.

Som nævnt i det videnskabsteoretiske afsnit, ligger det postpositivistiske paradigme til grund for afhandlingen. Afhandlingens konklusioner vil derfor indeholde subjektive fortolkninger. Det gælder eksempelvis Klaus Lunds evaluering af de strategiske forslag. Klaus Lund er ganske vist ekspert indenfor CEM, men hans meninger er ikke hele sandheden. Det samme gør sig gældende ved strategiforslagene. Også de er subjektivt påvirket. Det subjektive aspekt går også igen i forhold til operationaliseringen af spørgeskemaet.

Måden, hvorpå indikatorvariablene er fordelt på de latente variable, har væsentlig indflydelse på modellens og afhandlingens resultater. En anderledes fordeling af spørgsmålene eller formulering af andre spørgsmål ville frembringe andre resultater end de fundne. Den modificerede objektivisme, hvor den fuldkomne sandhed blot kan tilnærmes, jf. det postpositivistiske paradigme, er tydelig.

I de strategiske forslag er der lagt vægt på den emotionelle brand evaluering ud fra resultaterne i Brand Equity Map. Det er dog vigtigt at påpege, at de parametre som ikke blev gennemgået i startegierne, fortsat vil være vigtige for SAS i bestræbelserne på at være konkurrencedygtig.

Kapitel 8: Konklusion

Afhandlingens formål var at undersøge, hvordan skabelse af unikke kundeoplevelser kan øge kunde-brand-relationen og derved føre til øget kundeloyalitet for SAS.

Afhandlingens problemstilling var relevant at undersøge, fordi SAS har svært ved at konkurrere på prisen alene overfor lavprisselskaberne. SAS er hårdt presset af lavprisselskaberne, der kan operere med markant lavere omkostninger end SAS. Dette gør, at lavprisselskaberne kan udbyde billigere billetpriser. SAS må derfor også gøre sig konkurrencedygtige på andre parametre end på selve oplevelsen ved at flyve med SAS.

I afhandlingens desk research blev CRM-konceptet gennemgået for at belyse de markeds –og forbrugertrends, som har dannet grundlag for en relationsbaseret marketingtankegang. En tankegang, som fokuserer på skabelse af kunde-brand-relationer.

CEM-konceptet bidrog efterfølgende med strategiske redskaber til, hvordan SAS kan styrke denne kunde-brand-relationen gennem skabelse af unikke kundeoplevelser. Branding -og loyalitetskoncepterne blev fremstillet som resultatet og selve målet for succesfuld implementering af CEM, hvor målet for SAS er at skabe en "brand religion", der kan øge kundeloyaliteten og dermed gøre SAS konkurrencedygtig på markedet. For at vurdere, hvordan de strategiske forslag bedst muligt kunne øge kunde-brand-relationen og loyaliteten for SAS, blev en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse foretaget. Undersøgelsen var bygget op omkring den konceptuelle model, Brand Equity Model, som blev valgt, da den er generisk og kan benyttes på alle brands og i alle industrier. Modellen lagde op til en forståelse af, hvordan brandværdi skabes, og i hvilken grad forskellige variable spiller ind på kunde-brand-relationen. Samtidigt lægger modellen op til et Brand Equity Map, der danner grundlag for de fremtidige strategitiltag.

Den kvantitative undersøgelse blev foretaget ved en spørgeskemaundersøgelse, som blev distribueret via Facebook, emails og fysisk i Københavns Lufthavn, i alt indsamledes 212 besvarelser. Spørgeskemaets besvarelser blev analyseret i softwareprogrammerne SPSS og SmartPLS.

I SPSS var formålet dels at foretage en reliabilitetsanalyse, og dels at undersøge datasættets egnethed til faktoranalyse.

Reliabilitetsanalysen viste acceptabel intern konsistens reliabilitet for alle modellens latente variable med Cronbach's Alpha værdier over 0,7.

Faktoranalysen blev foretaget med det formål at bestemme, om der kunne opnås en højere forklaringsgrad ved en anderledes fordeling af spørgsmålene på de i forvejen fastlagte faktorer. Faktoranalysen resulterede i en alternativ fordeling af spørgsmålene tilhørende de to variable Produktkvalitet og Servicekvalitet, hvorved der blev opnået en større forklaringsgrad, og alle indikatorvariable blev signifikante ($KMO > 0,5$).

Efter reliabilitetsanalysen og faktoranalysen blev det muligt at estimere selve modellen.

I SmartPLS blev modellen først evalueret ved at se på item reliability, composite reliability og diskriminant validitet. PLS-analysen viste, at modellen havde en høj grad af reliabilitet og validitet. Modellen var yderst solid, da alle værdier på de tre måleparametre lå pænt indenfor de acceptable niveauer. Derved var der ingen af de tre metoder, der kunne afvise dele af modellen eller modellen som helhed.

Modellen blev estimeret ved metoden structural equation modelling. Denne estimationsmetode var brugbar i denne undersøgelse, da metoden forbinder hver af de latente variable med de tilknyttede målevariable, og den forbinder de latente variable indbyrdes gennem årsagssammenhænge. Dette var relevant, da undersøgelsen netop stræbte mod at forklare de teoretiske sammenhænge mellem determinanterne og deres indflydelse på rationel- og emotionel brandevaluering samt på selve kunde-brand-relationen.

Evalueringen af modellen viste, at en betydelig del af variansen i den estimerede model er forklaret af indikatorvariablene, idet alle tre latente variable havde acceptable R^2 -værdier. Forklaringsgraden for kunde-brand-relationen var 0,636, hvilket vil sige, at 63,6 procent af enhver given ændring i kunde-brand-relationen kan forklares udelukkende ved den estimerede model. Dette indikerede at den estimerede model var særdeles brugbar til at forklare kunde-brand-relationen for SAS. Afhandlingen viste dermed, at den konceptuelle model Brand Equity Model kan benyttes på flybranchen.

Estimeringen af modellen lagde op til et Brand Equity Map, som blev brugt til at diagnosticere de vigtigste strategiske indsatsområder. Det blev her vist, at det vigtigste indsatsområde for SAS er at forbedre Emotionel brand evaluering, da denne determinant blev vægtet højt af respondenterne, men ikke performede optimalt. De strategiske forslag havde derfor til formål at øge SAS' kunders emotionelle tilknytning til SAS' brand, da SAS herved ville kunne øge kunde-brand-relationen og loyaliteten.

De strategiske forslag blev udarbejdet ud fra fem Strategic Experiential Modules: SENSE, FEEL, THINK, ACT og RELATE. De fem moduler skulle i samspil med hinanden skabe en holistisk SAS-oplevelse. En oplevelse, der, ved i højere grad at appellere til SAS' kunders følelser ved at flyve med SAS, kunne øge den emotionelle tilknytning til SAS' brand.

Strategic Experiential Modules var brugbar til udformningen af de strategiske forslag, da de fem moduler er strategiske redskaber til at opbygge et effekthierarki af marketingkampagner.

De strategiske forslag blev frembragt i 4 steps, som i samspil skaber The Experiential Wheel.

Step 1 sammenkoblede SENSE med FEEL og gik på, at SAS først skal skabe en sanselig skandinavisk in-flight oplevelse. FEEL gik på at appellere til det skandinaviske sammenhold og den skandinaviske historie for at vække nostalgiske følelser igennem kampagner, der ”varmer” forbrugerne op til den skandinaviske sanseoplevelse i forbrugssituationen.

Step 2 gik på at tilføre THINK-modulet med en kampagne, der skaber debat omkring social dumping. THINK kampagnen skal skabe en undren hos forbrugerne og gå ”bag om” deres forestillinger om, hvorfor SAS er dyrere end lavprisselskaberne.

Step 3 skal skabe en social hype om social dumping ved at lancere kampagner, der tilfører ACT-modulet. Det skal resultere i en trend på sociale medier, hvor forbrugerne deler kampagnen for at sige nej til social dumping og samtidig støtte op omkring SAS som ”hele Skandinaviens flyselskab”.

