



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Handelshøjskolen i København

HD (R) Institut for Regnskab og Revision

Strategisk markedsanalyse af SAS

HD(R) – Afgangsprøjsjekt



Vejleder: Ove Höilund

Forfatter: Stine Lindholm Schøndorff

Antal anslag: 180.460, svarende til 79,32 normalsider

Antal fysiske sider: 79

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	3
2. MOTIVATION.....	4
3. PROBLEMSTILLING	4
3.1 PROBLEMBESKRIVELSE	4
3.2 PROBLEMFORMULERING	5
3.3 AFGRÆNSNING & BEGREBSDEFINITION	6
4. METODE OG TEORI	8
4.1 METODISK TILGANG/VALG AF TEORI.....	8
4.1.1 Underspørgsmål 1.....	8
4.1.2 Underspørgsmål 2.....	8
4.1.3 Underspørgsmål 3.....	9
4.1.4 Underspørgsmål 4.....	10
4.1.5 Underspørgsmål 5.....	11
4.2 DATAINDSAMLING, VALIDITET OG TROVÆRDIGHED AF KILDER	12
4.3 OPGAVERNS STRUKTUR	13
5. PRÆSENTATION AF VIRKSOMHEDEN	13
5.1 HISTORIEN.....	13
5.2 EJER STRUKTUR	15
5.3 ORGANISATIONEN.....	16
5.4 SAS I DAG	16
6. ØKONOMISKE- SAMT MARKEDSMÆSSIGE POSITION.....	17
6.1 ØKONOMISK UDVIKLING FOR SAS	17
6.1.1 Aktiekursen.....	17
6.2 ØKONOMISK ANALYSE.....	18
6.2.1 Gennemgang af hovedtal	19
6.2.2 Branche specifikke nøgletal	21
6.3 MARKEDSUDVIKLING	25
7. STRATEGISK ANALYSE.....	27
7.1 PORTERS GENERISKE STRATEGIER SAMT ANSOFFS VÆKSTMATRICE	28
7.1.1 SAS	29
7.1.2 Norwegian.....	31
7.1.3 Ryanair.....	32
7.1.4 Opsummering på strategisk analyse	33
8. MARKEDSFORHOLD	34
8.1 MARKEDET	34
8.2 PESTEL.....	34
8.2.1 Politiske & lovgivningsmæssige forhold.....	34
8.2.2 Økonomiske forhold	38
8.2.3 Sociale og kulturelle forhold.....	41
8.2.4 Teknologiske forhold.....	42
8.2.5 Miljømæssige forhold.....	44
8.2.6 Opsummering på PESTEL	45
8.3 PORTERS FIVE FORCES	45
8.3.1 Truslen fra nye udbydere	45

8.3.2 Kunderne og deres forhandlingsstyrke	47
8.3.3 Truslen fra udbydere af substituerende produkter.....	48
8.3.4 Leverandørerne og deres forhandlingsstyrke	49
8.3.5 Truslen fra eksisterende konkurrenter på markedet	52
8.3.6 Opsummering på Porters Five Forces.....	55
9. RESSOURCE ANALYSE	56
9.1 HÅNDGRIBELIGE RESSOURCER	56
9.1.1 Flyflåde	56
9.1.2 Teknologi.....	57
9.1.3 Medarbejdere	58
9.1.4 Omkostningsstruktur	59
9.2 UHÅNDGRIBELIGE RESSOURCER.....	61
9.2.1 Brand.....	61
9.2.2 Medlem af star Alliance	62
9.2.3 Loyalitetsprogram EuroBonus.....	63
9.3 ORGANISATORISKE	64
9.3.1 Ejerstruktur	64
9.3.2 Kulturen i SAS.....	66
9.3.3 Serviceniveau	67
9.3.4 Know how.....	69
9.4 OPSUMMERING PÅ RESSOURCEANALYSEN.....	69
10. PASSAGER PRÆFERENCER	70
10.1 BESKRIVELSE AF SPØRGESKEMA	70
10.2 ANALYSE AF SVARPERSONER.....	71
10.3 VIGTIGE PARAMETRE	72
10.4 KENDETEGN VED FLYSELSKABERNE	75
10.5 SAMMENHOLDELSE AF SPØRGESKEMA UNDERSØGELSEN.....	77
11. KONKLUSION	78
KILDELISTE	80
BØGER:	80
RAPPORTER:	80
ARTIKLER:.....	80
Check-in:	82
INTERNETKILDER:.....	84
DIVERSE:	86
BILAG	87
BILAG 1: PRISER.....	87
BILAG 2: VALUTAKURSER PR. SKÆRINGSDATO DE SIDSTE 5 ÅR (SEK, NOK)	87
BILAG 3: SPØRGESKEMA	88
BILAG 4: SPØRGESKEMA, BESVARELSER.....	91

1. Indledning

Det at flyve er altid noget der har fascineret menneskeheden, og i 1903 lykkedes det for Brdr. Wright at lade med det første bemandede fly, men det var ikke før i 1938, at Boeing lancerede det første passagerfly med en trykkabine, som vi kender dem i dag og med plads til 33 passagerer. Der er sket meget på de 78 år frem til i dag, og for ganske nyligt kunne man med stor interesse følge med, da verdens største passagerfly Airbus A380 landede i Københavns Lufthavn, med plads til 615 mennesker. Ligeså er der sket meget med prisen for en flybillet, for imens det at flyve tidligere kun var for de bedre stillede, så kan man i dag flyve på storbysferie for få hundrede kr., imens en enkelt billet med statsbanerne til Jylland stadig kan koste 400 kr.¹

Flybranchen har tidligere været politisk reguleret, og konkurrencen var minimal og havde monopol lignende tilstand.

Dette ændrede sig ved liberaliseringen i 1993, hvor der blandt andet blev indført fri prissætning, og hvor det blev et marked med lagt færre adgangsbarrierer.

Som konsekvens af denne liberalisering, oplevede flybranchen en ny og ukendt markedssituation. Denne nye markedssituation blev udnyttet af en række lavprisselskaber, som fandt deres vej ind på markedet. Dette medførte en langt hårdere og intens konkurrence, med et bredt udvalg af selskaber.²

SAS har eksisteret på det Skandinaviske marked tilbage til før liberaliseringen. I forbindelse med det nye marked og ikke mindst den økonomiske finanskrisen, har SAS haft svært ved at finde sit fodfæste. Dette ses bl.a. op igennem 00'erne, hvor SAS lancerede en lang række af forskellige spareplaner, hvor der bl.a. via Core-SAS spareplanen tilføjes nye aktier til en værdi af 6.057 MSEK.

Det faktum at SAS har eksisteret i mange år og før liberaliseringen, hvor fokuset ikke overvejende var på minimering af omkostninger, men på en god service, gør at det må kunne forventes, at SAS passagerer har en vis forventning til service niveauet, da de tidligere har været vant til dette. Dette skaber en konflikt på et marked, hvor prisen er i centrum. Hvorledes er det lykkedes SAS at tilpasse deres omkostninger, så de kan være konkurrence dygtige på prisen i forhold til deres nye konkurrenter uden, at gå på kompromis med deres service, og har SAS formået at tilpasse deres produkt til passagerens præferencer og på den måde følge med markedsudviklingen?

¹ <http://www.rejseplanen.dk>

² <http://www.check-in.dk/eu-liberalisering-skabte-lavprisflyselskaberne>

2. Motivation

Lige siden min barndom har jeg været fascineret af flyvemaskiner. Jeg husker stadig turene med min far til Flyvergrillen på Amager, hvor vi beundrede de store ”jernfugle”. Tænk at man kan få 100 tons metal til at flyve og fragte mennesker sikkert rundt i hele verdenen.

Interessen for flybranchen er ikke blevet mindre over årene i takt med udviklingen, nu flyver folk fra Sjælland til Jylland i stedet for at tage toget, og medierne har hele tiden spændende rapportager, om end det er arbejdsvilkår, økonomiske udfordringer eller terror i Belgien. Særligt SAS har en helt særlig historie i Skandinavien. De har en helt speciel ejerstruktur, hvor både den Danske, Norske og Svenske stat er storaktionær får meget opmærksomhed. SAS har over de seneste år været i mediernes søgelys af flere omgange med store spareplaner grundet økonomiske udfordringer.

Det har forud for dette afgangsprøve været min opfattelse, at konkurrencesituationen indenfor flytransport er intensiv og mit indtryk, at SAS altid fokusere på god service og kvalitet, men hvordan hænger det sammen med de lave priser der synes at være fokus på, og bliver de rigtige strategiske beslutninger truffet i SAS, når man gang på gang hører, at de er udfordret økonomisk og skal igennem effektivisering og sparerunder? SAS er stadig markedsleder i Skandinavien, og branchen har ikke haft det bedre end i år 2015 siden årtusindskiftet, men SAS har ikke kunne bevare status quo³.

3. Problemstilling

3.1 Problembeskrivelse

Flybranchen er præget af mange usikre parametre, som oliepriserne der påvirker billetpriserne og konjunktoren der påvirker efterspørgslen efter rejser. Hvordan vil et delvist statslig ejet selskab som SAS positionere sig strategisk på et marked, hvor de synes at forsøge at differentiere sig med et tilsyneladende homogent produkt, et produkt, hvor prisen for mange er afgørende, og hvor det at tilbyde arbejdsvilkår på overenskomst synes at kunne være til hindrer, og den statslige og dermed politiske interesse synes at kunne være til hindrer for at bruge samme kneb som øvrige aktører på markedet.

Flybranchen bliver mere og mere udfordret af de mange databaser, der direkte sammenligner de enkelte selskaber online, blandt andet på pris og tidsforbrug.

³ <http://www.check-in.dk/sas-mister-markedsandele-i-cph>

Det er dermed blevet lettere for forbrugerne at sammenligne de mange udbydere og markedet er derfor blevet lagt mere prisfølsomt end hidtil.

Det er et problem for SAS såfremt prisen går hen og bliver altafgørende, i forhold til kundernes valg af flyselskab. Det kan være et problem idet SAS tager højere priser for deres produkter og dermed må antage at tabe kunder og markedsandele, såfremt prisen bliver den vigtigste konkurrenceparameter og de ikke har produktet til at fastholde kunderne i den hårde konkurrence.

3.2 Problemformulering

På baggrund af ovenstående, er følgende problemformulering udarbejdet:

I hvilken grad kan SAS med deres nuværende strategi vedligeholde og forbedre deres markedsposition?

Underspørgsmål 1: *Hvem er SAS som virksomhed?*

Inden en markedsanalyse er det vigtigt at danne en forståelse for virksomhedens historie og kultur, da dette kan være en medvirkende til at skabe en forståelse for de strategiske valg der senere vil komme frem i den analyserende del. Afgangsprøjsjektet vil derfor starte med et afsnit der medvirker til at give en baggrundsforståelse for SAS, og afsnittet vil i sig selv være af beskrivende karakter.

Underspørgsmål 2: *Hvordan er SAS nuværende økonomiske samt markedsræssige position, og hvordan har udviklingen heri været?*

Efter en forståelse for virksomheden SAS, vil opgaven analysere på deres økonomiske og markedsræssige position, for at skabe en forståelse for de strategiske beslutninger der er blevet taget. Dette vil danne grundlaget for en nærmere analyse af selve strategien.

Underspørgsmål 3: *Hvad er SAS nuværende strategi, sammenholdt med konkurrenternes?*

I forhold til at kunne vurdere hvor effektiv SAS' strategi, er det nødvendigt at kende konkurrenternes strategi på et overordnet niveau. Dette vil bygge op til næste underspørgsmål, hvor selve markedet analyseres.

Underspørgsmål 4: *Hvor effektiv er SAS' nuværende strategi i forhold til den nuværende konkurrence-situation på markedet?*

For at kunne vurdere hvor effektiv en given strategi er for SAS, er det vigtigt at kende markedet de agere på, samt hvilket interne ressource SAS besidder.

Underspørgsmål 5: *Hvordan er passageres præferencer i forhold til SAS' strategi?*

For at kunne vurdere SAS' strategi, er det nødvendigt at skabe viden om forbrugernes præferencer og hvorvidt disse stemmer overens med SAS' strategi.

Ovenstående underspørgsmål vil blive holdt op mod hinanden, og munde ud i konkluderende besvarelse af problemformuleringen.

3.3 Afgrænsning & begrebsdefinition

Denne opgave tager afsæt i en strategisk markedsanalyse af flyselskabet SAS. Herunder en kortfattet økonomisk gennemgang af virksomheden.

Det er valgt, at fokusere på SAS som en helhed og dermed på koncernniveau. Der fokuseres ikke på de enkelte datterselskaber der kan have forskellige strategier. SAS har en række andre aktiviteter som for eksempel eget handlingsselskab, der servicerer flyene og dermed ikke er relevant for valget af strategi, da ydelsen alternativt kunne være købt andet steds. Det vurderes at være et homogent produkt og af mindre betydning, hvem der tanker, afiser og laster flyet. Man kan dog diskutere, hvorvidt et selskab som SAS ville ønske at differentiere sig på dette i forhold til effektivitet på pris og tid. Dette vil qua opgavens omfang ikke blive behandlet.

Ydermere fokuseres der i denne opgave på det skandinaviske marked. Årsagen til dette er, at det er her SAS har sin fokus, dette kommer blandt andet til udtryk i deres vision som gennemgås senere i opgaven.

Efter at have defineret markedet, vil der nu blive set nærmere på konkurrenter til SAS. Når konkurrenterne til SAS skal defineres, er det valgt at bruge kapacitet som måleenhed, da denne definition selv anvendes af flere flyselskaber.⁴ Dette menes endvidere at være retvisende i forhold til at måle på omsætning, antal fly etc., da det giver et billede af det samlede antal planlagte sæder til rådighed. Ser man på denne definition, så fremgår det af SAS årsrapport, at Norwegian er den klart største konkurrent på det skandinaviske marked. Det ses blandt andet i SAS' årsrapport 13/14, hvor Norwegian ligger nr. 2.⁵ Yderligere bliver "hullet" mellem SAS og Norwegian mindre og mindre år efter år.⁶

Til trods for at der på parameteren antal planlagte sæder, ikke er andre aktører der ligger tæt på SAS og

⁴ SAS' årsrapport 13/14 – Side 5 samt <http://www.sasgroup.net/en/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/SAS-Reviving-a-brand-and-growing-market-share.pdf> - Side 2

⁵ SAS' Årsrapport 13/14 – Side 5 – Denne oversigt medtages ikke årsrapporten 14/15, men er offentliggjort i anden sammenhæng <http://www.sasgroup.net/en/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/SAS-Reviving-a-brand-and-growing-market-share.pdf>

⁶ <http://www.check-in.dk/sas-holder-norwegian-bag-sig>

Norwegian, er en relevant diskussion ligeledes, hvorvidt de to selskaber og andre aktører på markedet, har samme målgruppe og produkt. Uanset om der er tale om et homogent eller heterogent produkt og om målgruppen er den samme, konkurrerer de enkelte selskaber direkte om det samlede antal passagerer på årsbasis.

Ser man på Ryanair i forhold til det skandinaviske marked, er de på nuværende tidspunkt ikke i nærheden af SAS og Norwegian, men til trods for en negativ omtale i medierne, har de haft et forrygende år med høje vækstrater.⁷ Det menes derfor ikke, at man i en markedsanalyse af flybranchen, kan undlade en aktør som Ryanair, der på verdensplan er en lang større aktør end SAS. Det er valgt ikke, at inddrage andre mindre aktører på det skandinaviske marked, ud fra opgavens omfang og det faktum, at andre aktører har opereret på samme marked som SAS, uden at opnå en så hurtig markedsandel som Ryanair, eller en størrelse som Norwegian.

Konkurrenter for SAS defineres derfor som værende Norwegian og Ryanair, hvor der dog vil blive gået mere i dybden med Norwegian, qua deres størrelse og direkte trussel på kort sigt, hvor Ryanair på nuværende tidspunkt ikke er en stor trussel, men antages at kunne blive dette på længere sigt. Ryanair vil derfor ikke blive gennemgået i alle analyser, men hvor det vurderes relevant.

Det er valgt at anvende en analyseperiode på 5 år. Denne afgrænsning er foretaget, da de 5 år vil give mulighed for, at se sammenhænge og udvikling, uden at perioden er for lang og hvor der er risiko for at mange forældede faktorer spiller ind. Yderligere er flybranchen en branche i stor udvikling, hvorfor det ikke vurderes at give et bedre billede af den nuværende situation ved at gå længere tilbage i tid.