Step 4 kobler RELATE på, som fuldender The Experiential Wheel. RELATE skal skabe en bredere tilknytning til samfunds- og kulturgrupper, der deler samme holdninger til social dumping, og som føler et skandinavisk sammenhold ved at støtte SAS.

De konkrete strategiforslag skulle opfattes som inspiration til SAS og vise, hvordan SAS kan øge loyaliteten igennem en unik emotionel ”SAS-oplevelse”. De strategiske forslag blev evalueret og diskuteret med inddragelse af CEM-konsulent Klaus Lunds vurderinger. Det fremgik, at især step 1 med stor effekt og lille risiko kan gennemføres. Da step 2, 3 og 4 er afhængige af en succesfuld implementering af step 1, var det vanskeligt indledningsvist at vurdere effekten af disse steps. Men med en succesfuld implementering af step 1, vil step 2, 3 og 4 kunne integrere SAS’ brand i skandinavernes livsstile og skabe en ”brand religion” for SAS.

Succesfuld implementering af step 1 kan endda vise sig at være nok til at øge kundeloyaliteten, da SAS ved dette kan flytte ”passives” til ”promoters”, jf. Net Promoter Score. Dette vil have stor effekt for SAS, da SAS med flere ”promoters” får øget kundernes loyalitet, deres ”share of wallet” og deres villighed til at anbefale SAS til venner og bekendte.

Kan SAS integrere og implementere alle fem Strategic Modules, ville SAS kunne skabe en holistisk SAS-oplevelse, der i endnu højere grad ville kunne differentiere SAS fra lavprisselskaberne og skabe konkurrencemæssige fordele for SAS i et hårdt presset flymarked

8.1. Fremtidig research

Afhandlingen har lagt op til fremtidig research indenfor emnet. Fokus har i denne afhandling været at give konkrete forslag til, hvordan SAS kan skabe unikke kundeoplevelser, men ikke hvordan disse i praksis vil kunne implementeres. I en fremtidig research kunne man eksempelvis se på, hvordan SAS kan implementere SENSE marketing i praksis. Her vil det være relevant at fokusere på SAS' medarbejdere, da personalet spiller en central rolle i forhold til implementering af kundeoplevelser. En metode til at implementere SENSE marketing er f.eks. ved at ansætte sanse-observatører til hver sans, som hotelkæden Six Senses har integreret med stor succes. Det vil i forhold til SENSE marketing også være interessant at undersøge, hvordan forbrugerne reagerer på forskellige sanse-stimuli.

Der kunne yderligere lægges op til en diskussion af, hvorvidt der er basis for at inddrage det skandinaviske aspekt i SAS' brand promise. Den estimerede model viste, at SAS ikke lever særlig højt op til deres brand promise, "Service og enkelthed", da "Indfrielse af løfte" havde et performanceindex på 58, hvilket ikke er særlig højt. Ved at inddrage det skandinaviske aspekt i SAS' brand promise kunne SAS, ligesom Southwest Airlines, tage det eksterne løfte og overføre det internt til medarbejderne, så det skandinaviske i endnu højere grad kunne komme til udtryk gennem kulturen – og i sidste ende overfor kunderne i form af en autentisk skandinavisk kundeoplevelse.

Det kunne også være relevant og interessant at undersøge, hvad den økonomiske gevinst er ved at flytte kunder, der scorer 7 og 8 til 9 og 10 i loyalitetsskalaen, jf. Net Promoter Score. Hvor meget vil kundernes "share of wallet" stige? Hvor meget ekstra vil de købe i SAS' butikker, hoteller osv.? Hvor meget mere vil de være tilbøjelig til at anbefale SAS?

Yderligere kunne der foretages samme kvantitative undersøgelse i de andre skandinaviske lande for at lave en komparativ analyse af resultaterne eksempelvis i forhold til Brand Equity Map. På den måde vil SAS endnu bedre kunne beslutte, hvordan de mest hensigtsmæssigt allokere deres marketingressourcer for at øge kunde-brand-relationen.

Litteraturliste

Bøger, akademiske artikler og publikationer:

Ahmad, S. & Afthanorhan, W.M.A.B.W, (2014), The importance-performance matrix analysis in partial least square structural equation modelling (PLS-SEM) with SmartPLS 2.0 M3, *International Journal Of Mathematical Research*, 3(1), pp. 1-14.

Barclay, D.W., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), pp. 285–309.

Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996), Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pp. 139-61.

Bitsch Olsen, P. & Pedersen, K., (1999), *Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog*, Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Bitsch Olsen, P. & Pedersen, K., (2002), *Problemorienteret projektarbejde*, Samfundslitteratur, pp. 167-205.

Bjerregård-Knudsen, D. (2014), *ECO-SYSTEM – The Evolutionary Consumer System*, Albertslund: Rosendahls – Schultz Grafisk.

Carmines, E.G. & Zeller, R.A. (1979), Reliability and validity assessment, *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences* No. 07-017, Beverly Hills, CA.: Sage

CEVEA, (15. December 2010), *Reklamerne overtager vores liv*, undersøgelse foretaget af Interresearch, notat.

Chernatony, L.D., (2010), *From Brand Vision to Brand Evaluation* (3. udgave), Oxford: Elsevier Ltd.

Chin, W.W. (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling, in Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 295-336.

Christiopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D., (2011), *Relationship Marketing – creating shareholder value*, New York: Routhledge.

Dyson, P., Farr, A. & Hollis, N.S. (1996), Understanding, measuring, and using brand equity, *Journal of Advertising Research*, Vol. 36 No. 6, pp. 9-22.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.

- Fuglsang, L., Hagedorn-Rasmussen, P., Bitsch Olsen, P., (2010), *Teknikker I samfundsvidenskaberne* (1, udgave, 3. oplag), Frederiksberg: Roskilde Undersivetsforlag.
- Fuglsang, L. & Olsen, P. (2004). *Videnskabsteori I samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigme* (2. udgave), Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Grønholdt, L., Martensen, A. & Kristensen, K., (2000), "The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences", *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 4/5/6, pp. 509-14.
- Gundlach, G.T., & Wilkie, W., (2007), The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision, *Journal of Public Policy & Marketing*.
- Guba, E.G., (1990), *The paradigm Dialog*, Newbury Park, CA: Sage
- Haenlein, M. & Kaplan, A. M. (2004). A Beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding statistics*, 3 (2004) 4, pp. 283-297.
- Heldbjerg, G., (1997), "Grøftegravning" I metodisk perspektiv, *Samfundslitteratur*
- Hougaard, S. & Bjerre, M., (2003), *Strategic Relationship Marketing* (2. print), Frederiksberg: Samfundslitteratur Press
- Hulland, J. (1999), "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 195-204.
- Jöreskog, K. G., & Goldberger, A. S. (1975), Estimation of a model with multiple indicators and multiple causes of a single latent variable". *Journal of the American Statistical Association* 70 (351), pp. 631–639.
- Karpatschhof, B. (2006) *Udforskning I psykologien – de kvantitative metoder*, København: Akademisk Forlag.
- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T., (2009), *Marketing Management*, Harlow: Prentice Hall.
- Kristensen, K., Martensen, A. & Grønholdt, L. (2000b), Measuring customer satisfaction: a key dimension of business performance, *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 2 No. 1/2/3, pp. 157-70.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., (2009), *InterView*. (2. Udgave), København: Hans Rietzels Forlag.
- Malthora, N., Birks, D. & Willis, P. (2012). *Marketing Research: An applied Approach* (4. udgave). Harlow: Prentice Hall.

Martensen, A. & Grønholdt, L. (2010). Measuring and Managing Brand Equity: A study with focus on product and service quality in banking, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2 Iss: 3, pp.300 – 316.

Martensen, A. & Grønholdt, L. (2003), Understanding and modelling brand equity, *The Asian Journal of Quality*, Vol. 4 No. 2, pp. 73-100.

Martensen, A., Grønholdt, L. & Kristensen, K. (2000), The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross-industry findings from Denmark, *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 4/5/6, pp. 544-53.

Pine, J. & Gilmore, J.H. (1999), *The Experience Economy*, Boston MA.: Harvard Business School Press.