Når der skal laves en markedsanalyse af to selskaber, er det elementært at sørge for data er sammenlignelige. SAS og Norwegian har ikke samme regnskabsår, da SAS har skævt regnskabsår fra 01.11-31.10 og Norwegian følger kalenderåret. Dette bevirker, at der kan være markedsfaktorer som er med i det ene selskabs seneste årsrapport og ikke det andet. Betydningen af dette må ikke undervurderes i selskaber der er følsomme overfor udsving i bl.a. råvarepriser på olie til brug for brændstof til flyene. Til trods for at oliepriserne ikke har været lavere i mange år, vurderes det at ligge uden for denne opgaves rammer, at fastlægge den nøjagtige påvirkning af for eksempel olieprisen, i de to måneders forskel der er i de seneste aflagte regnskaber. Afgangsprøjet regnskabs- og strategisk analyse tager udgangspunkt i de seneste 5 års regnskaber, hvorfor det endvidere må vurderes, at markedsforholds indvirkning på forskellen i regnskaberne er mindsket over denne periode.

⁷ <http://nyheder.tv2.dk/finans/2015-07-27-ryanair-tjener-masser-af-penge-trods-dansk-ballade>

Da SAS aflægger regnskab i SEK og Norwegian i NOK, er det relevant at synliggøre omregning af valuta, for at skabe sammenlignelige tal. For at mindske forskellene er det besluttet, at anvende kurser pr. skærings dato for aflæggelse af de enkelte regnskaber år for år. Det vurderes ikke, at udsving i valutakurserne er af sådan en relevans, at regnskaberne ikke vil være sammenlignelige.

4. Metode og teori

4.1 Metodisk tilgang/valg af teori

Denne opgave vil undersøge flybranchen med udgangspunkt i flyskabet SAS og deres største konkurrent Norwegian. Det vil blive undersøgt, hvordan konkurrencen er i mellem dem, samt undersøge kundernes præferencer. Dette skal lede frem til, hvorvidt SAS har en relevant strategi i forhold til markedet.

4.1.1 Underspørgsmål 1

Hvem er SAS som virksomhed?

Som beskrevet under underspørgsmål 1 i afsnit 3.2, er forståelsen af SAS historie og kultur et vigtigt element for, at skabe forståelse for de strategiske valg. For at skabe denne forståelse vil historiens milepæle kort blive beskrevet, ligeledes ejerstrukturen, organisationens sammensætning samt aktiekursens udvikling. Ejerstrukturen samt organisationens sammensætning, er vigtigt for forståelsen og kendskab til beslutningstagerne. Udviklingen i aktiekursen giver både et historisk overblik af SAS' værdi, samt en indikator på forventningerne for fremtiden for SAS.

Dette afsnit vil være af beskrivende karakter.

4.1.2 Underspørgsmål 2

Hvordan er SAS nuværende økonomiske samt markeds-mæssige position, og hvordan har udviklingen heri været?

I forbindelse med dette underspørgsmål, udarbejdes der en kombineret regnskabs- og nøgletalsanalyse for SAS, sammenholdt med den nærmeste konkurrent Norwegian. Denne analyse tager afsæt i en 5 årig periode, fastlagt under afgrænsning. Denne analyse vil først og fremmest tage udgangspunkt i en række branchespecifikke nøgletal for flybranchen. Disse nøgletal måler blandt andet kvantiteten af passagerer, udnyttelse af denne kvantitet samt omsætningen i forhold til den leverede ydelse. De anvendte branchespecifikke nøgletal er: Available Seat Kilometers (ASK), Revenue passenger kilometers (RPK), Load

factor samt YIELD. Da branchen bruger de branchespecifikke nøgletal til sammenligning, er der valgt at lægge vægt herpå og kun anvende få almindelige nøgletal.

Med markeds-mæssige position, kigges der nærmere på udviklingen i markedsandele mv.

Ovenstående vil give et billede af den seneste udvikling for SAS samt den største konkurrent. Selvom ovenstående er historisk, vil det kunne give en indikation af fremtidsudsigterne på markedet.

4.1.3 Underspørgsmål 3

Hvad er SAS' nuværende strategi, sammenholdt med konkurrenternes?

For at fastslå SAS' samt konkurrenternes nuværende strategi, udarbejdes Porters generiske strategier, sammenholdt med Ansoffs vækstmatrice.

4.1.3.1 Porters generiske strategier

Denne teori er anvendt da SAS' nuværende strategi ønskes fastslået, ligeledes er gældende for konkurrenternes. Dette vil give mulighed for at få belyst hvorvidt SAS' strategi adskiller sig fra de øvrige aktører på markedet.

Michael Porter fokuserer meget på "Stock in the middle", hvor et selskab ikke satser på en specifik konkurrencestrategi, men en blanding, ikke er et særligt attraktivt sted at være, da et selskab ikke både kan fokusere på et unikt produkt og lave omkostninger. Et selskab kan derfor ifølge Porter ikke kombinere konkurrencestrategier, men skal vælge et enkelt at satse på. Netop dette perspektiv "Stock in the middle", har været udsat for kritik, da det ene ikke nødvendigvis udelukker det andet. Selskaber bestræber sig på at have så lave omkostninger som muligt og forsøger samtidig at differentierer deres produkt fra konkurrenternes og skabe præferencer hos forbrugerne. Dette kaldes en Hybrid strategi, hvor man fokuserer på lave omkostninger med en vis form for differentiering. Når et givent selskab fokuserer på at være omkostningsleder, vil det som resultat af de lave omkostninger, have mulighed for at investere i at differentier sig.⁸

4.2.3.2 Ansoffs vækstmatrice

Ansoffs vækstmatrice er valgt anvendt, da kendskabet til både SAS og de nærmeste konkurrenternes vækststrategi, er med til at tegne et billede af den fremtidige konkurrencemæssige situation, da det kan fastslås, hvorvidt selskaberne fokuserer på den samme vækststrategi eller eventuelt, om nogle af selskaber har set et nyt attraktivt potentiale.

⁸ Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnier, Patrick: *Exploring Strategy*, Pearson, 10. udgave, 2014 – Side 205

4.1.4 Underspørgsmål 4

Hvor effektiv er SAS' nuværende strategi i forhold til den nuværende konkurrencesituation på markedet?

Her udarbejdes en PESTEL, Porters Five Forces samt en ressourceanalyse.

4.1.4.1 PESTEL

For at skabe et kendskab til de makroøkonomiske forhold, er det valgt at udarbejde en PESTEL. Ved en PESTEL fastslås de eksterne forhold, som aktørerne ikke kan påvirke, men skal være opmærksomme på. PESTEL er valgt anvendt i stedet for PEST-modellen, da PESTEL medtager det miljømæssige forhold. Netop det miljømæssige forhold, kommer der mere og mere fokus på og specielt i flybranchen, da dette er en branche med en høj anvendelse af fossile brændstoffer.

Kritikken af PESTEL-modellen går på, at denne model i en vis grad basere sig på fortiden. Forholdene i PESTEL tager udgangspunkt i, hvilken forhold der historisk set har haft påvirkning af den givne branche og ikke direkte, hvilke forhold der muligvis kan påvirke branchen fremadrettet.

Modellen fokusere ligeledes på, hvilke faktorer der kan påvirke branchen og ikke på, hvordan disse forhold kan håndteres. Modellen konstaterer derfor blot relevante forhold. Disse forhold er yderligere udvalgt på forhånd, hvilket begrænser modellen, da øvrige relevante forhold risikere at blive udeladt i beslutningsprocessen.⁹

PESTEL er valgt anvendt på trods af ovenstående, da fortiden kan give en indikator på fremtiden. Der er i selve analysen forsøgt taget højde for ovenstående. Yderligere antages det at de 6 forhold, er de mest gængse og vigtigste generelt set.

4.1.4.2 Porters Five Forces

For at skabe en forståelse af konkurrencesituationen på det nuværende marked, er det valgt at udarbejde en analyse af konkurrenceintensiteten via en Porters Five Forces.

Denne analyse giver et indblik i, hvor attraktiv og profitabelt flybranchen er. Ifølge Michael Porter er der sammenhæng mellem, hvor hård konkurrencen er på et givent marked og den afkastningsgrad det er muligt at opnå. For at kunne finde sin plads på markedet, er det nødvendigt at have kendskab til eventuelle trusler samt muligheder. Dette giver et grundlag for vurdering af, hvorvidt der er tale om en korrekt konkurrencestrategi, der passer ind på det nuværende marked.

⁹ <http://betabox.dk/teorierogmodeller/pest-analyse.html>

Porters Five Forces er forbundet med en del kritik. Kritikken lyder bl.a. på, at analysen giver et statisk øjebliksbillede af branchen. Dette kan ændre sig hurtigt, specielt i en så dynamisk branche som flybranchen. På lige vilkår som PESTEL modellen, beskyldes Porters Five Forces for at tage udgangspunkt i historiske begivenheder og fokusere derfor ikke på fremtiden. Michael Porter har i denne forbindelse reageret på kritikken ved at fastslå, at hans model kan bruges fremadrettet til, at fokusere på den forventede udvikling over tid forhold til de 5 kræfter. Herudover anses alle 5 punkter som en truslen, man helst skal være stærkere end. Der er dog flere af punkterne, hvor det kan være en fordel, at se modparten som samarbejdspartnere i stedet for fjender. Dette kan bl.a. være i relation til leverandørerne, hvor et samarbejde vil drage fordele for begge parter.¹⁰

Det er dog valgt at udarbejde denne analyse på trods af ovenstående, da det ønskes belyst, hvorvidt SAS nuværende konkurrencestrategi, på det nuværende marked er optimal. Yderligere er der forsøgt taget højde for ovenstående faktorer i selve analysen.

4.1.4.3 Ressourceanalyse

For at kunne skabe en forståelse for hvorvidt konkurrencestrategien er optimal, er det nødvendigt at have kendskab til de interne ressourcer og dermed, hvilke muligheder der er i organisationen.

4.1.5 Underspørgsmål 5

Hvordan er passageres præferencer i forhold til SAS' strategi?

Efter at have fastslået SAS' strategi samt trusler og muligheder på markedet, er det valgt at undersøge, hvorvidt passageres præferencer i forhold til pris og kvalitet stemmer overens med det produkt som SAS udbyder. Ligeledes er passageres generelle opfattelse af SAS, samt de nærmeste konkurrenter undersøgt nærmere.

I forhold til at indsamle viden om passageres holdninger, er den kvantitative metode valgt anvendt i form af et spørgeskema. Den kvantitative metode er anvendt, da den giver mulighed for at nå ud til mange respondenter og dermed give et neutralt billede af passageres præferencer. Ved den kvalitative metode i form af interviews, ville dette ikke være muligt, da denne metode er langt mere tidskrævende end den kvantitative metode. Ulempen ved at anvende den kvantitative metode, frem for den kvalitative metode er, at denne ikke giver mulighed for at opfange usikkerhed hos respondenterne ved misforståelser af spørgsmålene. Yderligere giver den kvalitative metode mulighed for at gå mere i dybden med

¹⁰ <http://betabox.dk/teorierogmodeller/porters-five-forces.html>

lange skemaer.¹¹

Den kvantitative metode er valgt anvendt, da det er passageres præferencer overordnet der ønskes belyst og det derfor ikke er nødvendigt, at gå yderligere i dybden. Der er derfor lagt vægt på at indsamle så mange svar som muligt, om end det er klart at qua opgavens omfang og økonomiske ressourcer, ikke er statistisk korrekt at generalisere.

4.2 Dataindsamling, Validitet og troværdighed af kilder

Der er i denne opgave anvendt primære datakilder, hvor det har været muligt. Grundet begrænsede ressourcer har det været nødvendigt, at anvende sekundære datakilder, da disse er nemt tilgængelige. Ved anvendelse af sekundære datakilder er der forsøgt taget højde for eventuelle forstyrrelser. Forstyrrelser så som at forfatteren har haft et incitament til at udelade, bortforklarer mv., således at resultatet ikke er retvisende. Ligeledes kan der opstå forstyrrelser, såfremt forfatteren er en direkte part i det beskrevne og dermed ikke er uafhængig og evt. ønsker bestemte faktorer fremhævet.

Ved de datakilder der er udformet af virksomheden selv, er der taget højde for, at virksomhederne ønsker at fremstå bedst muligt. Dog skal det nævnes, at de ligeledes har interesse i at fremstå som troværdige.

Ved sekundære datakilder har fokus været på at anvende så ny litteratur som muligt, da flybranchen er en meget dynamisk branche i en rivende udvikling. Til dette er specielt nyhedssiden Check-in anvendt. Check-in er en nyhedsside der beskæftiger sig med flybranchen og bringer nyheder for hele branchen og ikke kun fra en bestemt vinkel, land eller for et bestemt selskab.¹² Check-in vurderes som en valid datakilde, da check-in ofte anvender information direkte fra kilden, som eks. kan nævnes direktøren i luft-havnen, SAS mv. Hertil kommer at forfatterne bag sitet Check-in vurderes til, at være uafhængige i forhold til de selskaber der analyseres i denne opgave. Begge forfattere har et bredt kendskab til branchen,¹³ hvilket yderligere vurderes til at være en fordel i forhold til deres neutralitet i deres artikler. Yderligere citere andre medie hyppigt Check-in, her kan blandt Berlingske nævnes. Dette kan være med til at understøtte at Check-in er en valid datakilde. Det skal dog pointeres, at artiklerne er anvendt med en kritisk tilgang, da det ikke kan garanteres at check-in er 100 % uafhængige og upolitiske.

¹¹ Kristiansen, Erik: En guide til spørgeskemaundersøgelser, Forlaget '94, 1. udgave, 2003 – Side 5 + Side 7

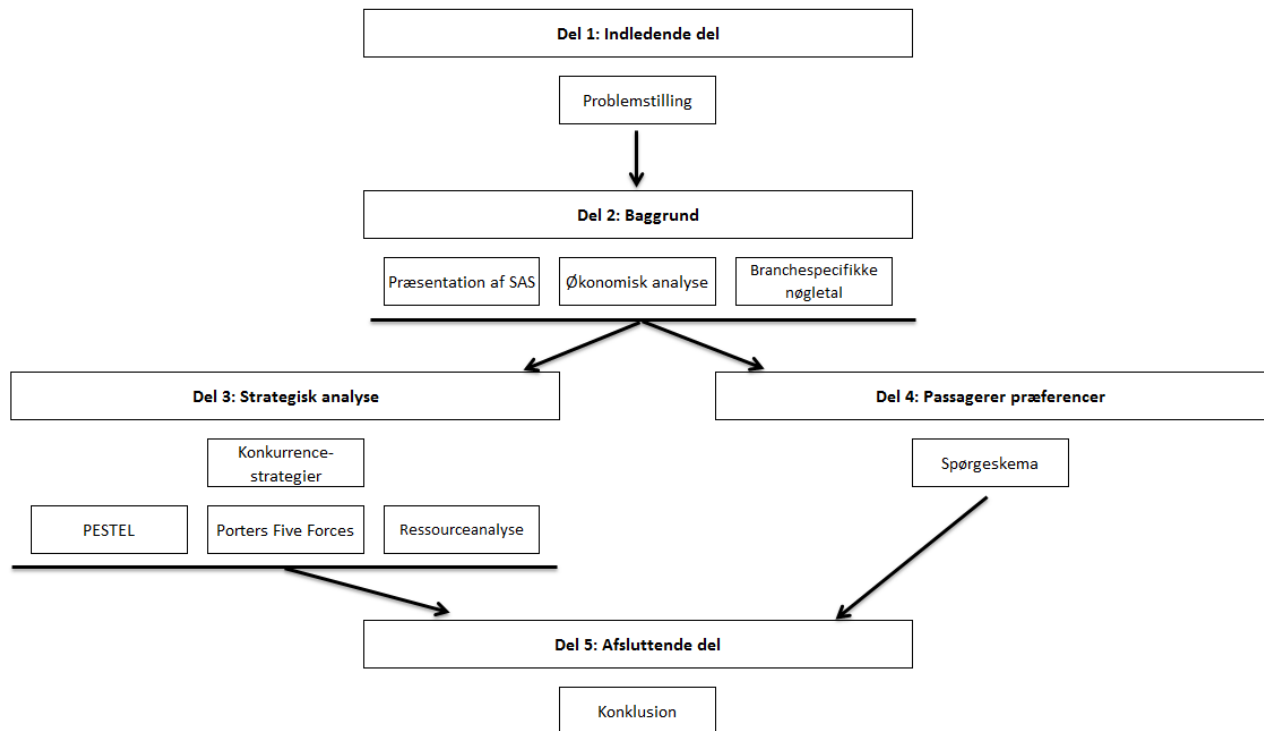
¹² <http://www.check-in.dk> - "Nyt om rejser og luftfart"

¹³ <http://www.check-in.dk/author/okchristensen/> samt <http://www.check-in.dk/author/akrog/>

I forbindelse med indsamling af primære datakilder, er der valgt at udarbejde et spørgeskema med fokus på kundernes præferencer. Ved dette spørgeskema tages der højde for at respondenterne ikke nødvendigvis er et repræsentativt udsnit af den samlede kundegruppe. Grundet begrænset ressourcer har det ikke vist sig muligt at udvælge repræsentativt, da eget netværk i høj grad er anvendt.