Reichheld, F. & Markey, R. (2011), *The Ultimate Question 2.0: how net promoter companies thrive in a customer driven world*, Boston MA.: Harvard Business School Publishing.

Schmitt, B. (1999), *Experiential Marketing – How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT, and RELATE to Your Company and Brands*, New York: The Free Press.

Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.-M. and Lauro, C. (2005), PLS parth modeling, *Computational Statistics and Data Analysis*, Vol. 48, pp. 159-205.

Østergaard Jacobsen, P. & Ulka, P., (2012), *CRM 2.0 Håndbogen – strategi, implementing & systemvalg*, Rungsted: Efficiens .

Websider:

Best, J.R. (10. juli 2012), Southwest Airlines: Positive Customer Experience Drives Customer Satisfaction, *Roger J. Best*, lokaliseret den 10. oktober 2014 på <http://www.rogerjbest.com/mbm6/blog/2012/07/southwest-airlines-positive-customer-experiences-drive-customer-satisfaction/>

Enalyzer (<http://www.enalyzer.dk>)

Estep, M. (4. April 2013), Why Southwest is ranked "excellent" in customer service, *Examiner*, lokaliseret den 7. Oktober på <http://www.examiner.com/article/why-southwest-is-ranked-excellent-customer-service>

Grønholdt, L., (12. Februar 2013), EMF markedsanalyse Lektion 19: Structural Equation Modeling og PLS, *Copenhagen Business School*, side 21, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <https://learn.cbs.dk/mod/resource/view.php?id=93391>

Harmer Lassen, L., (22. november 2012), SAS får aldrig så lave omkostninger som Norwegian, *Berlingske Business*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://www.business.dk/oekonomi/sas-faar-aldrig-saa-lave-omkostninger-som-norwegian>

Harold (3. September 2012), Progression of Economic Value, *Urban Interactives*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på http://urbaninteractives.nl/?attachment_id=1948

Holm Nilesen, A. (8. Marts 2014), Opgør i flybranchen: Social dumping truer SAS, *TV2 Nyhederne*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://nyhederne.tv2.dk/samfund/2014-03-18-opgør-i-flybranchen-social-dumping-truer-sas>

Kjær, C. 20. November, 2014), Derfor er lavprisselskaberne så billige, *TV2 Finans*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-60396245:derfor-er-lavprisselskaberne-så-billige.html>

Lund, K. (2014), forside, *Klaus Lund & Partnere*, lokaliseret den 8. Oktober 2014 på <http://www.klauslund.dk>

Lund, K. & Partnere (u.å.), World Class Service: Six Senses luksus hotelkæden som inspirationskilde til at skabe unik kundeorienteret kultur, *Klaus Lund & Partnere*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://www.klauslund.dk/world-class-service-six-senses-luksus-hotelkaeden-som-inspirationskilde/>

Kunde & CO (u.å.), Corporate religion, *Kunde & CO*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://kunde-co.com/corporate-religion/corporate-religion.aspx>

Leth, A.L. (3. marts 2014), Europæiske lavprisselskaber har gyldne tider, *Politiken*, lokaliseret den 7. oktober 2014 på <http://politiken.dk/rejser/nyheder/flyoglufthavn/ECE2223988/europaeiske-faflavprisselskaber-har-gyldne-tider/>

Olsen, M. (19. Juni, 2014), SAS-ansatte: Vi har ikke en chance mod lavprisselskaberne, *Politiken*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2320547/sas-ansatte-vi-har-ikke-en-chance-mod-lavprisselskaberne/>

Ringle, C.M., Wende, S. & Will, A. (2005), SmartPLS, Release 2.0., University of Hamburg, Hamburg, lokaliseret den 8. oktober 2014 på www.smartpls.de.

Ritzau (26. September 2014), Nu må du bruge din mobil på flyet, *Børsen*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på http://borsen.dk/nyheder/generelt/artikel/1/291573/nu_maa_du_bruge_din_mobil_paa_flyet.html

SAS (u.å.) Eurobonus, *SAS*, lokaliseret den 9. oktober 2014 på <http://www.sas.dk/eurobonus/om-eurobonus/>

SAS Group (u.å.), Strategic Platform, *SAS*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>

SAS Group (29/9 2014), Nyt SAS-koncept: at rejse er en livsstil, *SAS media center – all press releases*, lokaliseret den 9. oktober 2014 på <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>

Southwest Airlines (u.å.), In the air, *Southwest Airlines*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <https://www.southwest.com/html/travel-experience/during-your-flight/index.html>

Southwest Airlines (u.å.), Why fly Southwest, *Southwest Airlines*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://www.southwest.com/html/travel-experience/why-fly-southwest/>

Temkin Ratings 2014, 2014 Temkin Experience Ratings, *Temkin*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://temkinratings.com/temkin-ratings/temkin-experience-ratings-2014/>

The Nielsen Company (17. September 2014), Global trust in advertising and brand messages, *nielsen*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2013/global-trust-in-advertising-and-brand-messages.html>

Vision Aroma (u.å.), Duft Marketing, *Vision Aroma*, lokaliseret den 7. Oktober 2014 på <http://visionaroma.com/dk/sensorisk-marketing>

Bilag

Bilag 1: Spørgeskema

En undersøgelse af SAS' kunde-brand-relationer

I forbindelse med min kandidatafhandling på studiet Cand.merc.EMF (økonomisk markedsføring) på CBS, vil jeg sætte stor pris på din besvarelse af dette spørgeskema.

Spørgeskemaet omhandler SAS' kunders opfattelse af SAS som brand. Besvarelserne skal bruges til at måle kunde-brand-relationen mellem SAS og SAS' kunder.

SAS' "brand" skal her ikke bare forstås i traditionel forstand, som SAS' logo, reklameslogans, navn og produkter. SAS' brand skal forstås som hele oplevelsen ved at flyve med SAS.

Det tager maksimalt 5 minutter at besvare, og din besvarelse er en KÆMPE hjælp for mig.

Som tak for din deltagelse, trækker jeg lod blandt svarpersonerne om et gavekort til en værdi af 300 kr. til MAGASIN.

Du er velkommen til at sende spørgsmål eller kommentarer vedrørende projektet til chgr09ad@student.cbs.dk.

På forhånd mange tak for din tid og hjælp :)
Christian Grønning

Lidt om dig

De første 9 spørgsmål er nogle generelle spørgsmål om dig.

1. Køn

(Angiv kun ét svar)

Mand

☐

Dame

☐

2. Alder

(Angiv kun ét svar)

Under 18

☐

18-25

☐

26-35

☐

36-50

☐

50-70

☐

70+

☐

3. Hvad er din højeste opnåede uddannelse indtil videre?**(Angiv kun ét svar)**

Grundskole (fx folkeskole, privatskole, efterskole)	HF	Gymnasium	Erhvervsfaglig (fx tømrer, frisør, kontorassistent)	Kort videregående (fx datamatiker, laborant)	Mellemlang videregående (fx teknikuminister, lærer)	Bachelor (fx 1. del af en lang videregående uddannelse)	Lang videregående	Ph.d. mm.	Andet
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Hvor bor du?**(Angiv kun ét svar)**

Region Hovedstaden	Region Sjælland	Region Syddanmark	Region Midtjylland	Region Nordjylland	Udlandet
☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Hvad er din årlige personlige indkomst før skat?**(Angiv kun ét svar)**

0-99.999 kr.	100.000 kr. - 199.999 kr.	200.000 kr. - 299.999 kr.	300.000 kr. - 399.999 kr.	400.000 kr. - 499.999 kr.	500.000 kr. - 999.999 kr.	Over 1 million kr.	Vil ikke svare
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Hvad er din beskæftigelse?**(Angiv kun ét svar)**

Studerende/lærling	Lønmodtager (ufaglært)	Lønmodtager (faglært)	Selvstændig erhvervsdrivende	Funktionær	Ikke erhvervsaktiv (efterlønsmodtager/pensioneret)	Ikke erhvervsaktiv (arbejdssøgende)	Andet
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Hvor ofte flyver du med SAS?**(Angiv kun ét svar)**

Mindre end 1 gang om året	1-2 gange om året	mere end 3 gange om året
☐	☐	☐

8. Jeg flyver primært med SAS som:**(Angiv kun ét svar)**

Ferie-rejsende

☐

Forretnings-rejsende

☐**9. Jeg har fløjet med SAS indenfor de sidste 3 år****(Angiv kun ét svar)**

Ja

☐

Nej

☐

Ved ikke / husker ikke

☐**Din opfattelse af SAS**

Resten af spørgeskemaet omhandler din opfattelse af SAS.
Venligst angiv, i hvilken grad du er enig eller uenig i følgende udsagn.

10. Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig

☐

Uenig

☐

Delvist uenig

☐Hverken enig
eller uenig☐

Delvist enig

☐

Enig

☐

Helt enig

☐**11. Det er generelt en god oplevelse at flyve med SAS****(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig

☐

Uenig

☐

Delvist uenig

☐Hverken enig
eller uenig☐

Delvist enig

☐

Enig

☐

Helt enig

☐**12. Det er hurtigt og nemt at checke ind med SAS****(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig

☐

Uenig

☐

Delvist uenig

☐Hverken enig
eller uenig☐

Delvist enig

☐

Enig

☐

Helt enig

☐

13. Maden ombord hos SAS er af høj kvalitet**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Det er behageligt at sidde i en SAS flyvemaskine**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. SAS' medarbejdere får mig til at føle mig velkommen og godt tilpas**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. SAS giver generelt bedre service end konkurrerende selskaber som f.eks. Norwegian og Easyjet**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

17. SAS' priser er rimelige sammenlignet med andre flyselskabers priser**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. SAS adskiller sig fra andre flyselskaber på en positiv måde**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19. SAS lever op til sit løfte om: "service og enkelthed"**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. SAS fremstår som et troværdigt flyselskab**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. SAS tilbyder "good value for money"**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22. SAS opfylder mine behov ved en flyrejse**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

23. Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, selvom SAS var 10 procent dyrere**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

24. Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, hvis prisen og servicen var ens**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

25. Jeg er overordnet set tilfreds med SAS**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

26. SAS lever op til mine forventninger**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

27. Når jeg tænker på SAS, får jeg en rar og positiv følelse**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

28. SAS betyder meget for mig**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

29. Det SAS står for, passer godt til mig som person**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

30. SAS er mere en livsstil end et produkt/en service**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

31. Jeg føler en tilknytning til andre personer, der flyver med SAS**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

32. Jeg er stolt af at flyve med SAS**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

33. Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale SAS til en ven, et familiemedlem eller en kollega?**(Angiv kun ét svar)**

Meget usandsynligt	Usandsynligt	Delvist usandsynligt	Hverken eller	Delvist sandsynligt	Sandsynligt	Meget sandsynligt
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

34. Overordnet set, hvor attraktiv finder du SAS i forhold til andre flyselskaber?**(Angiv kun ét svar)**

Meget mindre attraktivt	Mindre attraktivt	Lidt mindre attraktivt	Lige attraktivt	Lidt mere attraktivt	Mere attraktivt	Meget mere attraktivt
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

35. Jeg er generelt interesseret i SAS**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

36. Det er vigtigt for mig at opretholde en relation til SAS i fremtiden**(Angiv kun ét svar)**

Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Enig	Helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

37. Skriv din emailadresse for at deltage i lodtrækningen om et gavekort til en værdi af 300 kr. til MAGASIN

Tusinde tak for din besvarelse!

Bilag 2: Transskribering af interview med Klaus Lund

Interviewet med Klaus Lund fandt sted på Klaus Lunds arbejdsplads på Bernstoffs Slot, 2820 Gentofte, den 26/9 2014 fra kl. 13.15-14.00. Klaus Lund havde på forhånd fået tilsendt mine strategiske forslag ud fra SEM og var derfor beredt på formålet med interviewet. Der var derfor ingen grund til at gennemgå alle fem SEM-forslag mere detaljeret under selve interviewet. Nedenfor findes transskriberingen.

Christian Grønning:

Hej Klaus,

Først og fremmest tak fordi du ville stille op til dette interview. Som ekspert indenfor Customer Experience Management, vil jeg rigtig gerne have din ekspertvurdering på mine strategiforslag.

Formålet med min afhandling er at skabe flere loyale kunder ved at øge kunde-brand-relationen mellem SAS og deres kunder. Dette gøres ved brug af CEM og CRM teori. Mine analyser viste, at kunde-brand-relationen skabes igennem både emotionelle og rationelle brand evalueringer ud fra Brand Equity Model. Ud fra mit Brand Equity Map, blev det fastlagt, at det primære indsatsområde bør ligge på at styrke det emotionelle aspekt. Det vil i denne sammenhæng sige, at SAS i højere grad skal gøres til en livsstil og ved at SAS' kunder får en tættere tilknytning til andre SAS kunder. Dette gøres ved at skabe en unik SAS-oplevelse, der lægger vægt på det som SAS' kunder har tilfælles, nemlig det skandinaviske. Mine strategiforslag er i fire step og integrere fem moduler SENSE, FEEL, THINK, ACT og RELATE.

Christian Grønning:

Hvad er din vurdering af SENSE tiltaget?

Klaus Lund:

Først må man se det for både de skandinaviske rejsende og for de rejsende, som flyver til Skandinavien fra udlandet. For os skandinaver føler vi os endnu mere hjemmevandt ved integrering af disse SENSE tiltag. For udlændinge er meningen med det, at de godt kan lide den skandinaviske stil, design osv. , som udlændinge ofte køber i Skandinavien. Og så skal man se på om dette er konkurrencedygtigt, ikke mindst når man skal sammenligne sig med Thai Airways og Singapore Airlines på langdistanceflyvninger.

Det synes jeg er overvejelserne. Men der er helt klart nogle ting, der er relevante at slå på, så man får understøttet det, at finde en position i markedet. Så på den måde synes jeg det ser meget fornuftigt ud med de

tilføjelser du har lavet til sanseoplevelsen. Jeg vil også lige nævne det, som du har sagt med at du vil ramme både business -og leasuresegmentet. Det er nemlig meget ofte de samme passagerer, som flyver business og leasure. Dvs. dem der sidder bagerst i flyveren, er også businessfolk, som nu flyver på økonomiklasse– måske på bonuspoint. Det er derfor vigtigt at huske i forbindelse med oplevelsesdimensionen, men også i forhold til personaleservice. Personalet ved godt at businesssegmentet har betalt mere for billetten, og derfor skal man være ekstra opmærksom på dem, men personalet skal samtidigt også være opmærksom på, at nogle dage så sidder business altså også nede på økonomiklasse fordi de bare er på forlænget weekend. Det skal man endelig ikke tage fejl af. Personalet spiller derfor en væsentlig rolle i det her, og jeg vil næsten sige det sådan, at den gode personaleservice SKAL være i orden og så kan man bagefter bruge de tilføjelser du nævner som vinderkriterier. Hvis ikke personalet er på toppen, så hjælper det lige lidt at lave de sanselige tilføjelser. Hvis personalet ikke smiler, er søde osv., så glem de andre ting. De andre ting kan hjælpe videre, og flytte den sidste karakter op i den samlede kundeoplevelse. Det var det jeg havde at sige til SENSE.

Christian Grønning:

Fint. FEEL skal nu kobles til SENSE, som vi lige har været inde på. FEEL går på at appellere til det skandinaviske sammenhold og nostalgien i det skandinaviske. Hvordan ser du på FEEL kampagnen og samspillet med SENSE?