4.3 Opgavens struktur

Figur 1, Overblik over opgavens struktur



Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående delelementer i den strategiske analyse, afsluttes med korte opsummeringer, som munder ud i den endelige konklusion.

5. Præsentation af virksomheden

For at skabe en forståelse for de strategiske valg der senere vil komme frem i den analyserende del vil der nu jf. underspørgsmål 1, blive givet en kort gennemgang af SAS som virksomhed.

5.1 Historien

Idéen til Scandinavian Airlines System (SAS) opstår i slutningen af 1930'erne, hvor formålet med SAS var et samarbejde omkring langdistanceflyvninger fra Skandinavien, mellem tre etablerede nationale

flyselskaber i henholdsvis Danmark, Sverige og Norge.¹⁴ De tre nationale flyselskaber er Det Danske Luftfartsselskab A/S (DDL) som blev stiftet i 1918, Det svenske selskab AB Aerotransport (ABA) fra 1924, samt Det Norske Luftfartsselskab A/S (DNL) fra 1927.¹⁵

Fusionen af ovenstående tre selskaber udskydes dog grundet anden verdenskrig. Efter krigens afslutning genoptages idéen og SAS bliver dannet i 1946.

I 1948 blev samarbejdet udvidet fra at gælde transatlantiske ruter til, at inkludere europæiske flyvninger,¹⁶ og tre år senere i 1951 overtog SAS alle aktiviteter, og de tre nationale flyselskaber ophørte dermed som værende selvstændige luftfartsselskaber.¹⁷

SAS åbner herefter i 1960 deres første Hotel - SAS Royal Hotel Copenhagen, og bliver i 1965 det første flyselskab til at introducere et elektronisk reservationssystem.

I 1981 blev Jan Carlzon administrerende direktør og havde stor succes med at decentralisere selskabet og genoprette korpsånden i SAS.¹⁸ Året efter hans tiltræden blev SAS i 1982 kåret som det mest punkt-lige europæiske flyselskab, efterfulgt af "året flyselskab" i 1983.¹⁹

Jan Carlzon kommer dog i modvind i starten af 1990'erne, da SAS taber penge i hotelbranchen og flere mener, at SAS slet ikke hører til her. Carlzon fratræder i 1993, men formår dog at tilføre en meget vigtig strategisk ændring i SAS. Som tidligere svensk erhvervsleder får han selskabets øjne op for de forretningsrejsende. De er nemlig et segment, som mange endnu ikke har fokus på, og som netop efterspørger den service og korpsånd, som SAS satser så meget på.²⁰

Konkurrencen tager til op igennem 1990'erne og SAS indgår derfor et omfattende samarbejde med en række flyselskaber i 1997, hvor de under navnet Star Alliance tilbyder kunderne en passagerbonusordning.²¹

I 2001 bliver SAS registeret som et aktieselskab og bliver børsnoteret i Stockholm, København og Oslo.²² Herefter ejer de tre stater 50 % af aktierne i SAS. Fordelingen er 21,4 % til den svenske stat og

¹⁴ <http://www.sasgroup.net/en/history-milestones/>

¹⁵ <https://www.flysas.com/de/us/media/The-SAS-story/>

¹⁶ <http://www.information.dk/telegram/317456>

¹⁷ http://denstoredanske.dk/Bil,_båd,_fly_m.m./Luftfart/Flyproducenter_og_flyselskaber/SAS

¹⁸ http://denstoredanske.dk/Bil%2C_b%C3%A5d%2C_fly_m.m./Luftfart/Luftfartens_historie/Jan_Carlzon

¹⁹ <http://www.sasgroup.net/en/history-milestones/>

²⁰ http://denstoredanske.dk/Bil,_b%C3%A5d,_fly_m.m./Luftfart/Flyproducenter_og_flyselskaber/SAS

²¹ <https://www.information.dk/telegram/2012/11/sas-historie-gennem-mere-65-aar>

²² <http://www.sasgroup.net/en/history-milestones/>

holdholdsvis 14,3 % til den danske og norske stat.²³

Op igennem 00'erne lancerer SAS en række forskellige spareplaner, da de gentagende gange kommer i utilsigtede økonomiske situationer. De lancerer derfor i 2002 planen "turnaround", men dette har ikke den tilsigtede virkning, og i 2005 opsiges de en række medarbejdere i forsøg på at opnå de planlagte besparelser. Herefter opdeler SAS selskabet, så det består af tre nationale datterselskaber samt en international virksomhed.

SAS formår dog fortsat ikke at skabe stabilitet og frasælger derfor i 2007 en række datterselskaber og hotelkæden SAS Radisson i forsøg på at opnå milliardbesparelserne. Det er dog ikke tilstrækkeligt, og året efter lanceres endnu en ny spareplan, denne gang under navnet Core SAS. Spareplanen indebærer fyringer samt lønnedgang hos piloter og kabinepersonale. Finanskrisen gør dog, at SAS reorganiserer i 2008, ved at samle de tre nationale selskaber under en skandinavisk enhed,²⁴ og at de ser det fornuftigt at frasælge Spanair i 2009, men det skal dog vise sig ikke at være fornuftigt at bevare en del af aktierne. De vælger at lancere endnu en spareplan i 2011 under navnet 4 excellence, men så i 2012 går Spanairs konkurs, og SAS har stadig 10,9 % af aktierne i selskabet, hvorfor værdien nu er tabt. Dette fører til en ny spareplan allerede i samme år som Spanairs konkurs, hvor man frasælger endnu flere aktiver bl.a. datterselskaber.²⁵

Året efter har SAS i 2013 for første gang siden 2007 et mindre overskud på 433 mio. svenske kroner før skat. De beslutter herefter i 2014 at købe det konkursramte flyselskab Cimber A/S. Cimber har siden 2004 fungeret som underleverandør og fløjet for SAS.²⁶ De måtte dog realisere et underskud på en lille milliard svenske kroner i 2014.

5.2 Ejer struktur

SAS ejer struktur adskiller sig fra et "almindeligt" selskab, da 50 % af SAS er statsejet fordelt på den Svenske, Norske og Danske stat. Dette betyder, at SAS ikke nødvendigvis kan drives som et almindeligt selskab, med profit som det eneste mål for øje. De enkelte stater har interesser som beskæftigelse mv. som ikke kan undgås at skulle tages i betragtning i det daglige virke.

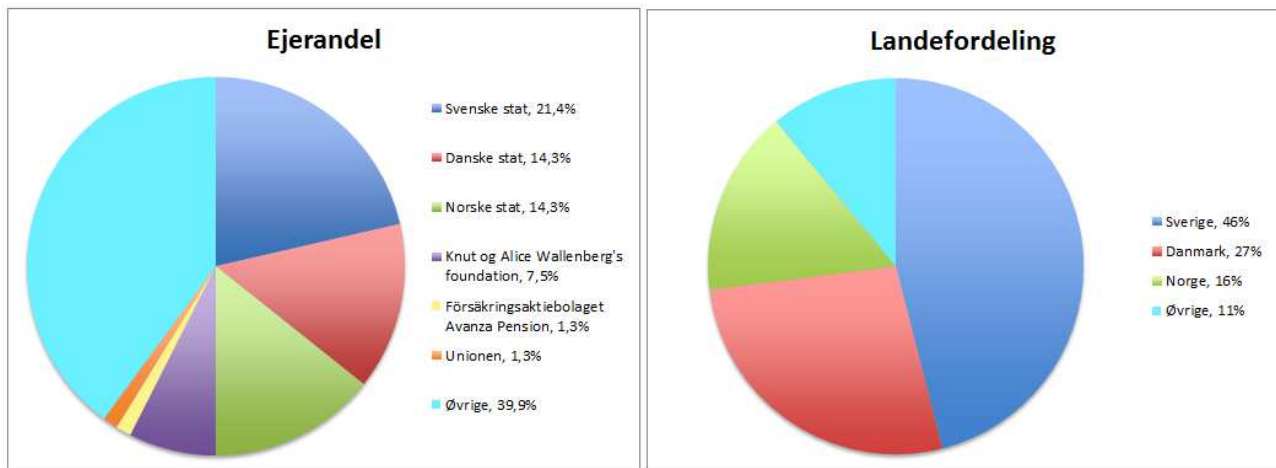
Herunder (til venstre) ses fordelingen af de største aktionærer i SAS samt et overblik over tilhørsforhold til land for aktionærerne (til højre).

²³ http://denstoredanske.dk/Bil,_båd,_fly_m.m./Luftfart/Flyproducenter_og_flyselskaber/SAS

²⁴ <http://www.information.dk/telegram/317456>

²⁵ <http://www.information.dk/telegram/317456>

²⁶ <http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2477554/sas-koeber-flyselskabet-cimber/>

Figur 2, Aktionærer i SAS

Kilde: Egen tilvirkning ud fra SAS årsrapport 2014/15²⁷

Pr. 31. oktober 2015 var der samlet 58.626 aktionærer i SAS. 89 % af disse aktionærer var tilhørende i Skandinavien med en fordeling på 46 % til Sverige, 27 % til Danmark og 16 % til Norge. Dette efterlader 11 % af aktionærene som er tilhørende uden for Skandinavien, dette er en stigning på 4 procent point i forhold til sidste år (31. oktober 2014).²⁸ Det faktum at 46 % af aktionærene har et tilhørsforhold i Sverige, kan betyde at Sveriges interesser i højere grad favoriseres.

5.3 Organisationen

SAS koncernen består overordnet af 3 grene i koncernen. Første gren består af SAS i Sverige, Norge og Danmark. Den anden gren består af selvstændige flybrands som bl.a. Widerøe og det netop opkøbte Cimber. Den sidste og tredje gren i organisationen består af selskaber som servicere og udføre handlinger andre steder i værdikæden. Dette omfatter bl.a. SAS ground handling som tanker, afiser, og losser fly. I samme gren er ligeledes den tekniske service til flyende samt SAS Cargo, som udelukkende flyver fragt.²⁹

5.4 SAS i dag

Der er nu skabt et lille kendskab til historien bag SAS og hvilke områder SAS opererer indenfor. Som afsluttende opsummering på underspørgsmål 1, så er SAS i dag en virksomhed med 11.288 medarbejdere, der driver virksomhed inde for flere områder i værdikæden for et flyselskab med handling, og transportering af passagerer og fragt. Koncernen omsætter for ca. 31,5 mia. kroner på årsbasis og aktiv-

²⁷ SAS' årsrapport 14/15 – Side 91-92

²⁸ SAS' årsrapport 14/15 – Side 91

²⁹ <https://www.flysas.com/de/us/media/SAS-Group/>

massen udgør ca. 24 mia. kroner, hvoraf 5,6 mia. kroner er fly. Årsagen til at størstedelen af deres aktiver ikke er fly, skyldes at SAS leaser langt størstedelen.³⁰

6. Økonomiske- samt markedsræssige position

Efter at have skabt et grundlæggende kendskab til historien bag SAS og SAS som virksomhed i underspørgsmål 1, vil der nu blive kigget nærmere på underspørgsmål 2, hvor økonomien og markedspositionen i SAS analyseres nærmere i forhold til deres konkurrent Norwegian, for at skabe en forståelse for de strategiske beslutninger der er blevet taget. Yderligere afhænger en virksomheds fremtidige muligheder af de handlinger der historisk er foretaget, der kigges derfor nu nærmere på de seneste 5 års udvikling rent økonomisk.

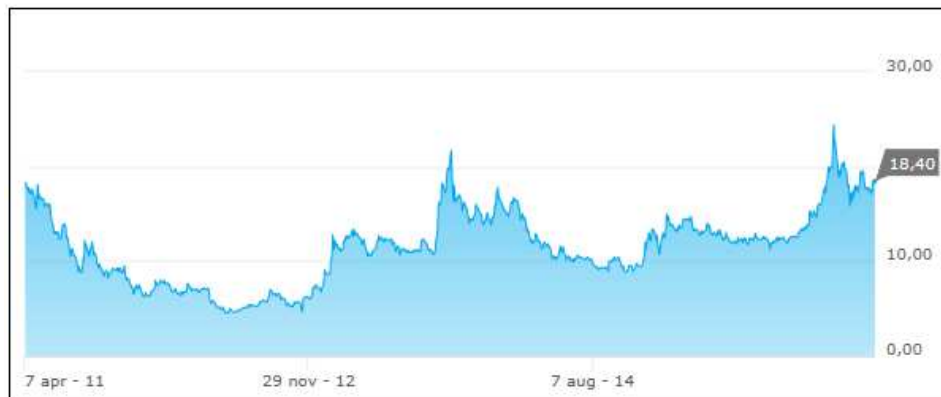
6.1 Økonomisk udvikling for SAS

SAS har igennem deres mange årige virke, haft større økonomiske udfordringer og har måtte igennem flere spareplaner og kapitaltilføjelser fra deres ejere. Hvis man kigger på aktiekursen for SAS vil man få et indtryk af udviklingen i økonomien. Der er naturligvis mange forhold der spiller ind både som markedets forventninger og økonomiske tendenser. Aktiekursen giver alligevel et indtryk af udviklingen og de steder, hvor SAS har stået over for udfordringer.

6.1.1 Aktiekursen

Aktiekursen har over de seneste 5 år været svingende. På sit laveste i juni 2012 var den nede på 4,21 kroner og på sit højeste i januar 2016 var den oppe på 26 kroner. Herunder ses udviklingen i aktiekursen i kroner over de seneste 5 år.

³⁰ SAS' årsrapport 14/15 – Side 30

Figur 3, SAS' aktiekurs over de seneste 5 år

Kilde: Nordnet³¹

Af ovenstående graf fremgår det at SAS, i forhold til de sidste 5 år, er inde i en god udvikling. Siden 2012 har aktiekurset været stigende, dog med mindre udsving. I SAS' årsrapport er årsagerne til udsvingene i aktiekursen over de seneste 5 år beskrevet. I 2011 var flyselskaberne generelt fortsat presset af finanskrisen, hvilket var medvirkende til at billetpriserne ikke kunne opretholdes og omsætningen pr. fløjet kilometer (Yield) pressede dermed aktiekursen i en nedadgående retning. Denne tendens blev fastholdt henover 2012 og først i 2013, da SAS lancerede deres sparplan 4ExcellenceNextGeneration samt fik indgåede lukrative aftaler med det flyvende personale,³² vende tendensen til det positive for SAS. Året efter i 2014 var SAS igen presset af en negativ pristrend på billetterne, hvilket påvirkede Yield og aktiekursen var nedadgående. I 2015 blev SAS positivt påvirket af brændstofpriserne og kursen steg.³³

6.2 Økonomisk analyse

Den økonomiske analyse er delt op i to indgangsvinkler. Dette gøres for at forstå de strategiske beslutninger i SAS, da de beslutninger alt andet lige, vil have et afsæt i det økonomiske fundament. De to indgangsvinkler er hhv. de mere almene økonomiske nøgletal, som kan bruges til at sige noget om virksomhedens performance ift. andre virksomheder, og så på den anden side de mere branchespecifikke nøgletal, som fortæller noget mere om, hvordan SAS performer ift. konkurrenten Norwegian. Der vil blive lagt vægt på den sidste del.

³¹ <https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/index.html?identifier=13584&marketid=14>

³² <http://www.check-in.dk/fuld-fart-paa-sas-aktierne>

³³ SAS' årsrapport 14/15 – Side 92

6.2.1 Gennemgang af hovedtal

Starter man med at kaste et blik på de seneste 5 års udvikling for SAS, i de 3 store hovedlinjer i resultatopgørelsen, kan man se at omsætningen svinger op til ca. 10 % over årene, men at der på ingen måde er sammenhæng mellem top- og bundlinje, da resultatet langt fra er det bedste de år, hvor omsætningen har været størst. Det vil med andre ord sige, at der ikke har været nogen stabilitet i udviklingen af omsætning, og det der lander på bundlinjen. Det kan naturligvis skyldes mange faktorer, som f.eks. at der ikke har været styr på effektiviteten eller, at man ikke har haft den rigtige sammensætning på billetpriser og antal udbudte billetter, men det vil de mere branchespecifikke nøgletal belyse senere.