Klaus Lund

Man kan ikke kommunikere sig ud af at være dyrere end konkurrenterne ved at lave kampagner, der fokuserer på det skandinaviske osv. Derudover tror jeg det er en rigtig dårlig idé, at køre på det med at de er statsejet. Det tror jeg ikke nytter ret meget. Altså alt hvad der er statsejet, er jo forbundet med dårlig service, f.eks. Post Danmark og DSB, som er noget tungt og besværligt - kontra alle dem, der er privatejet og har succes, som f.eks. Norwegian. Jeg tror ikke man får noget medlidenhed eller goodwill på at køre på at man er statsejet. Jeg tror ikke, at man kan kommunikere sig ud af at være dyrere end konkurrenterne med den begrundelse. Så skal det være fordi det at flyve med SAS er en kvalitetsoplevelse. Jeg tror man skal være opmærksom på at man skal være priskonkurrencedygtig, og når man så er det, så kan man bruge de andre ting til at differentiere sig. Men pris er også i meget væsentligt omfang et adgangskriterie, der skal være i orden.

Christian Grønning:

Ja, og det leder lidt op til det næste step som er at koble THINK modulet til, som går på at når nu SAS er delvist statsejet, så er de også pålagt at flyve til fjerne egne af Skandinavien, som ikke nødvendigvis er rentable, men er til glæde for en masse folk, der bor i fjerne egne.

Samtidigt er der den her problemstilling omkring social dumping, som mange lavprisselskaber benytter sig af. THINK kampagnen skal lægge vægt på, at når man flyver med SAS, støtter man også infrastrukturen i Skandinavien, og siger fra til social dumping – samtidigt med at SAS flyver skandinaver fra fjerne egne af Skandinavien på ferie. Hvad synes du om denne kampagne?

Klaus Lund:

Det er selvfølgelig en interessant problemstilling, men ikke noget som jeg tror kan gøre en forskel for om kunderne vælger SAS, selvom de skulle fremstå som det gode selskab.

Christian Grønning:

Okay, for det er jo lidt det som mit forslag til THINK kampagnen går ud på; nemlig at lave en kampagne, der viser en familie fra en fjern egn af Skandinavien, som kører ud af en nyligt, flot, asfalteret vej til lufthavnen i et afsides landområde. Kampagnens formål er at vise, at SAS flyver fra fjerne egne af Skandinavien og derved er alle Skandinavers flyselskab (overraskelse), samt at SAS i øvrigt er med til at finansiere den vej de kører på, ved ikke at benytte social dumping (intriger + provokation). Herved bliver der lavet en kampagne, der skaber debat om en samfundsmæssig problemstilling omkring social dumping, med en skjult reference til lavprisselskaberne.

Klaus Lund:

Jeg ved ikke. Det er jo i sig selv et emne, som kan danne fundament til en analyse: kan social dumping flytte kunder? Eller er de grundlæggende ligeglade, bare de får en god flyoplevelse? Det er et godt spørgsmål. Det er ikke noget der ville få mig til at vælge et andet selskab. Så mange sager har der jo heller ikke været i pressen omkring social dumping. Der står lidt om det, men jo ikke meget.

Jeg synes også den er farlig, fordi hvis det nu bliver mere udbredt i luftfartsbranchen, så kan man jo ikke blive ved med at holde fast – det kan man jo dø af. Hvis man kører sådan en stor kampagne, og man ikke senere er villig til at ansætte folk fra andre lande, så kan man blive udkonkurreret af det. Det kan derfor give bagslag på et tidspunkt.

Christian Grønning:

Så hvis SAS engang bliver privatiseret eksempelvis og vil benytte sig af billig udenlandsk arbejdskraft, så vil det give bagslag for dem?

Klaus Lund:

Ja, det tror jeg simpelthen. Og så tror jeg generelt folk er mere optaget af, udover pris, at selve flyoplevelsen er god undervejs.

Det, at Norwegian, som så også har nyere fly, der gør det nemmere, nu har gratis trådløst internet på deres fly - jamen der får de en first-mover effekt. Og vi har jo kunne leve uden i 100 år, men nu vender vi os til at det skal være standard. Og det er da langt vigtigere, at være konkurrencedygtig på sådan nogle elementer, end og skulle køre kampagne på social dumping, ville jeg mene.

Christian Grønning:

Det lader så lidt op til step 3, som handler om ACT, hvor man igennem kampagner får skabt en livsstil blandt de her SAS kunder ved at støtte en god sag ved at flyve med SAS. Det, at flyve med SAS bliver ved de tidligere nævnte tiltag en hyldest til Skandinavien, hvor man samtidigt skaber fokus på en samfundsmæssig problemstilling, nemlig social dumping.

Tror du at du kunne skabes en social interaktion mellem SAS' kunder ved at man siger fra til social dumping?

Klaus Lund:

Jeg tror ikke, at vi er kommet dertil, hvor vi har set tilstrækkeligt med eksempler på social dumping til, at det kan lade sig gøre. Men jeg skal absolut ikke udelukke, at man om et par år, ligesom med de første first-movers med CSR-miljøtiltag. På én side fik de jo noget ekstra opmærksomhed, men det var jo ikke noget der var et valgkriterie, eller noget man havde i bevidstheden før man overvejede det. Så det kan da godt være at du er tre til fem år før din tid, men jeg tænker at hvis det her sker i større omfang, hvor familier og venner er blevet fyret fordi flyselskaber har ansat asiater og alt muligt andet på nogle løn-dumping-vilkår, så kan det få en indflydelse.

Men når nu du taler kampagner, så påvirker det jo også et selskabs omdømme, at de har haft så dårlig økonomi og nogle ledelsesændringer. Synes vi det er et godt, professionelt selskab? Hvor Norwegian ræser frem i feltet, og man siger: hold da op, de er dygtige. Så hvem vil man helst rejse med, når man står og skal vælge? Så på en eller anden måde, ved jeg ikke om man kan komme dybere ned i social dumping.

Christian Grønning:

Ville en kampagne rettet mod social dumping være for risikabel simpelthen?

Klaus Lund:

På nuværende tidspunkt, ja.

Christian Grønning:

Men det er jo også noget som skal komme over tid, og efter at SAS med succes har integreret SENSE, FEEL og THINK, samt at der er skabt et skandinavisk sammenhold omkring SAS' brand. Derefter kunne man så lave de her lidt mere provokerende kampagner, hvor man skaber en samfundsmæssig debat og et samfundsmæssigt sammenhold, ved det at sige fra til social dumping, ved at flyve med SAS. Dvs. der kommer noget "os mod dem" ind i det også.

Klaus Lund:

Ja, men det er da en spændende tanke, men er i tvivl om, om markedet er der hvor det skal være til det. Eller om kunderne bare ville reagere på, at det var en dårlig undskyldning for, at de ikke kan være konkurrencedygtige. For leasuresegmentet, så gennemsigtigt som markedet er, så tror jeg ikke det vil rykke noget. Folk går jo ind på Momondo og finder flyafgange og priser og sammenligner. Og folk ved jo noget om priserne. Jeg synes det er helt fantastisk, at man kan komme til London for 395 kr. og det bliver der valgt efter. Jeg tror ikke, at folk betaler 20 % mere for at vælge et selskab, der undgår social dumping.

Christian Grønning:

Og heller ikke hvis man kan lave en helt fantastisk skandinavisk sanseoplevelse i flyet?

Klaus Lund:

Jeg tror på, at man kan lave nogle ting der gør oplevelsen bedre. Men jeg tror ikke på, at man kan lave en oplevelse, som fuldstændigt kommer til at adskille måden vi rejser på så markant, at det bliver to helt forskellige måder at rejse på. Det har jeg svært ved at se. Men der er jo forskel på at man kan gøre en forskel og på at gøre en stor forskel. Og jeg tror ikke på, at man kan lave en stor forskel, men jeg tror på, at man kan lave en forskel. Og den forskel kan godt være vigtig. Men jeg tror ikke på, at man lige pludseligt kan udkonkurrere de andre, fordi man har fundet de vises sten med det her. Så stor en forskel tror jeg ikke det kan gøre.