Det samme billede gør sig stort set gældende, når man ser på driftsresultatet, hvor eksterne omkostninger, personaleomkostninger, afskrivninger og leasingydelse, er fraregnet omsætningen. SAS' økonomiske udvikling over de seneste 5 år, ses i tabellen herunder.

Figur 4, SAS' økonomisk udvikling

	2011	2012	2013	2014	2015
Omsætning (t.kr.)	34.320.656	31.214.256	35.732.372	30.534.020	31.501.925
Driftsresultat (t. kr)	538.893	- 248.076	2.199.072	122.920	1.767.763
Resultat før skat (t. kr)	- 1.358.912	- 1.079.913	366.794	- 737.521	1.125.807

Kilde: Egen tilvirkning ud fra SAS' årsrapport

Der vil nu blive set nærmere på et par udvalgte nøgletal for hhv. SAS og Norwegian. Det er dog meget begrænset, hvilke af de mere gængse nøgletal som de to selskaber oplyser. SAS oplyser stort ikke nogen i deres årsrapport, men har derimod et par oplyst på deres hjemmeside. Dette gør sig imidlertid ikke gældende for Norwegian, hvor der ikke figurerer nogen hverken i årsrapporten eller på deres hjemmeside.

Når det skal vælges, hvilke nøgletal der er værdiskabende at kigge på, er det lidt et religionsspørgsmål. De nøgletal som selskaberne selv offentliggør i deres årsrapport og bruger til at brande sig selv, er de mere branchespecifikke, hvorfor det også er dem der er lagt mest vægt på. I denne opgave er det valgt at kigge nærmere på de to selskabers finansiering af driften og deres afkast på den investerede kapital. Ser man først på selve finansieringen af driften, er det værd at bemærke, at flyselskaber rent likviditetsmæssigt skiller sig ud fra en stor del af andre virksomheder som f.eks. de fleste alm. produktions og handelsvirksomheder samt flere tjenesteydelses virksomheder. SAS har nemlig den fordel, at alle kunder betaler for deres billetter når de bestilles, hvilket selvfølgelig kan være alt fra minutter inden rejsen, men også op til f.eks. et år i forvejen. Det betyder, at likviditeten er til rådighed når SAS skal betale f.eks. lønninger, leasing, handling og lufthavnsafgifter, som alle sammen faktureres bagud, dvs. når ydelsen er leveret. Dette skal sammenholdes med de førnævnte brancher, som kan have likviditetsmæs-

sige udfordringer, hvis de har en lang fremstillingsproces inden produktet leveres, eller en handelsvirksomhed der køber hjem til et lager, inden de kan sælge varerne. Dette kan aflæses i regnskabet på størrelsesforholdet mellem driftsaktiverne som debitorer og et lager (ej aktuelt for SAS), og driftsmæssige forpligtelser ved den korte del af gælden. Såfremt aktiv-delen ikke opvejer passiv-delen, vil virksomheden have behov for at finansiere deres driftscyklus.³⁴

Ud over den driftsmæssige finansiering er det valgt, at se nærmere på soliditetsgraden for de to selskaber, da den viser, hvor stor en del af virksomhedens aktiver der er finansieret med egenkapitalen og dermed, hvor meget kapital der kan mistes før de rører fremmedkapitalen. En høj soliditetsgrad vil derfor medføre at lånegivere har en lav risiko, da virksomheden dermed har en lav belåning af alle deres værdier. Soliditetsgraden fremkommer ved at dividere selskabets aktiver med deres egenkapital.³⁵

Figur 5, udvikling i Soliditetsgrad for SAS og Norwegian

	Soliditetsgrad				
	2011	2012	2013	2014	2015
SAS	32%	30%	12%	17%	21%
Norwegian	22%	20%	19%	9%	9%

Kilde: Egen tilvirkning ud fra SAS' samt Norwegians årsrapporter

Ser man på soliditetsgraden mellem de to selskaber er der en klar forskel, da SAS ligger væsentlig højere end Norwegian. SAS vil kunne klare en værdiforringelse (nedskrivning) på balancen med 21 % før selskabet lukker, hvorimod Norwegian kun kan klare 9 %. Forklaringen mellem årene behøver ikke kun at kunne forklares med resultater, da også kapitaltilførsel og udlodning af udbytte vil påvirke nøgletallet. SAS fremstår mere rustet til tab fremover, og tager man ejerstrukturen på de to selskaber i betragtning, kunne man måske forvente, at ejerne bag SAS har kapital og måske også viljen, hvis situationen skulle opstå, hvorimod aktionærene bag Norwegian er mange, da den største ejer 25 %, og den resterende andel er fordelt på ejer med under 7 % pr. aktionær, hvorfor det er sværere at sige noget om deres kapitalstyrke.

Ud over selskabernes soliditetsgrad og finansielle forhold er det valgt at kigge nærmere på deres afkast på den anvendte kapital, Return on capital employed (ROCE). Dette er valgt, da ROCE kan give et indblik i, hvor gode de to virksomheder er til at udnytte deres kapital. Det er dog ikke et nøgletal, som nogen af de to selskaber selv vælger at offentliggøre i deres eksterne rapportering, om end det har været

³⁴ Jensen, Henning Skov, *Anbefalinger & nøgletal 2015*, Finansforeningen, 1. udgave, 2015 – Side 3

³⁵ Jensen, Henning Skov, *Anbefalinger & nøgletal 2015*, Finansforeningen, 1. udgave, 2015 – Side 13

muligt at finde frem til SAS' egne beregninger af ROCE på deres hjemmeside, hvorimod det har været nødvendigt at beregne nøgletallet for Norwegian. Der kan være forskellige beregningsmetoder til nøgletallet, hvorfor nøgletallet for SAS er gennemgået for at sikre en ensartet beregningsmåde. Beregningsmåden er fastlagt ud fra "anbefalinger & nøgletal 2015" fra finansforeningen³⁶ og beregnet som resultat før renter og skat (EBIT) delt med det gennemsnitlige egenkapital og forpligtelser.

Figur 6, Udvikling i ROCE for SAS samt Norwegian

	Return on capital employed (ROCE)				
	2011	2012	2013	2014	2015
SAS	-2%	-8%	24%	2%	13%
Norwegian	7%	5%	10%	-11%	2%

Kilde: Egen tilvirkning ud fra SAS' samt Norwegians årsrapporter

ROCE har over den seneste 5-årige periode været meget svingende for selskaberne, og endda været negativ, hvilket bevidner om år, hvor der har været store tab. Den svingende ROCE for begge selskaber bekræfter også den hårde konkurrencesituation på markedet, for havde tilfældet været en høj værdi over en længere årerække, så vil det typisk indikere at en af de to virksomheder havde en konkurrencemæssig fordel, men dette synes ikke at være tilfældet, hvis man alene ser på deres afkast af arbejdskapitalen. De to virksomheder har begge år med negativt afkast, om end SAS har to af de fem år og Norwegian kun et enkelt, så er Norwegians væsentligt lavere end SAS. Derudover har SAS flere år med klart større afkast end Norwegian. Sammenholder man resultaterne med markedsrenten, så er der flere år, hvor en risikofri investering havde givet begge selskaber et bedre afkast, men de år, hvor selskaberne leverer, er resultatet også langt over markedsrenten.

6.2.2 Branche specifikke nøgletal

Der vil nu blive kigget nærmere på de branche specifikke nøgletal som branchen i høj grad anvender som måleværktøj.

³⁶ Jensen, Henning Skov, *Anbefalinger & nøgletal 2015*, Finansforeningen, 1. udgave, 2015 – Side 7

6.2.2.1 Available Seat Kilometers (ASK)

ASK måler et givent flyselskabs kapacitet ud fra totale disponible antal sæder (uanset om disse anvendes eller ej) sammenholdt med den fløjne distance. ASK beregnes ved følgende formel: Antal flysæder x fløjet distance.³⁷

Figur 7, Udvikling i ASK for SAS samt Norwegian



Kilde: Egen tilvirkning ud fra SAS' samt Norwegian's årsrapporter

Af ovenstående graf fremgår, at Norwegian har haft en kraftig stigning i deres kapacitet af disponible flysæder. I årene 2011-2014 har stigningen ligget på mellem 15-26 % -point, dette er en indikator på en voldsom vækst for Norwegian. Vækstraten ændres dog i 2015, hvor der er et fald på 1 % -point. Dette kan være en indikator på at Norwegian nu har nået deres potentiale, det vil dog kræve en yderligere analyse over de næste pr. år for at kunne konkludere dette.

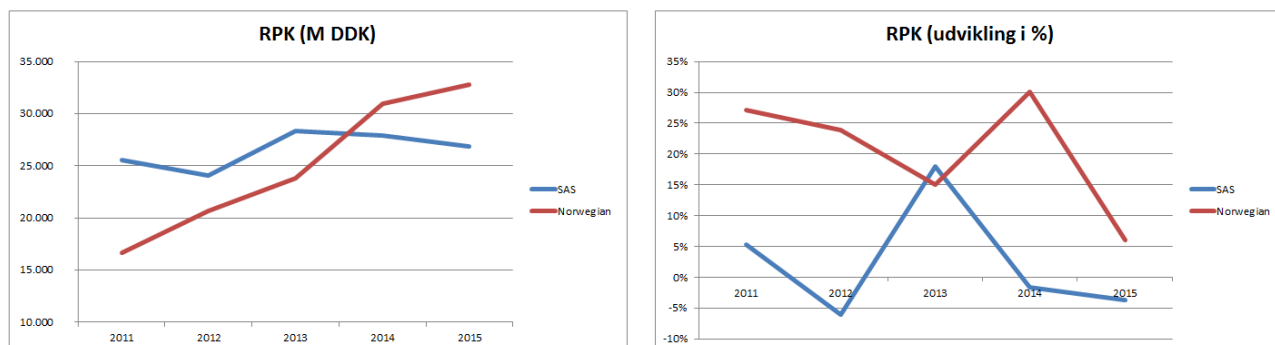
For SAS har udviklingen i ASK været både stigende og faldende i perioden 2011-2015. Siden 2013 er ASK faldet med 3-4 % -point par år. Som en konsekvens af dette og Norwegian's positive udvikling, har Norwegian nu overhalet SAS og skaber stadig et større og større gab mellem dem. Udviklingen ser dog ikke ud til at fortsætte i samme tempo som hidtil. Dette nøgletal kan ikke stå alene og vil i næste afsnit blive sammenkoblet med RPK.

6.2.2.2 Revenue passenger kilometers (RPK)

RPK er et udtryk for salgsvolumen hos et givent flyselskab og måler på antal betalende passagerer sammenholdt med den fløjte distance. Dette betyder, at der for hver kilometer en passager er fragtet, er tale om en RPK, denne beregnes derfor som: betalende passagerer x fløjet distance.³⁸

³⁷ <http://www.aea.be/statistics.html>

³⁸ <http://www.aea.be/statistics.html>

Figur 8, Udvikling i RPK for SAS samt Norwegian

Kilde: Egen tilvirkning ud fra SAS' samt Norwegian's årsrapporter

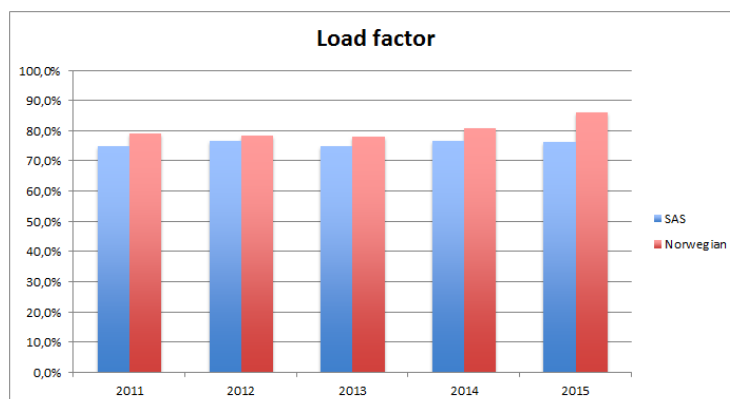
Udviklingen i RPK følger udviklingen i ASK både hos SAS og Norwegian. Dette er et resultat af, at kapacitetsudnyttelsen er forholdsvis konstant.

For SAS falder RPK med 4 % -point mod et fald i ASK på 3 % -point i 2015. Selvom dette umiddelbart er en lille forskel, betyder det at SAS kapacitetsudnyttelse er forringet, da den negative udvikling i solgte billetter er større end den negative udvikling i antal disponible sæder.

For Norwegian gælder det, at ASK falder med 1 % -point og RPK stiger med 6 % -point i 2015. Dette betyder omvendt, at Norwegian har forbedret deres kapacitetsudnyttelse.

6.2.2.3 Load factor

Load factor viser hvor effektiv et flyselskab er til at få belagt sine tilgængelige sæder og beregnes som RPKs procentandel af ASK. Load factoren er et nyttet værktøj i forhold til at vurdere flyselskabernes effektivitet og deres evne til at reagere på efterspørgslen. Det skal dog tages i betragtning, at Load factoren ikke er et udtryk for profitabiliteten, da alle solgte sæder indgår, uanset om sæderne er solgt til fuld pris eller med nedslag. Load factor beregnes som: RPK/ASK

Figur 9, Udvikling i Load factor for SAS samt Norwegian

Kilde: Egen tilvirkning ud fra SAS' samt Norwegian's årsrapporter

SAS har igennem hele perioden 2011-2015 haft en lavere Load factor end Norwegian, forskellen heri er forværret i forhold til SAS synspunkt, ikke mindst i 2015. I 2015 opnår Norwegian en stigning på 5,3 % -point og SAS et fald på 0,6 % -point. Dette er bl.a. en konsekvens af stigningen for Norwegian i RPK i 2015.

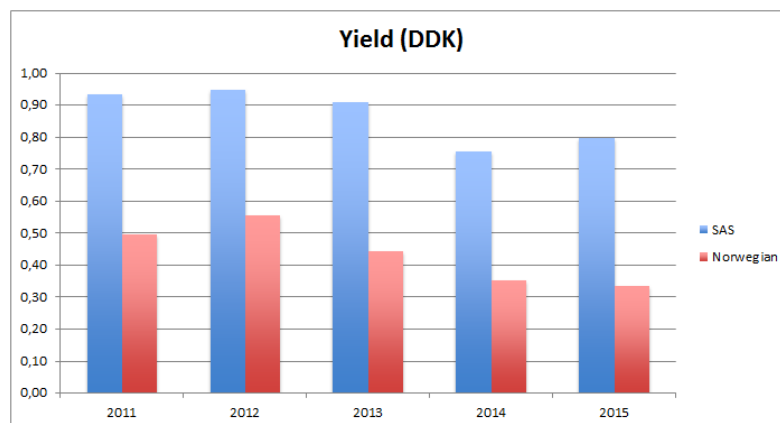
Begge selskaber har forbedret deres load factor samlet set. SAS har fra 2011 til 2015 forbedret deres load factor med 0,7 % -point, hvor Norwegian har forbedret deres med 8,8 % -point i samme periode. Dette viser at, Norwegian har formået at opnå en bedre kapacitetsudnyttelse end SAS.

Det skal dog pointeres, at load factoren kan være pustet op, ved salg af billetter på rabat.

6.2.2.4 YIELD

Som beskrevet i afsnit 6.2.2.2 er RPK et mål for salgsvolumen, RPK viser dog ikke graden af indtjening på billetterne, ligeledes er gældende for Load factoren. Yield viser omsætningen pr. planlagt fløjet passagerkilometer. Det er dermed muligt at opfange, hvorvidt et flyselskab booster sin load factor ved salg af ledige sæder til nedsatte priser. Yield beregnes som: $\text{Passageromsætning} / \text{RPK (planlagt)}$.

Figur 10, Udvikling i Yield for SAS samt Norwegian



Kilde: Egen tilvirkning ud fra SAS' samt Norwegian's årsrapporter

Ovenstående illustration af SAS og Norwegian's yield, viser at på trods af ovennævnte tendenser, hvor Norwegian overhaler SAS både på ASK og på RPK samt ligger højere i forhold til Load factor, ikke er gældende i forhold til yield. SAS har i hele perioden ligget et godt stykke over Norwegian.

SAS formår at tjene det dobbelte pr. passagerkilometer i forhold til Norwegian fra 2013 og frem. Dette kan indikere, at Norwegian i et forsøg på at erobre markedsandele, sælger deres billetter billigt. Dette er ligeledes årsagen til at Norwegian formår at have den høje load factor i forhold til SAS.

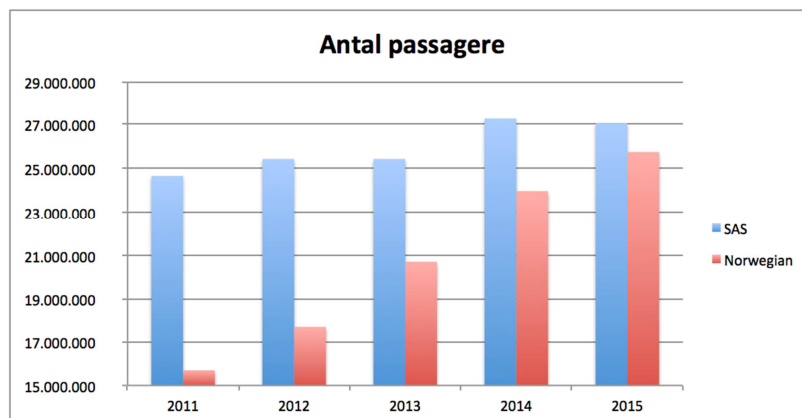
Udviklingen for begge selskaber har været i en nedadgående retning, hvilket indikerer at der på nuværende tidspunkt, er en intensiv konkurrencesituation på markedet.

Den lave indtjening pr. flysæde for Norwegian stemmer overens med det faktum, at de er et lavprisselskab som konkurrerer på pris, hvorimod SAS' høje pris stemmer overens med deres satsning på frequent travelers og de forretningsrejsende.

6.3 Markedsudvikling

For at skabe et overblik over SAS og Norwegians størrelse og udvikling heri, kigges der nu nærmere på antallet af passagerer hos de to flyselskaber. Det skal pointeres, at nedenstående graf er selskabernes totale antal passagerer og ikke kun passagerer på det skandinaviske marked, da det er vanskeligt at få adgang til differentieret passagertal, da det er følsomme data for selskaberne.

Figur 11, Udvikling i antal passagerer for SAS samt Norwegian



Kilde: Egen tilvirkning ud fra oversigter offentliggjort af SAS³⁹ samt Norwegian⁴⁰.

Som det ses herover er Norwegian vokset markant i forhold til antal passagerer i perioden 2011-2015. Norwegian går fra 15,7 mio. passagerer i 2011 til 25,8 mio. i 2015. I samme periode er SAS vokset fra 24,7 mio. passagerer i 2011 til 27 mio. i 2015. Målt på antal passagerer var SAS i 2011 langt større end Norwegian med en margin på 9 mio. passagerer svarende til 57 %. Dette har i perioden ændret sig, hvor Norwegian haler kraftigt ind på SAS. I 2015 var marginen mindsket til 1,3 mio. passagerer, svarende til 5 %. Den største og mest bemærkelsesværdige ændring, sker fra 2012 til 2013. Her stiger antallet af passagerer hos SAS med 0,01 %, hvor stigningen hos Norwegian er 17,11 %. Samtidig er der hos SAS sket et fald på 0,79 % fra 2014 til 2015, hvor der hos Norwegian har været en stigning i hele perioden.

³⁹ <http://www.sasgroup.net/en/sas-traffic-figures/?sheet=distribution-of-passengers>

⁴⁰ <http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/investor-relations/reports-and-presentations/monthly-traffic-figures/>

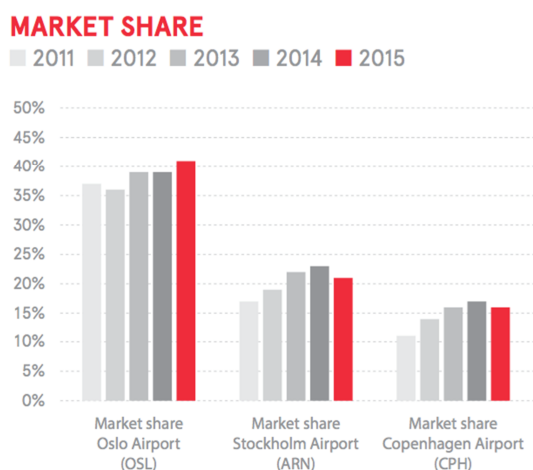
Dette viser, at Norwegians forretning er i fuld vækst, hvor SAS på nuværende tidspunkt er stagneret. Dog skal det nævnes, at størstedelen af Norwegians passagervækst ikke stammer fra hjemmemarkedet Skandinavien. Ca. 60 % af Norwegians forretning stemmer fra Skandinavien.⁴¹ Dog er deres markante stigning ikke uinteressant for SAS, da Norwegian får etableret sig mere og mere, samt grundet sin størrelse muligvis kan drage fordele af stordriftsfordele, som vil kunne mærkes på det skandinaviske marked.

Da selskaberne ikke opgiver antallet af passagerer direkte relateret til Skandinavien, vil der nu blive kigget på deres markedsandele i de største Skandinaviske lufthavne.

Både Norwegian og SAS oplyser i deres årsrapporter deres markedsandele på det skandinaviske marked, dog ikke med den samme opgørelsesmetode, hvorfor en direkte sammenligning ikke er mulig. Dog kan opgørelserne give en indikation af den nuværende konkurrence mellem de to selskaber samt give et historisk overblik over udviklingen heri. SAS har tidligere medtaget en oversigt over deres totale markedsandel i Skandinavien i deres årsrapporter og sammenholdt det med de nærmeste konkurrenter,⁴² men har i år udeladt dette.

Norwegian offentliggøre deres markedsandel i de Skandinaviske hovedlufthavnene, Oslos lufthavn, Stockholms lufthavn samt Københavns lufthavn. Herunder ses et overblik over Norwegians markedsandel de seneste 5 år.

Figur 12, Norwegians markedsandel i hovedlufthavnene i Skandinavien over de seneste 5 år



Kilde: Norwegians årsrapport⁴³

⁴¹ <http://www.check-in.dk/kun-60-procent-norwegians-forretning-skandinavien/>

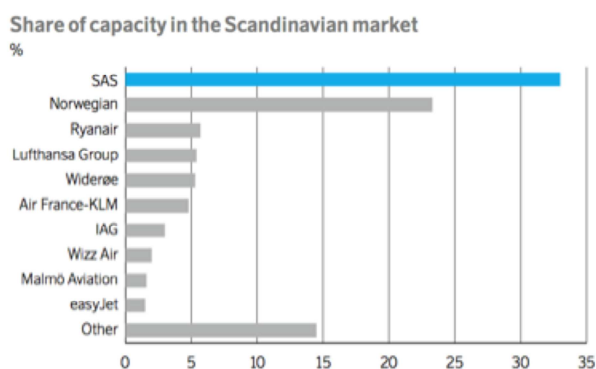
⁴² SAS' årsrapport 2012, 12/13, 13/14, henholdsvis side 17, 23 og 5

⁴³ Norwegians årsrapport 2015 – Side 13

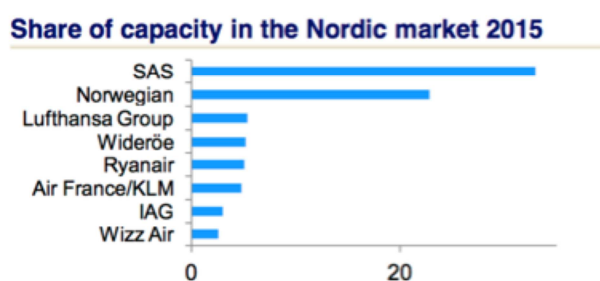
Som det fremgår af ovenstående, ligger Norwegians markedsandel nogenlunde stabilt. I Oslo har der i 2015 været en lille stigning i Norwegians markedsandel, hvor de i Stockholm samt København mistet markedsandele. Dette viser, at trods det faktum, at de haler ind på SAS i forhold til antal passagerer, at dette ikke er en konsekvens af øget markedsandele i Skandinavien. Det er positivt for SAS, som fokuserer på det Skandinaviske marked, da det viser at SAS trods alt stadig er størst.

Selvom at SAS ikke længere oplyser deres samlede markedsandele på det Skandinaviske marked, betyder det dog ikke, at de ikke offentliggør dette. I forbindelse med en præsentation anvendt til det årlige "global airfinance conference", offentliggøres en lignende oversigt for 2015 som tidligere anvendt i årsrapporterne.

Figur 13, SAS markedsandele på det skandinaviske marked i 2014 samt i 2015



Kilde: SAS' årsrapport 13/14 side 5



Kilde: Præsentation offentliggjort af SAS⁴⁴

Af ovenstående fremgår det, at SAS ikke har mistet betydelige markedsandele til Norwegian på det Skandinaviske marked. Det understreger, at Norwegians vækst ligger uden for Skandinavien og dermed ikke er i direkte konkurrence med SAS.

7. Strategisk analyse

Efter at have analyseret den økonomiske og markeds-mæssige position for SAS, vil der nu blive analyseret videre på underspørgsmål 3 omkring deres strategiske beslutninger og muligheder.

⁴⁴ <http://www.sasgroup.net/en/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/SAS-Reviving-a-brand-and-growing-market-share.pdf> - Side 2

7.1 Porters generiske strategier⁴⁵ samt Ansoffs vækstmatrice⁴⁶

Som beskrevet i afsnit 4.1.3.1, anvendes Porters generiske strategier til at fastslå, hvilken strategi et pågældende selskab benytter. Denne model tager udgangspunkt i to dimensioner. Den første dimension er, hvilken konkurrencemæssig fordel som selskabet anvender og den anden, er til hvilket marked det pågældende produkt udbydes.

Konkurrencemæssig fordel kan enten være at have fokus på lave omkostninger eller at fokusere på et unikt produkt. Dette produkt kan udbydes til hele markedet eller et specifikt udvalgt segment.

Ovenstående giver mulighed for 4 forskellige kombinationer og dermed fire forskellige konkurrencefordele:

- Omkostningsleder: Fokusere på lave omkostninger og der distribueres til hele markedet.
- Omkostningsfokus: Her fokuseres der ligeledes på lave omkostninger, men der distribueres til gengæld kun til et udvalgt segment og ikke hele markedet.
- Differentiering: Fokus på et unikt produkt, som distribueres til hele markedet.
- Fokuseret differentiering: Fokus på et unikt produkt til et specifikt udvalgt segment.

Ansoffs vækstmatrice beskæftiger sig med, hvilken strategi et selskab anvender i forhold til at vækste i fremtiden. Ligesom Porters generiske strategier fokuserer på to dimensioner, gør Ansoffs vækstmatrice ligeså. Den første dimension omhandler produktet. Fokuseres der på det allerede eksisterende produkt eller skal der udvikles et nyt produkt.

Den anden dimension fokuserer på markedet. Skal produktet (eksisterende som nyt) sælges på det nuværende marked eller skal der fokuseres på et helt nyt marked.

Ovenstående 2 dimensioner giver mulighed for 4 forskellige vækstmuligheder:

- Produktudvikling: Nyt produkt til allerede eksisterende marked.
- Diversifikation: Nyt produkt til et nyt marked
- Markedspenetrering: Allerede eksisterende produkt til allerede eksisterende marked.
- Markedsudvikling: Allerede eksisterende produkt til et nyt marked.

⁴⁵ Henry, Anthony: *Understanding Strategic Management*, oxford, 2. udgave, 2011– Side 192, samt Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick: *Exploring Strategy*, Pearson, 10. udgave, 2014 – Side 193

⁴⁶ Henry, Anthony: *Understanding Strategic Management*, oxford, 2. udgave, 2011– Side 226, samt Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick: *Exploring Strategy*, Pearson, 10. udgave, 2014 – Side 226

7.1.1 SAS

SAS' nuværende vision er "To make life easier for Scandinavia's frequent travelers" – "With SAS you are part of a community experiencing easy, joyful and reliable services, delivered the Scandinavian way".⁴⁷ Via deres vision fastslår SAS deres målgruppe til at være "frequent travelers". Historisk set har SAS fokuseret meget på business segmentet,⁴⁸ men bevæger sig nu over til at fokusere på de hyppige rejsende uanset deres formål med deres rejser. Hvor mange rejser der skal til for at være hyppig rejsende, melder SAS dog ikke noget om, dog kan det ses via deres bonus ordning, at man opgraderes efter "10 one way-flyvninger" med SAS og dermed rejser mere end 5 gange pr år.⁴⁹

Årsagsforklaringen til at SAS har valgt netop dette segment som målgruppe, er at de har indset, at de ikke kan fokusere på at være alt for alle, og at netop dette segment forventer den højeste kvalitet.⁵⁰

I forhold til positioneringen af SAS, fokuseres der på 3 elementer. Disse tre elementer er, at fokusere på målgruppen som er frequent travelers, tilbyde deres kunder et bredt netværk med hyppige afgang og gæstfri rejser til og fra Skandinavien, og som det sidste element, vækst baseret på stærke tilbud til deres primære målgruppe. Disse tre elementer for SAS fremtidige positionering, munder ud i følgende tre strategiske prioriteter for SAS. Vinde Skandinaviens frequent travelers, skabe en effektiv driftsplatform i form af fly og andet materiel, og til sidst sikre at de besidder de rigtige menneskelige ressourcer i form af bl.a. piloter og stewardesser.⁵¹

Via ovenstående vision og strategi gør SAS meget ud af at fremhæve, at de er Skandinaviske. Hertil kommer deres beskrivelse af deres DNA, "We are Scandinavian by name and by nature and our operational priorities are, safety, punctuality and care".⁵² På denne måde forsøger SAS at påvirke deres passagerer via deres nationalfølelse og deres kultur.

SAS har fra september 2014 opereret med reklamekonceptet "We Are Travelers". Via dette reklamekoncept forsøger SAS, at udtrykke at de som flyselskab, er på lige fod med deres passagerer. Samtidig forsøger de via dette reklamekoncept at formidle ud, at det at rejse er en livsstil som bygger på den glæde og forventning der oftest er forbundet ved at flyve. Yderligere ligger der meget fokus på, at det at

⁴⁷ SAS' årsrapport 14/15 – Side 12

⁴⁸ <http://www.sasgroup.net/en/airline-operations/>

⁴⁹ <https://www.sas.dk/eurobonus/om-eurobonus/Medlemsniveauer/solv/>

⁵⁰ SAS' årsrapport 14/15 – Side 6

⁵¹ SAS' årsrapport 14/15 – Side 12

⁵² SAS' årsrapport 14/15 – Side 1

flyve ikke udelukkende handler om at blive transporteret fra A til B, men er en del af en oplevelse.⁵³ Selvom reklame konceptet er tiltænkt de hyppige rejsende, ligger der dog samtidig vægt på, at SAS er for alle i deres fysiske reklamer. Bl.a. siges der *"Vi som har pakket i flere dage og vi som kun har håndbagage, vi som er på vej på arbejde og vi som er på vej væk fra arbejde"*.⁵⁴ På denne måde får SAS inkluderet alle slags passagerer og ikke kun de forretningsrejsende. Yderligere gentages ordet "vi", gentagende gange. Samtidig afsluttes reklamen med *"fra en erfaren rejsende, til en anden"*.⁵⁵ Her forsøger SAS igen at spille på fællesskabet i lighed med den ovennævnte nationalfølelse.

SAS forsøger at differentierer sig fra konkurrenterne ved, at tilbyde noget ekstra og dermed skabe en merværdi hos deres passagerer. Dette gør de igennem mange forskellige handlinger, såsom at inkludere mange af de ydelser, som hos konkurrenterne skal tilkøbes, i deres basisydelse.

At SAS fokuserer på at yde noget ekstra for deres kunder, afspejles i prisen. Jf. bilag 1 ligger pris for en SAS billet et væsentligt stykke over konkurrenternes. Dette må antages at være en konsekvens af at SAS udbydere en mere luksuspræget ydelse i forhold til deres konkurrenter.