Men hvis du forestiller dig en 10-punktsskala, hvor 10 er det bedste, så kan det være dine forslag til SENSE og FEEL, der sammen med den gode personaleoplevelse gør, at SAS kommer op på 9 eller 10. Og der ved man jo

rent forretningsmæssigt og ud fra loyalitetsteori, at op i den høje ende – hvis nu vi kalder dem der scorer 7-8 for tilfredse og dem der scorer 9-10 for meget tilfredse – er der noget med deres "share of wallet". Der kan man se en forskel i de to segmenter. Og så kan man lave en business-case: hvor mange af dem, der ligger i 7-8 kan man flytte op i 9-10, og hvor meget er de villige til at anbefale os og derved lave gratis markedsføring. Det tror jeg på. Det er på det niveau. Jeg tror på, at afgangstider, ruter og pris fylder. Folk venter ikke en dag for at flyve med SAS, bare for at flyve med SAS. En forretningsmand tager heller ikke en dag før afsted for at flyve med SAS. SAS' eurobonus-system har dog en vis indflydelse på, hvornår kunderne tager afsted, trods alt. SAS' eurobonus har øget folks loyalitet, det er der ikke tvivl om, da man kan få pointene privat.

Christian Grønning:

Fint. Så for at opsummere lidt: det, der var hele formålet med opgaven var, at når nu SAS har svært ved at konkurrere på pris alene med lavprisselskaberne – hvad kan de så gøre for at fastholde kunderne. Og det er det, de her tiltag skal forsøge at løse.

Klaus Lund:

Jeg tror ikke på, at man kan komme ud, med de tiltag vi taler om her, og så lave et helt nyt koncept, hvor kunderne tænker "hold da op", dem må jeg bare flyve med. Det kan de tiltag ikke bære. Og sympatien på kampagnen tror jeg heller ikke kan bære det. Men til gengæld er det jo meget interessant, at se på forskellen på dem, der scorer 7-8 og 9-10 – hvor meget de flyver med SAS. Og der tror jeg på, at de tiltag du kommer med her, lavet lækkert, kan være med til at løfte den del. Så en eller anden realistisk lige vægtning af dette samt ved at personalets fremtoning også får et løft – tror jeg vil kunne flytte NPS-scorerne op i den høje kategori. Det tror jeg meget på. Og jeg tror også meget på, at det kan forbedre SAS' omdømme. Og at slå på det lækre skandinaviske design og det lækre skandinaviske køkken - det tror jeg også meget på. Men ikke så man totalt adskiller sig. Allerede er man jo bagud på point i forhold til Norwegian, der har gratis wifi. Det kommer selvfølgelig også til SAS på et tidspunkt.

Men hvis man skal prøve at skallere - hvad kan det skubbe til, så tror jeg, at det er dér vi er. I forhold til at det bliver noget, der simpelthen lægger markedet ned og konkurrenterne siger: "hold da op, hvor kom det fra, hvad skal vi dog gøre ved det, det er helt nyt det de har fundet på" - så meget kan de ikke rykke her. Men det er jo også summen af en masse ting der gør den ultimative kundeoplevelse. Og det er jo også derfor hotelkæden Six Senses arbejder minutiøst med vores sanser hele vejen igennem rejsekæden. Og så tage hver af sanserne og sige: "hvad er det vi kan gøre".

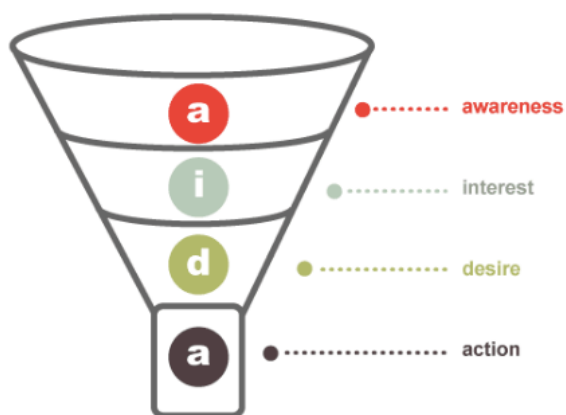
Christian Grønning:

Hvad med sådan noget som at male flyene, som Norwegian bl.a. har benyttet sig af?

Klaus Lund:

Det synes jeg er en spændende tanke. Det er noget man marketingmæssigt kan undersøge – hvordan reagerer kunderne på forskellige billeder. Det synes jeg er spændende. Og der er ingen tvivl om, at vi kommer til at se mere af det her.

Bilag 3: AIDA-modellen



Kilde: Bjerregård-Knudsen, D. (2014)

Bilag 4: Markeds –og kundeperformanceindex, USA, 2011

Market Performace	Ref.	Southwest	Delta	American	US Airways	United	Continental
Market Share	8	16.9%	14.3%	10.4%	7.2%	6.9%	4.9%
5-Year Sales Growth	7	12.0%	0.5%	-25.0%	-1.5%	-50.0%	3.5%
Customer Performance							
Customer Satisfaction	4	81	56	63	61	61	64
Complaint Rate	3	0.14	0.90	0.90	1.56	2.14	1.21
Net Promoter Score	7	56	9	15	9	8	30

FIGURE 6: CUSTOMER AND MARKET PERFORMANCE

Kilde: Best, 2012

Bilag 5: Mailkorrespondance med SAS

Hej Christian

Tak for din mail, som Anna har videresendt til mig. Jeg er lige kommet tilbage fra ferie, så jeg beklager det sene svar.

Det lyder til at være et spændende emne du skriver om, men desværre har vi på nuværende tidspunkt ikke ressourcer til at kunne hjælpe med distribution af spørgeskema. Jeg håber du kan finde en anden løsning. Men du skal have mange tak for din interesse for SAS og al held og lykke med specialeskrivningen!

Med venlig hilsen

Sofie Friman Brix

Marketing Projekt Koordinator SAS

+ 45 32 32 22 23

Besøg os på sas.dk



Bilag 6: Lanceringsoversigt af spørgeskemaundersøgelse

Oversigt		Søg / Svarpersoner			
Lanceringsoversigt	Visning	Autofunktioner	Start	Stoppet	Varighed
Måling af SAS' kunde-brand-relationer			21-07-2014 18:29	18-08-2014 13:43	667 timer
(357)					
Varighed af undersøgelse			21-07-2014 18:29	18-08-2014 13:43	667 timer
Gennemførelsoversigt (Alle lanceringer)				Antal	Procent
Antal deltagere (Maksimum)				2000	100 %
Antal deltagere (Total)				241	100 %
Ufuldstændige				29	12 %
Gennemførte interview				212	88 %

Kilde: Screendump fra undersøgelsen på www.enalyzer.com

Bilag 7: Operationalisering af spørgeskema

Produktkvalitet

Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste

Det er generelt en god oplevelse at flyve med SAS

Servicekvalitet

SAS' medarbejdere får mig til at føle mig velkommen og godt tilpas

SAS giver generelt bedre service end konkurrerende selskaber som Norwegian og Easyjet

Det er hurtigt og nemt at tjekke ind med SAS

Maden ombord hos SAS er af høj kvalitet

Det er behageligt at sidde i en SAS flyvemaskine

Pris

SAS' priser er fair sammenlignet med andre flyselskaber

Differentiering

SAS adskiller sig fra andre flyselskaber på en positive måde

Indfrielse af løfte

SAS lever op til sit løfte om: "service og enkelthed"

Troværdighed

SAS fremstår som troværdige

Rationel brand evaluering

Brand value:

SAS tilbyder "good value for money"

SAS opfylder mine behov ved en flyrejse

Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, selvom SAS var 10 % dyrere

Jeg vil vælge SAS fremfor andre flyselskaber hvis prisen er ens

Kundetilfredshed

Jeg er overordnet set tilfreds med SAS

SAS lever op til mine forventninger

Emotionel brand evaluering

Selvudtrykkende fordele

Når jeg tænker på SAS får jeg en positiv og varm følelse

SAS betyder meget for mig

Det SAS står for, passer godt til mig som person

Social apperling

SAS er mere en livsstil end et produkt/service

Jeg føler en tilknytning til andre personer der flyver med SAS

Jeg er stolt af at flyve med SAS

SAS repræsenterer en livsstil, som appellerer til mig

Kunde-brand relationer

Loyalitet (NPS)

Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale SAS til en ven, familiemedlem eller kollega?

Attraktivitet:

Overordnet set, hvor attraktiv finder du SAS i forhold til andre flyselskaber?