På baggrund af ovenstående kan det konkluderes, at SAS i en vis grad anvender en fokuseret differentieringsstrategi, hvor de forsøger at udbyde en unik ydelse til deres udvalgte segment, som er de hyppige rejsende. Dog udelukker SAS ikke helt øvrige segmenter, hvorfor der kan argumenteres for, at SAS anvender elementer af en differentieringsstrategi, hvorved de forsøger at udbyde deres produkt, som dog er skræddersyet de hyppige rejsende, til hele markedet. SAS har dermed en kompleks konkurrencemæssig strategi, som kan tyde på at selskabet undergår en strategisk udvikling, hvor de forsøger at finde deres plads på markedet.

I forhold til fremtidig vækst, adskiller SAS sig ikke yderligt fra konkurrenterne. SAS vil i deres finansår 15/16 udvide deres kapacitet med 25 %.⁵⁶ Dette skal bl.a. opnås via 9 nye ruter i Europa i deres vinterprogram og 47 nye ruter til ferie destinationer i deres sommerprogram.⁵⁷ Dette betyder, at SAS i en vis grad anvender vækststrategien markedsudvikling, da de vil udbyde deres nuværende produkt til nye markeder i form af nye ruter. Vækststrategien markedspenetrering hvor deres nuværende produkt udby-

⁵³ <http://www.check-in.dk/sas-reklamekoncept-skaber-glaede-ved-at-rejse/>

⁵⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=27Fr14paLYg>

⁵⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=27Fr14paLYg>

⁵⁶ SAS' årsrapport 14/15 – Side 4

⁵⁷ SAS' årsrapport 14/15 – Side 4

des til deres nuværende marked, kan dog ikke helt udelukkes. SAS forsøger blandt andet at vinde konkurrenternes passagerer, ved at udarbejde nye og billigere produkter.⁵⁸

7.1.2 Norwegian

Norwegians vision lyder *"Overkommelige billetpriser til alle"*, hvilket stemmer overens med deres position som et lavprisselskab. Norwegians mission er *"Norwegian har til hensigt at blive den foretrukne leverandør af flyrejser på udvalgte markeder og generere fremragende rentabilitet og investeringsafkast til sine aktionærer"*. Dette skal opnås via deres 3 kerneværdier, ligefremhed, relevans og enkelthed. Her til kommer Norwegians 3 driftsmæssige prioriteringer, sikkerhed, service og enkelthed.⁵⁹ Både ved deres kerneværdier og ved deres driftsmæssige prioriteringer går enkelthed igen. Dette skal både forstås som, at det skal være enkelt for passagerne at flyve med Norwegian, samt at Norwegians organisationsstruktur skal være enkelt. Ved en flad og enkel organisationsstruktur opnår Norwegian en struktur, hvor beslutningsprocesserne er forholdsvis nemme, og de kan dermed hurtigt tilpasse sig en ny udvikling i markedet og på denne måde hele tiden være up to date.

I sine driftsmæssige prioriteringer ligger Norwegian vægt på service. Her forsøger Norwegian at signalere, at de ikke udelukkende er et lavprisselskab, som udelukkende konkurrerer på prisen. Norwegian ønsker at *"Tiltrække kunder ved at tilbyde konkurrencedygtige lave priser og en rejseoplevelse af høj kvalitet."*⁶⁰ Hermed anerkender Norwegian, at prisen ikke udelukkende er den altafgørende faktor, i hvert fald ikke for alle passagerer.

Norwegian kommunikere ingen klar målgruppe ud, og det antages derfor, at hele markedet er deres målgruppe. Dette kommer til udtryk i deres udtalelser for, hvordan de vil opnå deres mission *"Tilbyde et omfattende netværk af forretningsdestinationer til de vigtigste lufthavne og et udvalg af destinationer til ferierejsende."*⁶¹ Via denne udtalelse slår Norwegian fast, at de både fokuserer på privat- samt forretningsrejsende. For at imødekomme hele markedet opererer Norwegian med at *"Tilbyde 'Frihed til at vælge': Et prisbilligt kerneprodukt og en mere omfattende pakke til dem, der ønsker mere."*⁶² På denne måde forsøger Norwegian at nå ud til de passagerer der fokuserer på prisen, samtidig med at de når ud til de passagerer, der ønsker et mere unikt produkt, som er villige til at betale for den ekstra ydelse. Dette budskab forsøger Norwegian ligeledes at få kommunikeret ud til passagerer via deres reklamer. Deres

⁵⁸ <http://politiken.dk/rejser/nyheder/flyoglufthavne/ECE3105844/udsigt-til-lavere-sas-priser-paa-langdistancefly/>

⁵⁹ <http://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vision-and-values/>

⁶⁰ <http://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vision-and-values/>

⁶¹ <http://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vision-and-values/>

⁶² <http://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vision-and-values/>

reklamekoncept bygger på nuværende tidspunkt på følgende koncept ”don’t pay for all-inclusive, pay for what you need.”⁶³ I denne reklame fokuserer Norwegian meget på at selve transporten er kerneydel- sen, hvor der er mulighed for tilkøb, af det man ønsker. På denne måde anerkender de deres meget brede vifte af passagerer og får muligheden for at udbyde et produkt der kan tilpasses det enkelte individ. Dog pointerer de, at WiFi altid er inkluderet, da de ved at alle er interesseret i dette.

I forhold til pris, ligger Norwegian jf. bilag 1 et stykke under SAS, men en del højere end Ryanair. Dette stemmer overens med deres fokus som lavprisselskab, med det i mente, at de ønsker at tilbyde en vis form for ekstra ydelser.

Baseret på ovenstående, anvender Norwegian omkostningslederstrategien, hvor de fokuserer på lave omkostninger, således at de kan udbyde deres billetter til konkurrencedygtige priser og de udbyder deres ydelse til hele markedet, da de ingen specifik målgruppe har.

I forhold til at vækste, fokuserer Norwegian bl.a. på at ”Bruge vores brand og effektive distributionska- naler til at øge omsætningen yderligere” samt ”Overvåge og forbedre omkostningsgrundlaget, hvor det er muligt”.⁶⁴ Her slår Norwegian fast, at de fortsat vil fokuserer på deres omkostninger, samt udnytte deres oparbejdede brand. Norwegian anvender ligesom SAS vækststrategien markedspenetrering, hvor de vil udbyde deres nuværende produkt/ydelse til det nuværende marked. Hertil kommer, at de i et vist omfang anvender vækststrategien markedsudvikling,⁶⁵ i samme stil som SAS.

7.1.3 Ryanair

Ryanair har ingen tilgængelig offentlig vision, dog pointerer de følgende på deres hjemmeside, ”Vores lavprismodel revolutionerede luftfartsbranchen og gjorde Europa tilgængelig for alle. Og vi fortsætter med at føre an med billige rejser og gøre alt for at garantere, at vores priser er de laveste på marke- det.”⁶⁶ Ryanair er et lavprisselskab, som i høj grad fokuserer på deres omkostninger og minimering af disse. Ryanair har over flere omgange været i mediernes søgelys, i forbindelse med deres tiltag for at holde omkostningerne nede. Som eks. kan nævnes, da Ryanair nægtede at indgå en overenskomst, for de medarbejdere der skulle arbejde fra den danske base, med de danske fagforeninger.⁶⁷ Som resultat af

⁶³ https://www.youtube.com/watch?v=iknmNTWf7yw&annotation_id=annotation_1674652543&feature=iv&src_vid=pCKLlehnS0U

⁶⁴ <http://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vision-and-values/>

⁶⁵ <http://www.bt.dk/rejseliv/norwegian-aabner-fire-nye-ruter>

⁶⁶ <https://www.ryanair.com/dk/da/nyttige-oplysninger/om-os/om-os>

⁶⁷ <http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2584570/portraet-af-ryanair-fra-en-ubetydelig-peanut-til-en-uhygge-udfordrer/>

konflikten lukkede Ryanair sin danske base, dette betyder dog ikke at Ryanair ikke flyver fra Danmark.⁶⁸ Dette viser, hvor langt Ryanair er villig til at gå, i deres forsøg på at holde deres omkostninger og som resultat heraf deres priser nede.

At prisen er den altafgørende parametre ifølge Ryanair, fremgår tydeligt på deres hjemmeside, hvor følgende fremgår: *"Men når vi skal være ærlige, er billetprisen det eneste tal, som virkelig betyder noget i sidste ende, og én ting er helt sikker, Ryanairs priser vil altid være de billigste på markedet."*⁶⁹ Ifølge Ryanair er prisen den vigtigste konkurrenceparameter og her ligger de klart i top.

Dette afspejler sig også i høj grad i Ryanairs priser. Som det ses i bilag 1, ligger Ryanairs priser lagt under konkurrenternes. Dog skal det tages i betragtning, at Ryanair ikke anvender de store hovedlufthavne, men ofte de lidt mindre som er billigere for flyselskaberne.⁷⁰ Dette skal tages i betragtning, da passagerne skal finde transportmuligheder til deres ønskede destination, som oftest er vanskeligere fra de små lufthavne i forhold til de større.

Ryanair benytter sig i stor stil af omkostningsleder strategien, hvor det at have lave omkostninger og kunne sælge billige billetter er alfa omega.

I forhold til at vækste i fremtiden, er et af Ryanairs tiltag at starte nye ruter, her i blandt at flyve til nye og større lufthavne.⁷¹ Lige som de øvrige selskaber, vil Ryanair vækste via markedspenetrering, men med en vis grad af markedsudvikling i lighed med de øvrige selskaber.

7.1.4 Opsummering på strategisk analyse

Norwegian og Ryanair tager begge udgangspunkt i at selve transporten fra A til B er kerneydelsen, hvortil de tilbyder diverse tilkøb. Modsat anser SAS nogle af de disse ekstra ydelser som en del af kerneydelsen. Disse ydelser er bl.a. inkludering af bagage, drikkevarer mv. Dette resulterer naturligt i forskellige strategier, da fokuset er forskelligt.

I forhold til konkurrenternes strategier, befinder SAS sig i en blue ocean zone, hvor ingen udbyder det samme som dem. I forbindelse med underspørgsmål 5, vil det blive belyst, hvorvidt passagerne ønsker denne ekstra service som SAS udbyder, og hvor vidt de er villige til at betale for den.

⁶⁸ <http://www.check-in.dk/cph-kan-blive-ryanair-base-igen/>

⁶⁹ <https://www.ryanair.com/dk/da/nyttige-oplysninger/om-os/om-os>

⁷⁰ <http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2584570/portraet-af-ryanair-fra-en-ubetydelig-peanut-til-en-uhygge-udfordrer/>

⁷¹ <http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2584570/portraet-af-ryanair-fra-en-ubetydelig-peanut-til-en-uhygge-udfordrer/>

8. Markedsforhold

Efter at have belyst selskabernes strategier, vil der nu blive set nærmere på markedet de opererer på, for at skabe en forståelse for de beslutninger der historisk er truffet, samt hvilke faktorer der gør sig gældende ved fremtidige beslutninger.

8.1 Markedet

For at kunne analysere markedsintensiteten er det nødvendigt at præcisere, hvilket marked der opereres på. Flyselskaberne udbyder en serviceydelse i form af transport, hvor der transporteres fra A til B. I denne opgave fokuseres der jf. afgrænsningen kun på transport af mennesker.

Flyselskaberne tilbyder og handler både med privatpersoner samt med virksomheder. Ved salg til privatpersoner operer selskaberne på et business to customer (B2C) marked og ved salg til virksomheder på et business to business (B2B) marked. I forhold til B2B markedet, kan dette opdeles i to. Den første del er i forhold til salg til forretningsrejsende og dermed deres betalende virksomhed, den anden del består af salg via større kontrakter, her tænkes der bl.a. andet på kontrakter med rejsebureauer.

8.2 PESTEL

For at få et kendskab til de markedsforhold der gør sig gældende i flybranchen, udarbejdes nedenstående PESTEL. Nedenstående forhold kan være vanskelige at adskille, da en lang række af forholdene påvirker hinanden.

PESTEL modellen tager udgangspunkt i 6 forhold: Politiske-, økonomiske-, sociale- og kulturelle-, teknologiske-, miljømæssige- samt lovgivningsmæssige forhold.⁷²

Da det politiske og det lovgivningsmæssige forhold i mange tilfælde er samhörige, behandles disse i denne opgave som et samlet forhold.

8.2.1 Politiske & lovgivningsmæssige forhold

De politiske forhold har historisk set, haft stor betydning for flybranchen og udviklingen af denne. Frem til midten af 1980'erne var mange flyselskaber helt eller delvist statsejet. Årsagen til de mange statsejede flyselskaber startede tilbage i 1920-30'erne, hvor det blev en realitet, at luftfart ville have stor betydning for et lands økonomiske samt sociale udvikling. Det blev dermed vigtigt for hvert enkelt land at have mindst et stabilt flyselskab. Årsagen til at det var nødvendigt, at staten blandede sig, var at marke-

⁷² Henry, Anthony: *Understanding Strategic Management*, oxford, 2. udgave, 2011– Side 51, samt Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick: *Exploring Strategy*, Pearson, 10. udgave, 2014 – Side 34

det i starten var meget lille, samt at de små privatejede selskaber havde det hårdt økonomisk.⁷³

Op igennem 1980'erne skete der en liberalisering af flybranchen. Ved denne liberalisering blev flybranchen åbnet op for nye selskaber og en ny form for konkurrence som ikke længere var styret af staterne, men en branche med fri konkurrence.

Selvom liberaliseringen skabte en mere konkurrencepræget branche, hvor de politiske forhold ikke fyldte nær som meget som tidligere, er flybranchen stadig en branche der påvirkes politisk, dette gælder blandt andet for fastsættelse af diverse skatter og afgifter.

8.2.1.1 Afgifter

De afgifter som flyselskaberne skal opkræve, er fastsat af myndighederne og er med til at skabe meromkostninger og dermed et ringere indtjeningsgrundlag pr. billet.

En måde hvorpå flyselskaberne forsøger at minimere disse ekstra omkostninger, er ved at "viderefakturere" disse afgifter til deres kunder. Dette betyder dog ikke at selskaberne ikke bliver ramt, da efterspørgslen alt andet end lige vil falde ved prisstigninger.

Dette ser ikke ud til at ændre sig i den nærmeste fremtid, da nye afgifter i flybranchen fortsat ser dagens lys. Her kan den nye sædeafgift i Norge, en sædeafgift som skulle træde i kraft den 1. april 2016 nævnes. Denne sædeafgift er endnu ikke trådt i kraft og indførselsdatoen er yderligere udskudt da EU, er i gang med en undersøgelse der skal påvise, hvorvidt denne afgift er i strid med reglerne om statsstøtte.⁷⁴ Årsagen til dette tvist skyldes, at ved en mellemlanding hvor man flyver videre med samme selskab, kun skal betale denne afgift en enkelt gang, hvor hvis man flyver videre med et andet selskab, skal betale 2 gange. På denne måde vil der blive skabt et incitament til at vælge samme flyselskab på hele turen, hvor de nationale flyselskaber, der forbinder de mange lufthavne, vil være favoriseret. EU har ret til indblanding trods at Norge ikke er medlem, da det vil påvirke ruter til og fra EU.

Hvor store konsekvenser sådanne nye afgifter vil få for flyselskaber, ses allerede trods at denne endnu ikke er indført. Det norske flyselskab Widerøe har allerede på nuværende tidspunkt været nødsaget til at sætte fire fly på jorden, grundet stigninger i diverse afgifter og ved indførsel af den nye afgift, vil dette antal stige.⁷⁵

⁷³ Doganis, Rigas: *The Airline Business*, Routledge, 2. udgave, 2006– Side 223

⁷⁴ <http://www.check-in.dk/omstridt-norsk-saedeafgift-udsat>

⁷⁵ <http://www.check-in.dk/wideroe-tvunget-saette-fly-paa-jorden/>

Indførselen af ovenstående afgift vil på lige fod med øvrige afgifter blive videreført til passagerne, dette ses da nogle flyselskaber allerede, trods den endnu ikke er endelig indført, har valgt at tillægge denne nye afgift på deres billetpriser.⁷⁶

I den nærmeste fremtid kan flybranchen forvente yderligere politiske tillæg, som vil kunne have store konsekvenser. De seneste par år har en CO²-kvote været oppe og vende. Indførslen af denne vil kunne have store økonomiske konsekvenser for flyselskaberne. Denne kvote/afgift skulle have været indført primo 2012, men er fortsat endnu ikke indført, da den er udsat til 2016.⁷⁷

8.2.1.2 Sikkerhedsforanstaltninger

Et andet væsentligt forhold er de konstante ændringer af sikkerhedsforanstaltninger, dette gælder både i lufthavne og i selve flyene. Sikkerhedsforanstaltningerne ændres i høj grad på baggrund af hændelser som blandt andet flyulykker og terrorhændelser, hvor teorister finder nye og alternative måder at bringe sikkerheden i flybranchen over styr.

Specielt den 11. september 2001 hvor fly blev kapret og fløjet ind i World Trade Center, har haft en væsentlig effekt på ændringer af sikkerhedsforanstaltninger. Dette gælder både for lufthavnene og for selve flyselskaberne. Efter attentatet i 2001, blev sikkerhedsforanstaltningerne væsentligt skærpet, hvilket i sin natur har skabt større omkostninger til sikkerhed. Dette indtræffer, da nyt udstyr samt mere personale er en nødvendighed for at leve op til de nytilkomne regler om sikkerhed.⁷⁸

Selvom det specielt er i lufthavnene at sikkerhedsforanstaltningerne finder sted, påvirker dette i høj grad flyselskaberne, da meromkostningerne til øget sikkerhed i lufthavnene bliver viderefaktureret til flyselskaberne og herefter videre til passagerne.

Et eksempel fra nyere tid hvor enkeltstående hændelser har fået konsekvenser for fremtiden og indførsel er nye sikkerhedsforanstaltninger, er Germanwings-ulykken. Ved Germanwings-ulykken fløj en pilot ved selvmord et fly med 149 om bord ind i en klippevæg, alt i mens den anden pilot var låst ude af cockpittet. Denne ulykke har resulteret i en rapport fra den franske havarikommission med 6 konkrete anbefalinger. Disse anbefalinger lyder blandt andet på, at der skal være mere tilsyn med piloterne, hvilket alt andet end lige vil koste flyselskaberne penge.⁷⁹ Det skal pointeres, at dette på nuværende tidspunkt kun er anbefalinger og ikke egentlige regler, en ny tilsvarende ulykke kan dog hurtigt ændre dette.

⁷⁶ <http://www.check-in.dk/haever-billetpriser-foer-afgift-er-indfoert>

⁷⁷ [http://ing.dk/artikel/co2-skatten-paa-din-flybillet-sparked-til-hjoerne-endnu-en-gang-166753](http://ing.dk/artikel/co2-skatten-paa-din-flybillet-sparket-til-hjoerne-endnu-en-gang-166753)

⁷⁸ <http://politiken.dk/rejser/nyheder/sundhedogsygdom/ECE1384030/udgifterne-til-flysikkerhed-er-eksploderet-siden-11-september/>

⁷⁹ <http://www.check-in.dk/seks-anbefalinger-efter-germanwings-styrt>

Ved terrorangrebet der netop har ramt Bruxelles-Zaventem lufthavn den 22. marts 2016, brugte teorister endnu engang nye metoder i et ”hul” i sikkerhedsforanstaltningerne. Her udførte terroristerne deres angreb i ankomsthallen inden alle sikkerhedstjekke. ⁸⁰ Da angrebet i skrivende stund endnu ikke er evalueret, kendes konsekvenserne i forhold til ændring i sikkerhedsforanstaltningerne endnu ikke. Der er dog intet der tyder på, at det ikke vil have konsekvenser for sikkerhedsforanstaltningerne, både i Bruxelles og i øvrige lufthavne. Et potentielt tiltag der kan se dagens lys som konsekvens af dette terrorangreb, er at sikkerhedskontrollen allerede skal ske ved indtræden til lufthavnens område. Dette vil naturligvis have store konsekvenser både i form af øgede omkostninger, som vil kunne blive afspejlet i den samlede pris for at flyve samt øge rejsetiden.

Yderligere ytrer sikkerhedspersonalet i Københavns lufthavn, at de ønsker mere personale, til at imødegå den stadig stigende trussel for terrorangreb. ⁸¹

Alle disse hændelser ender ud i nye tiltag. I forbindelse med terrorangrebet i USA d. 11. september 2001, ytrede sikkerhedschefen i Københavns Lufthavn Johnnie Müller, sin bekymring om netop dette, da det skaber regler på regler og har store konsekvenser for flybranchen, i takt med de nye mange tiltag. ⁸²

8.2.1.3 Domsafsigelser

En anden bemærkelsesværdig sag, der vil få store konsekvenser for flybranchen, er netop afgjorte domme fra højesteret i forbindelse med kompensation til passagerer ved flyforsinkelser. ⁸³ I denne konkrete sag behandles passagerers ret til kompensation ved mere end 3 timers forsinkelse på en flyrejse. Flyselskaberne har før kunne undgå denne regel, såfremt forsinkelsen har været på baggrund af ”usædvanlige omstændigheder”. Hvad der går ind under ”usædvanlige omstændigheder” er i denne sag blevet præciseret, hvilket faldt ud til passagerens fordel. ⁸⁴ Hændelser som flyselskaberne karakteriserer som værende usædvanlige omstændigheder, er i disse sager blevet dømt til at være i forbindelse med sædvanlig drift.

Konsekvenserne af dommen betyder, at flyselskaberne fremover skal betale erstatning, såfremt deres fly er mere en 3 timer forsinket, uanset hvad årsagen til forsinkelsen er. ⁸⁵ Dette vil i sin naturlighed have store økonomiske konsekvenser for flyselskaberne. Flyselskaberne har over flere omgange udmeldt, at

⁸⁰ <http://www.check-in.dk/bruxelles-lufthavn-evakueret-efter-eksplosioner/>

⁸¹ <http://www.bt.dk/danmark/ansatte-slaar-alarm-over-sikkerheden-i-kastrup-spoergsmaalet-er-ikke-laengere-om-v>

⁸² <http://politiken.dk/rejser/nyheder/sundhedogsygdom/ECE1384030/udgifterne-til-flysikkerhed-er-eksploderet-siden-11-september/>

⁸³ <http://www.check-in.dk/principiel-sag-om-kompensation-for-hoejesteret-i-dag/>

⁸⁴ <http://www.check-in.dk/primera-air-taber-hoejesteretssager/>

⁸⁵ <http://www.check-in.dk/primera-domme-kan-faa-konsekvenser-for-flysikkerhed/>

dette kan få store sikkerhedsmæssige problemer. Såfremt en afgang aflyses eller forsinkes grundet sikkerhedsmæssige årsager, vil dette have store økonomiske konsekvenser for det pågældende flyselskab, hvilket kan give incitament til at flyve uagtet den sikkerhedsmæssige risiko.⁸⁶ En engelsk undersøgelse hvor piloter har medvirket anonymt, fastslår at piloterne ser en adfærdssændring, hvor der i stigende grad vælges at flyve med tekniske fejl grundet de økonomiske konsekvenser ved at være 3 timer forsinket. Denne bekymring delles ligeledes af brancheforeningen Dansk luftfart under Dansk industri, som samtidig mener, at flybranchen ikke kan leve med disse regler, hvorfor de vil tage sagen op rent politisk. Sagen vil de have bragt op på EU-niveau, da den danske dom baserer sig på EU-lovgivning samt øvrige afgørelser i EU-domstolen.⁸⁷

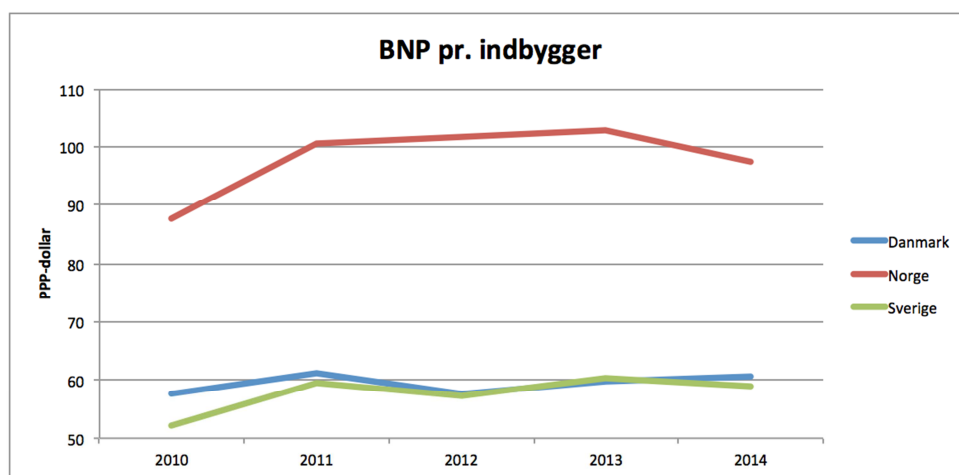
Ovenstående viser, hvor følsom flybranchen er overfor politiske og lovgivningsmæssige forhold. Det er dermed en meget vigtig parameter for flyselskaberne at følge med i.

8.2.2 Økonomiske forhold

8.2.2.1 BNP

Da flyselskaberne udbyder et produkt der ikke i alle tilfælde er en nødvendighed, er de yderst afhængige af udviklingen i BNP. Her tænkes der specielt på rejser i forhold til ferier, da forretningsrejser i højere grad er en nødvendighed.

Figur 14, Udviklingen i BNP for de tre skandinaviske lande



Kilde: Egen tilvirkning ud fra Globalis⁸⁸

⁸⁶ <http://www.check-in.dk/primera-domme-kan-faa-konsekvenser-for-flysikkerhed/>

⁸⁷ <http://www.check-in.dk/primera-domme-kan-faa-konsekvenser-for-flysikkerhed/>

⁸⁸ <http://www.globalis.dk/Statistik/BNP-per-indbygger>

Ovenstående graf viser udviklingen i BNP for de tre skandinaviske lande fra 2011-2014. Som det ses har udviklingen i BNP været forholdsvis stabil og har derfor ikke haft den store påvirkning på flyselskaberne der opererer på det skandinaviske marked.

Norges kurve adskiller sig, da den er i væsentlig nedgang. Årsagen til dette skal findes i oliepriserne, som Norge i høj grad er afhængige af. En stor del af Norges BNP stammer fra deres olieudvinding⁸⁹, hvorfor deres BNP i sin naturlighed følger udviklingen i oliepriserne, som gennemgås herunder.

I forhold til fremtidsudsigterne for BNP i de skandinaviske lande, er der udsigter til mindre vækst i alle tre lande.⁹⁰ Dermed vil dette parametre ikke på nuværende tidspunkt være et parametre der kan true flyselskaberne. Såfremt der skulle ske en nedgang i BNP, vil lavprisselskaberne alt andet end lige stå bedre, da luksusprodukter i et vist omfang vil blive valgt fra. Dette parametre er et parametre, der kræver flyselskabernes opmærksomhed fremover, da udvikling i dette vil kunne have store konsekvenser.

8.2.2.2 Olieprisen

En stor del af flyselskabernes omkostninger går til brændstof. Hos SAS udgør omkostninger til brændstof som eksempel 22 % af de samlede omkostninger.⁹¹ Dette resulterer i, at flyselskaberne er meget følsomme over for oliepriserne.

Flyselskaberne forsøger at mindske denne risiko for øget omkostninger, ved at hedge en hvis andel af deres brændstofforbrug. Hedge er en slags forsikring, hvor der indgås en aftale vedrørende pris på en bestemt andel af brændstofforbruget, risikoen for større omkostninger minimeres dermed.

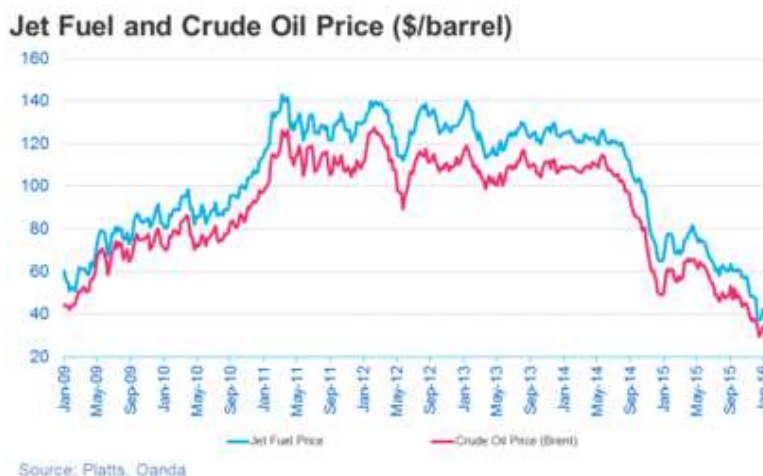
Som et øvrigt led i at beskytte sig selv mod høje oliepriser, har flyselskaberne før indført et brændstoff-tillæg, der videregav ekstra omkostningerne til forbrugerne.

Den seneste udvikling i oliepriserne har været til flyselskabernes fordel. Herunder ses udviklingen af oliepriser \$/pr. tønde.

⁸⁹ [http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Økonomi/Økonomi_i_andre_land/Norge_\(Økonomi\)](http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Økonomi/Økonomi_i_andre_land/Norge_(Økonomi))

⁹⁰ http://www.danskebank.com/en-uk/ci/Products-Services/Markets/Research/Documents/Nordiskoekonomi_140416.pdf

⁹¹ SAS' årsrapport 14/15 – Side 74

Figur 15, Udviklingen i olieprisen over de seneste 7 år

Kilde: *The International Air Transport Association (IATA)*⁹²

Ovenstående udvikling har betydet bedre resultater for flyselskaberne. Dette ses blandt andet i SAS årsrapport 14/15, hvor de tildeler en del af deres gode resultat, de lavere oliepriser.⁹³

Som et resultat af de faldende oliepriser, har nogle flyselskaber valgt at fjerne deres brændstoffillæg.⁹⁴ Det er midlertidigt ikke alle selskaberne der helt har afskaffet brændstoffillægget trods den historiske lave oliepris. SAS fastholder et brændstoffillæg på deres flyrejser.⁹⁵ Dette har skabt kritik, da forbrugerrådet blandt andet har været ude og kalde det "falsk varebetegnelse".⁹⁶ Dette illustrer den uigennemsigtige sammensætning af billetpriserne selskab til selskab.

8.2.2.3 Valutakurser

Da flyselskaberne i sin natur handler med mange forskellige lande og dermed valutaer, kan valutakurserne have afgørende påvirkning og er derfor et forhold som flyselskaberne skal/har fokus på. Tages SAS som eksempel, aflægges deres regnskab i SEK, men størstedelen af deres indtægter kommer i NOK og størstedelen af deres udgifter i USD.

⁹² <http://www.iata.org/publications/economics/fuel-monitor/Pages/price-development.aspx>

⁹³ SAS' årsrapport 14/15 – Side 4

⁹⁴ <http://www.check-in.dk/norwegian-har-fjernet-braendstoffillaeg>

⁹⁵ <http://www.check-in.dk/sas-fastholdte-braendstoffillaeg-i-43-maaneder/>

⁹⁶ http://www.dr.dk/nyheder/penge/forbrugerradet-sas-braendstofgebyr-er-falsk-varebetegnelse?utm_source=news.dk&utm_campaign=jubii&utm_medium=link

Figur 16, Udvikling i valutakursen for SEK, USD og NOK

Kilde: Egen tilvirkning ud fra Nationalbanken⁹⁷

I ovenstående er der taget udgangspunkt i den danske krone. På trods af at SAS aflægger deres regnskab i SEK, er der taget udgangspunkt i ovenstående, da det er forholdet mellem de tre der er relevant.

Da Norges største indtægtskilde er olie, er den Norske valuta NOK faldet som resultat af de faldende oliepriser. Den norske valuta er vurderet lavere end den svenske valuta SEK, hvilket har en negativ påvirkning på SAS regnskab. Størstedelen af SAS udgifter sker i USD, da både brændstof samt leasing af deres fly afregnes i denne valuta. USD er på nuværende tidspunkt stærk i forhold til SEK, hvilket også har en negativ påvirkning på SAS regnskab. Det er dermed både på købsiden og salgssiden at SAS taber penge i forhold til valutakurserne på nuværende tidspunkt. Alt i alt har valutakurserne haft en negativ påvirkning på SAS samlede regnskab på 1,5 Mia. SEK.⁹⁸

Da flyselskaberne er meget følsomme i forhold til valutakurser og ændringer heri, forsøger de at mindske denne risiko ved at sikre sig, på lige fod som ved hedging af brændstof.

8.2.3 Sociale og kulturelle forhold

8.2.3.1 Trend

Udviklingen i trends, forbrugsvaner/mønster, livstil påvirker flybranchen i et stort omfang. Dette gælder både i forhold til, hvilket omfang der flyves, samt med hvilket flyselskab.