Engagement

Jeg er generelt interesseret i SAS

Fastholdelse

Det er vigtigt for mig at opretholde en relation til SAS i fremtiden

Bilag 8: Reliabilitetsanalyse foretaget i SPSS**Reliabilitetsanalyse: Servicekvalitet****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	212	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	212	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,718	,717	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SAS' medarbejdere får mig til at føle mig velkommen og godt tilpas	5,48	1,095	212
Det er behageligt at sidde i en SAS flyvemaskine	4,46	1,402	212
Maden ombord hos SAS er af høj kvalitet	3,92	1,295	212
Det er hurtigt og nemt at checke ind med SAS	5,77	1,028	212
SAS giver generelt bedre service end konkurrerende selskaber som f.eks. Norwegian og Easyjet	5,10	1,572	212

Inter-Item Correlation Matrix

	SAS' medarbejdere får mig til at føle mig velkommen og godt tilpas	Det er behageligt at sidde i en SAS flyvemaskine	Maden ombord hos SAS er af høj kvalitet	Det er hurtigt og nemt at checke ind med SAS	SAS giver generelt bedre service end konkurrerende selskaber som f.eks. Norwegian og Easyjet
SAS' medarbejdere får mig til at føle mig velkommen og godt tilpas	1,000	,307	,271	,437	,522
Det er behageligt at sidde i en SAS flyvemaskine	,307	1,000	,496	,155	,404
Maden ombord hos SAS er af høj kvalitet	,271	,496	1,000	,093	,419
Det er hurtigt og nemt at checke ind med SAS	,437	,155	,093	1,000	,261
SAS giver generelt bedre service end konkurrerende selskaber som f.eks. Norwegian og Easyjet	,522	,404	,419	,261	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SAS' medarbejdere får mig til at føle mig velkommen og godt tilpas	19,26	13,994	,548	,378	,650
Det er behageligt at sidde i en SAS flyvemaskine	20,27	12,749	,496	,301	,664
Maden ombord hos SAS er af høj kvalitet	20,82	13,487	,475	,305	,672
Det er hurtigt og nemt at checke ind med SAS	18,96	16,103	,306	,195	,728
SAS giver generelt bedre service end konkurrerende selskaber som f.eks. Norwegian og Easyjet	19,63	11,087	,585	,377	,624

Reliabilitetsanalyse: Produktkvalitet

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	212	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	212	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,713	,735	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste	4,72	1,367	212
Det er generelt en god oplevelse at flyve med SAS	5,36	1,005	212

Inter-Item Correlation Matrix

	Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste	Det er generelt en god oplevelse at flyve med SAS
Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste	1,000	,581
Det er generelt en god oplevelse at flyve med SAS	,581	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste	5,36	1,010	,581	,337	.
Det er generelt en god oplevelse at flyve med SAS	4,72	1,870	,581	,337	.

Reliabilitetsanalyse: Rationel brand evaluering

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	212	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	212	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,841	,855	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SAS tilbyder "good value for money"	4,29	1,348	212
SAS opfylder mine behov ved en flyrejse	5,30	1,198	212
Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, selvom SAS var 10 procent dyrere	3,18	1,708	212
Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, hvis prisen og servicen var den samme	5,62	1,387	212
Jeg er overordnet set tilfreds med SAS	5,31	1,171	212
SAS lever op til mine forventninger	5,19	1,175	212

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SAS tilbyder "good value for money"	24,61	25,803	,633	,440	,813
SAS opfylder mine behov ved en flyrejse	23,59	26,489	,679	,498	,806
Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, selvom SAS var 10 procent dyrere	25,71	24,016	,559	,323	,837
Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, hvis prisen og servicen var den samme	23,28	28,335	,409	,202	,856
Jeg er overordnet set tilfreds med SAS	23,58	25,599	,786	,726	,787
SAS lever op til mine forventninger	23,70	25,774	,766	,720	,791

Inter-Item Correlation Matrix

	SAS tilbyder "good value for money"	SAS opfylder mine behov ved en flyrejse	Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, selvom SAS var 10 procent dyrere	Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, hvis prisen og servicen var den samme	Jeg er overordnet set tilfreds med SAS	SAS lever op til mine forventninger
SAS tilbyder "good value for money"	1,000	,527	,465	,267	,606	,605
SAS opfylder mine behov ved en flyrejse	,527	1,000	,485	,315	,635	,659
Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, selvom SAS var 10 procent dyrere	,465	,485	1,000	,292	,483	,478
Jeg ville vælge SAS fremfor andre flyselskaber, hvis prisen og servicen var den samme	,267	,315	,292	1,000	,438	,363
Jeg er overordnet set tilfreds med SAS	,606	,635	,483	,438	1,000	,824
SAS lever op til mine forventninger	,605	,659	,478	,363	,824	1,000

Reliabilitetsanalyse: Emotionel brand evaluering

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	212	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	212	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,878	,881	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Når jeg tænker på SAS, får jeg en rar og positiv følelse	4,91	1,334	212
SAS betyder meget for mig	3,67	1,660	212
Det, som SAS står for, passer godt til mig som person	4,38	1,220	212
SAS er mere en livsstil end et produkt/en service	3,00	1,507	212
SAS repræsenterer en livsstil, som appellerer til mig	3,78	1,370	212
Jeg er stolt af at flyve med SAS	3,87	1,712	212
Jeg føler en tilknytning til andre personer, der flyver med SAS	2,79	1,433	212

Inter-Item Correlation Matrix

	Når jeg tænker på SAS, får jeg en rar og positiv følelse	SAS betyder meget for mig	Det, som SAS står for, passer godt til mig som person	SAS er mere en livsstil end et produkt/en service	SAS repræsenterer en livsstil, som appellerer til mig	Jeg er stolt af at flyve med SAS
Når jeg tænker på SAS, får jeg en rar og positiv følelse	1,000	,594	,630	,319	,591	,487
SAS betyder meget for mig	,594	1,000	,590	,469	,543	,650
Det, som SAS står for, passer godt til mig som person	,630	,590	1,000	,445	,696	,544
SAS er mere en livsstil end et produkt/en service	,319	,469	,445	1,000	,496	,382
SAS repræsenterer en livsstil, som appellerer til mig	,591	,543	,696	,496	1,000	,527
Jeg er stolt af at flyve med SAS	,487	,650	,544	,382	,527	1,000
Jeg føler en tilknytning til andre personer, der flyver med SAS	,327	,526	,459	,477	,476	,589

Inter-Item Correlation Matrix

	Jeg føler en tilknytning til andre personer, der flyver med SAS
Når jeg tænker på SAS, får jeg en rar og positiv følelse	,327
SAS betyder meget for mig	,526
Det, som SAS står for, passer godt til mig som person	,459
SAS er mere en livsstil end et produkt/en service	,477
SAS repræsenterer en livsstil, som appellerer til mig	,476
Jeg er stolt af at flyve med SAS	,589
Jeg føler en tilknytning til andre personer, der flyver med SAS	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Når jeg tænker på SAS, får jeg en rar og positiv følelse	21,49	47,929	,628	,510	,865
SAS betyder meget for mig	22,74	42,518	,741	,577	,850
Det, som SAS står for, passer godt til mig som person	22,02	47,535	,730	,594	,855
SAS er mere en livsstil end et produkt/en service	23,40	47,691	,545	,351	,876
SAS repræsenterer en livsstil, som appellerer til mig	22,62	46,076	,718	,578	,854
Jeg er stolt af at flyve med SAS	22,53	42,847	,693	,536	,858
Jeg føler en tilknytning til andre personer, der flyver med SAS	23,61	47,072	,619	,447	,866

Reliabilitetsanalyse: Kunde-brand-relation**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	212	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	212	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,875	,877	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale SAS til en ven, et familiemedlem eller en kollega?	4,63	1,560	212
Overordnet set, hvor attraktiv finder du SAS i forhold til andre flyselskaber?	4,64	1,256	212
Jeg er generelt interesseret i SAS	4,32	1,527	212
Det er vigtigt for mig at opretholde en relation til SAS i fremtiden	3,82	1,645	212

Inter-Item Correlation Matrix

	Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale SAS til en ven, et familiemedlem eller en kollega?	Overordnet set, hvor attraktiv finder du SAS i forhold til andre flyselskaber?	Jeg er generelt interesseret i SAS	Det er vigtigt for mig at opretholde en relation til SAS i fremtiden
Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale SAS til en ven, et familiemedlem eller en kollega?	1,000	,693	,659	,630
Overordnet set, hvor attraktiv finder du SAS i forhold til andre flyselskaber?	,693	1,000	,562	,553
Jeg er generelt interesseret i SAS	,659	,562	1,000	,742
Det er vigtigt for mig at opretholde en relation til SAS i fremtiden	,630	,553	,742	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale SAS til en ven, et familiemedlem eller en kollega?	12,78	14,789	,757	,600	,829
Overordnet set, hvor attraktiv finder du SAS i forhold til andre flyselskaber?	12,77	17,569	,680	,508	,862
Jeg er generelt interesseret i SAS	13,09	14,954	,764	,614	,826
Det er vigtigt for mig at opretholde en relation til SAS i fremtiden	13,59	14,357	,742	,591	,837

Bilag 9: Faktoranalyse Servicekvalitet og Produktkvalitet

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,840
Approx. Chi-Square		473,154
Bartlett's Test of Sphericity	df	21
	Sig.	,000

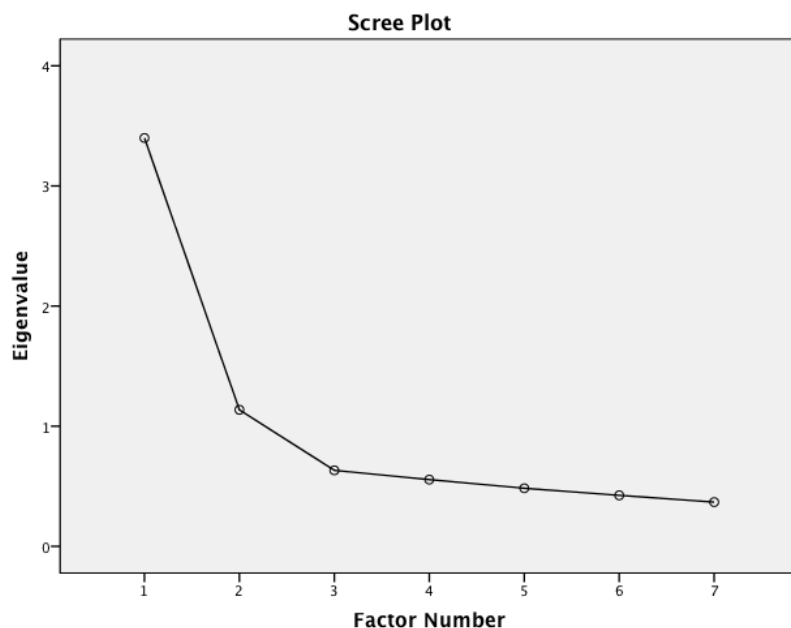
Extraction Method: Maximum Likelihood.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3,399	48,559	48,559	2,921	41,726	41,726	2,638
2	1,136	16,235	64,794	,629	8,988	50,714	2,313
3	,632	9,034	73,829				
4	,555	7,933	81,762				
5	,484	6,912	88,674				
6	,425	6,065	94,739				
7	,368	5,261	100,000				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Pattern Matrix^a

	Factor	
	1	2
Det er hurtigt og nemt at checke ind med SAS	,755	
Det er generelt en god oplevelse at flyve med SAS	,750	
SAS' medarbejdere får mig til at føle mig velkommen og godt tilpas	,702	
Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste	,489	
Maden ombord hos SAS er af høj kvalitet		,847
Det er behageligt at sidde i en SAS flyvemaskine		,664
SAS giver generelt bedre service end konkurrerende selskaber som f.eks. Norwegian og Easyjet	,349	,409

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1,000	,621
2	,621	1,000

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Faktoranalyse uden spørgsmålet “SAS giver generelt bedre service end konkurrerende selskaber som f.eks. Norwegian og Easyjet”

KMO and Bartlett's Test

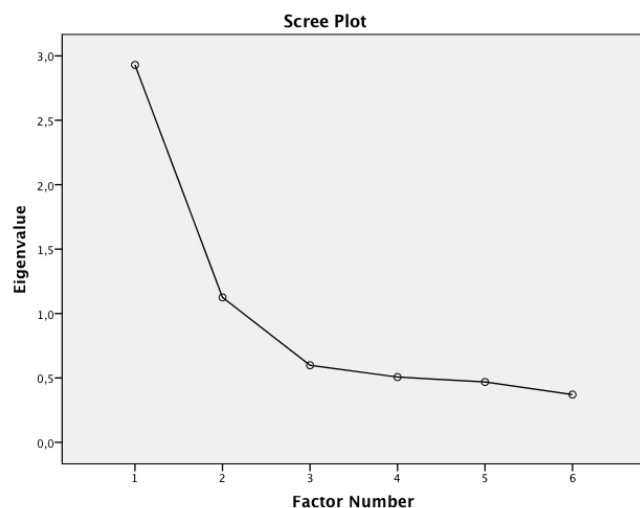
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,796
Approx. Chi-Square		364,228
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,930	48,831	48,831	2,467	41,119	41,119	2,261
2	1,125	18,756	67,586	,642	10,703	51,822	1,822
3	,598	9,971	77,558				
4	,507	8,450	86,008				
5	,469	7,811	93,819				
6	,371	6,181	100,000				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Pattern Matrix^a

	Factor	
	1	2
Det er generelt en god oplevelse at flyve med SAS	,777	
Det er hurtigt og nemt at checke ind med SAS	,721	
SAS' medarbejdere får mig til at føle mig velkommen og godt tilpas	,678	
Sammenlignet med andre flyselskaber, er SAS et af de bedste	,515	
Maden ombord hos SAS er af høj kvalitet		,860
Det er behageligt at sidde i en SAS flyvemaskine		,601

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1,000	,557
2	,557	1,000

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Bilag 10: SmartPLS R² resultater

R Square

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O /STERR)	P Values
Emotional brand evaluering	0.483	0.505	0.065	7.479	0.000
Kunde-brand-relation	0.636	0.648	0.060	10.558	0.000
Rational brand evaluering	0.761	0.773	0.032	23.816	0.000

Final Results	Quality Criteria	Base Data
Path Coefficients	R Square	Inner Model
Indirect Effects	R Square Adjusted	Outer Model
Total Effects	Average Variance Extracted (AVE)	Indicator Data (Original)
Outer Loadings	Composite Reliability	Indicator Data (Standardized)
Outer Weights	Cronbachs Alpha	
	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	

Bilag 11: Total effekt udregninger

	0,47	0,39	0,33	
	rational	emotional	Total effect	Performanceindex
Produktkvalitet	0,11	0,32	0,55	59
Servicekvalitet	0,43		0,20	59
Pris	0,24	0,23	0,24	53
Indfrielse af løfte		0,36	0,14	58
Rational brand evaluering			0,60	56
Emotional brand evaluering		0,39	0,39	45
Gennemsnitsværdier			0,352584167	55

Udregningseksempel for Produktkvalitet (total effect):
 $0,11 * 0,47 + 0,32 * 0,39 + (0,32 * 0,33 * 0,47 = 0,55$

Bilag 12: Thai Airways in-flight magazine kampagne

“Hear...Enjoy in-flight music from around the globe that will soothe and satisfy your senses.

Taste...Explore your sense of taste in a land where every meal is a sensory delight, and THAI is your gourmet restaurant in the sky.

Feel with heart...A Thai welcome is a welcome from the heart. Your happiness and in-flight comfort is our greatest reward.

Touch...Feel the warmth of our onboard service and experience new sensations.

See...THAI by design and attention to detail for the ultimate in flying pleasure.

Smell...A beautiful orchid...reminding us of the divinely pleasurable floral and herbal scents and aromas to be found in this tropical paradise.”

Kilde: Chernatony, 2010, side 88