I forhold til i hvilket omfang der flyves, kan det blandt andet nævnes, hvor udbredt det er at tage et fly i stedet for eksempel en bil. Statistiker viser, at skandinaver i gennemsnit rejser 4 gange om året, i resten af Europa er dette tal nede på 2 gange pr. år.⁹⁹ Dette kan både have noget at gøre med geografien i Skandinavien, hvor der kan være store geografiske afstande og ufremkommelige veje, men også i hvor høj grad hvad kulturen ligger op til, bl.a. i forhold til ferie.

⁹⁷ <http://www.nationalbanken.dk/da/statistik/valutakurs/Sider/Default.aspx>

⁹⁸ SAS' årsrapport 14/15 – Side 34

⁹⁹ SAS' årsrapport 14/15 – Side 10

8.2.3.2 Anvendelsen af LCC

Den anden faktor vedrørende valg af flyselskab, kan ligeledes hænge sammen med trends og forbrugsvanerne. Low cost carrier (LCC) flyselskaberne, som fokuserer på minimering af omkostninger og billige priser, har i årenes løb fundet deres fodfæste på markedet og har de seneste par år stået på 35 % af markedet.¹⁰⁰ Dette viser, at LCC selskaberne nu er en accepteret del af flybranchen og at forbrugerne fokuserer mere og mere på pris. En påvirkning til dette, kan være de korte afstande i Skandinavien. Forbrugerne skal fra A-B og har ikke nødvendigvis brug for den store service. Denne service bliver alt andet lige vigtigere på længere destinationer, hvor forbrugerne tilbringer længe tid i flyene.

De sociale og kulturelle forhold er dermed noget flyselskaberne skal have fokus på, da ændringer heri kan have store konsekvenser og evt. tvinge flyselskaberne til at gå nye veje. Det er dermed vigtigt, at flyselskaberne hele tiden følger trenden og på den måde hele tiden kan udbyde det deres passagerer efterspørger.

8.2.4 Teknologiske forhold

8.2.4.1 Teknologisk udvikling

De teknologiske forhold er et vigtigt element i flybranchen, da teknologien hele tiden er under udvikling og gør at flybranchen er en dynamisk branche, hvor det hele tiden gælder om at være up to date. Den nyeste teknologi bliver mere og mere effektiv og kan dermed både reducere omkostningerne for flyselskaberne og tid for passagerne, som også profiterer af det enkelte selskab.

Udviklingen giver nye muligheder og nye og mere effektive måder at gøre tingene på. Her kan blandt andet nævnes "check in" mulighederne. Her er der over de sidste par år sket en stor effektivisering, hvor passagerne nu har mulighed for at tjekke sig selv ind. Dette er både hurtigere for passagerne samt mindre omkostninger for selskaberne, da den service ikke skal foretages i samme omfang og der dermed ikke skal bruges ressourcer til dette. Det skal dog tages i betragtning, at nogle passagerer kan se sådanne udviklinger, som en forringelse.

8.2.4.2 Sammenlignelighed

Som resultat af udviklingen og nyere teknologi, er det blevet nemmere for passagerer direkte at sammenligne flyselskaber. Dette sker på diverse databaser som f.eks. momondo.dk.

På momondo har passagerne mulighed for at sammenligne de forskellige udbydere og muligheder på en

¹⁰⁰ SAS' årsrapport 14/15 – Side 10

given rute. Der sammenlignes på følgende parametre: billigste, hurtigste samt bedste, hvor bedste er en opvejning mellem pris og rejsetid.¹⁰¹

Dette skærper konkurrencen i flybranchen og de enkelte selskaber kan med fordel sørge for at de ligger øverst på disse søgemaskiner. Det skal dog nævnes, at det ikke nødvendigvis er den endelige pris der fremkommer, da diverse gebyrer tilkommer ved selve købet af den pågældende flybillet.

8.2.4.3 Forbedring af service

Udviklingen i teknologien er ikke kun med til at minimere omkostningerne, men er også med til at skabe en bedre service for forbrugerne og deraf en måde at positionere sig på. Brugen af iPads er et eksempel på at flyselskaberne anvender teknologien til at skabe en større værdi af deres produkt overfor deres forbrugere. Ved hjælp af iPads bliver kabinepersonalet bedre i stand til at yde en mere differentieret service til deres mange forskellige forbrugere, ved hurtigt at kunne slå specifikke oplysninger op om deres passagerer og herved adskille sig fra de øvrige konkurrenter.¹⁰²

En anden klar fordel ved brugen af iPads, er at alle medarbejderne har alle manualer let tilgængelige og derved alt andet en lige, har nemmere ved at følge disse. Dette kan skabe en mere ensartethed i et selskab, samt undgå potentielle mediesager, som konsekvens af personalets uvidenhed om interne procedurer.

8.2.4.4 Flyflåde

Nogle af de vigtigste ressourcer i flybranchen, er selve flymaskinerne i form af deres flyflåde og brændstoffet der holder disse på vingerne. Dette er samtidig nogle af de mest omkostningstunge parametre.

Som beskrevet i afsnit 8.2.2.2 er oliepriserne historisk lave, dette påvirker dog ikke flyselskabernes fokus på minimering af forbruget.

Begge flyselskaber medtager oversigter over deres flyflåde i deres årsrapporter samt fremtidsudsigterne for deres flåde. Hvor stor betydning flytyperne og alder på disse har, giver sig til udtryk ved udsigterne til besparelser ved anvendelse af de nyeste flytyper. Hertil kan som eksempel nævnes, at SAS står til at kunne minimere deres brændstofs omkostninger med omkring 500 millioner kroner, ved indførslen af deres nye Airbus A350-fly.¹⁰³

¹⁰¹ <http://www.momondo.dk>

¹⁰² <http://www.check-in.dk/sas-udruller-ipads-til-kabinepersonalet/>

¹⁰³ <http://www.check-in.dk/sas-kan-spare-500-mio-paa-braendstofregningen>

Det skal dog tillægges, at ovenstående i højre grad gør sig gældende på langdistancerne i forhold til de korte ruter. Dette skyldes, at start og landing kræver mere brændstof i forhold til når flyet er i luften.¹⁰⁴ Det er dermed svære at opnå fordele på de korte distancer i forhold til de lange, hvor tiden i luften og det tilhørende brændstofforbrug ikke er ligeså ressourcekrævende.

8.2.5 Miljømæssige forhold

Overordnet set bliver interessen for miljøet større og større.¹⁰⁵ Hermed menes, at der er stor fokus på ikke at forværre naturen. Dette fremmer blandt andet ønske om flere krav til beskyttelse af miljøet og skaber hermed et grundlag for politisk indblanding. Dette kan blandt andet ske i form af fastsættelse af nye gebyrer og kvoter, der skal bidrage til, at om ikke forbedre, så ikke forværre miljøet.

8.2.5.1 CO² udledning

I flybranchen er der meget fokus på den CO² udledning der er forbundet med at flyve. Størstedelen af udledning af CO² i flybranchen vedrører brændstofforbruget i selve flyvemaskinerne. Der er derfor stor fokus på at kunne minimere brugen af dette. Dette skal blandt andet ske via ny teknologi og bedre og mere effektive fly. Flybranchen står på nuværende tidspunkt for 3 % af den samlede CO² udledning, denne CO² udledning forventes at stige med 400-500 % frem mod 2050.¹⁰⁶

International Civil Aviation Organisation har i en rapport fremsat nogle mål for flybranchen i forhold til udledning af CO², denne rapport er ikke bindende for nogen, men blot en rettesnor for hvad der kan lade sig gøre rent teknologisk. Rapporten fastlagde et mål om nedsættelse af brændstofforbruget på 25-29 % inden 2020. På nuværende tidspunkt ser det ud som om disse mål nås, dog først 12 år senere i 2032.¹⁰⁷

Ovenstående er et eksempel på hvor meget fokus CO² udledningen har fra omverden. Selvom det er teknisk muligt, betyder det ikke nødvendigvis, at flyselskaberne har mulighed for at investere hvad der kræves. Der er dog intet der tyder på at opmærksomheden bliver mindre i fremtiden.

8.2.5.2 Naturkatastrofer

Flybranchen er særdeles følsom over for udslag i naturen og i særdeleshed over for naturkatastrofer. Dette ses blandt andet ved voldsomme snevejr, hvor det kan være nødvendigt at aflyse flyafgange. Ved naturkatastrofer som vulkanudbrud kan flyene holde stille på landjorden i flere dage, og flyselskaberne

¹⁰⁴ <http://www.check-in.dk/saa-langt-flyver-norwegian-paa-literen>

¹⁰⁵ <https://www.information.dk/indland/2015/04/danskernes-interesse-miljoepolitik-fordoblet>

¹⁰⁶ <http://www.ens.dk/klima-co2/transport/fly-skibe-tog/luftfartens-co2-udledning>

¹⁰⁷ <http://ing.dk/artikel/rapport-flyindustrien-halter-12-aar-efter-co2-maal-178700>

taber millioner af kroner. Yderligere gør dette flybranchen mindre pålidelig og strandede passagerer vælger muligvis en anden transportform, ved deres næste rejse.

8.2.6 Opsummering på PESTEL

Ud fra denne PESTEL analyse kan det fastslås, at flybranchen er en branche med mange omverdens faktorer, som flyselskaberne skal være opmærksomme på. Disse udefra kommende faktorer, kan flyselskaberne ikke direkte kontrollere, og de skal derfor blot indordne sig efter disse. De fastslåede faktorer giver yderligere et billede af en meget dynamisk branche, hvor der hele tiden sker ændringer og nye rammer, som flyselskaberne skal operere indenfor. Udviklingen i nogle af disse makroforhold kan være svære for flyselskaberne at forudse. Dette ændrer dog ikke på, at de har haft store konsekvenser rent historisk for flyselskaberne, og at dette ikke ser ud til at ændre sig i den nærmeste fremtid.

8.3 Porters Five Forces

Porters Five Forces tager udgangspunkt i 5 forskellige trusler: Truslen fra nye udbydere, kunderne og deres forhandlingsstyrke, truslen fra udbydere af substituerende produkter, leverandørerne og deres forhandlingsstyrke samt truslen fra eksisterende konkurrenter på markedet.¹⁰⁸

8.3.1 Truslen fra nye udbydere

I forhold til at skulle vurdere truslen fra nye udbydere, er det nødvendigt at se på, hvilken adgangsbarrierer der er i branchen, samt hvor attraktiv branchen er at komme ind i for nye udbydere.

8.3.1.1 Slots

Slots er en særdeles vigtig faktor i flybranchen. Slots er en tilladelse til at lette og lande i en pågældende lufthavn på et bestemt tidspunkt. Disse slots er en knapfaktor og dermed pr. definition svære at få fat på. Slots fordeles efter "Grandfather rights" som går ud på at et selskab automatisk for tildelt samme slots perioden efter (opdeles i en sommer og en vinterperiode) såfremt selskabet har udnyttet den pågældende slots minimum 80 %. Såfremt den pågældende slots ikke anvendes over 80 %, skal selskabet ansøge om brugen af denne slots på lige fod med øvrige aktører. Slots uddeles efter først til mølle princippet.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Henry, Anthony: *Understanding Strategic Management*, oxford, 2. udgave, 2011 – Side 66, samt Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick: *Exploring Strategy*, Pearson, 10. udgave, 2014 – Side 41

¹⁰⁹ <https://www.cph.dk/om-cph/profil/fakta-om-cph/lufthavnsudtryk--det-betyder-ordene/>

Dette betyder, at det kan være vanskeligt for nye selskaber, at få adgang til de gode slots. flyselskaberne vil naturligvis gøre deres til at beholde en god slots, hvilket kan resultere i at der flyves med halvtomme fly.

8.3.1.2 Kapitalgrundlag

Den anden væsentlige adgangsbatteri, er det store kapitalgrundlag der kræves i opstartsfasen, her tænkes der i særdeleshed på anskaffelsen af en flyvemaskine.

Et billigere alternativ til at købe et fly er at lease. Leasing er dog også forbundet med store omkostninger, da der ofte leases over en længere fastlagt periode, og det trods alt er et dyrt aktiv der lejes.

8.3.1.3 Øvrige faktorer

For at få sit indtog på markedet, vil det være en fordel for en ny aktør at differentiere sig i forhold til de allerede etablerede selskaber. Dette kan blandt andet gøres ved at udbyde til en lav pris eller tilbyde et unikt produkt. Disse parametre har meget stor fokus hos de allerede etableret selskaber, her tænkes der specielt på prisen, hvorfor det vil være vanskeligt for en ny aktør at komme ud på markedet og tilbyde en ydelse som ikke allerede udbydes.

En fordel for nye eventuelle udbydere, er udsigten til væksten i markedet. Her har nye udbydere mulighed for at erobre nye kunder og undgå at skulle gå i direkte i krig med de allerede etablerede selskaber for at erobre deres kunder.

Mange af de flyselskaber der allerede er etableret på markedet, er af en vis størrelse og besidder derfor stordriftsfordele. Dette ses blandt andet i forbindelse med markedsføring, indkøb af diverse ting til flyet (mad, tæpper mv.). Et nyt selskab vil skulle kunne positionere sig selv og højst sandsynligt bruge mange ressourcer på dette.

Ud fra ovenstående konkluderes det, at truslen fra nye udbydere kategoriseres som middel. Det skal tages i betragtning, at truslen fra allerede etablerede selskaber der ikke flyver fra og til Skandinavien, er væsentlig højere. Dette skyldes, at disse ikke nødvendigvis skal ud og investere i nye fly, men kan gøre brug af allerede ejet fly. Dette kunne være asiatiske selskaber der begynder at operer på et nyt marked, i dette tilfælde det Skandinaviske.

8.3.2 Kunderne og deres forhandlingsstyrke

8.3.2.1 Køberkoncentration

Forbrugerne hos flyselskaberne er i høj grad bestående af private kunder. Ses disse kunder isoleret, er deres forhandlingsstyrke ikke af nævneværdig karakter. Ses disse derimod som en helhed forbedres deres forhandlingsstyrke i alt sin naturlighed.

Ser man på rejseselskaberne som forbrugere, har disse en helt anden forhandlingsstyrke. Indgår et flyselskab en aftale med et større rejsebureau, om at de benytter deres fly, vil dette være en stor fordel.

Fordelen af dette består ikke kun i at flysæderne bliver besatte, men også at kunderne hos disse rejsebureauer får et kendskab og måske endda et tilhørsforhold til det anvendte flyselskab.

8.3.2.2 Prisgennemsigtighed

I takt med at teknologien gør det nemmere for forbrugerne at sammenligne flyselskaber, bliver forbrugernes forhandlingsstyrke større og større.

Forbrugerne har mulighed for at sammensætte deres rejse efter deres egne ønsker, uden overhovedet at komme ind på de enkelte flyselskabers hjemmesider, før det endelige køb finder sted. Dette betyder blandt andet at selskaberne konkurrerer meget på pris, da det gælder om at ligge så højt som muligt på disse lister.

De priser der fremgår af disse lister, er dog ikke den endelige pris. Efter valg af rute/selskab bliver man dirigeret ind på de enkelte selskabers side til det endelige køb. Her tilkommer diverse gebyrer, som eksempel kan tillæg for bagage, valg af flysæde mv. nævnes. Dette gør, at forbrugerne ikke kan se den direkte pris og at sammenligneligheden dermed, i nogle tilfælde, sker på ukorrekt grundlag. Dette er en truslen for selskaber, som ikke tillægger diverse gebyrer, men har alt inkluderet i deres pris, som f.eks. SAS. Disse vil ikke fremkomme som nogle af de første ved søgninger, selvom de i sidste ende kan være på niveau med deres konkurrenter.

8.3.2.3 Switching cost

Forbrugerne har meget lave switching cost forbundet med at skifte udbyder/selskab. Dette gør at kunderne nemt kan shoppe rundt mellem de forskellige flyselskaber, fra gang til gang. I et forsøg på at skabe større switching cost hos forbrugerne, har flyselskaberne indført diverse bonusordninger. Ved bonusordninger forsøger flyselskaberne at skabe et incitament hos deres kunder og få dem til at blive loyale og få et tilhørsforhold til netop det pågældende flyselskab.

Ovenstående er nemmere at opnå hos forretningsrejsende end for privatpersoner, da forretningsrejsende ofte er hyppige kunder og dermed har nemmere ved at opnå fordele ved disse bonusordninger.

Kundernes forhandlingsstyrke anses som lav, trods at det er nemt for den enkelte at skifte mellem selskaberne. Årsagen til at kundernes forhandlingsstyrke vurderes som lav, skyldes at den enkelte kunde ikke kan påvirke et selskab. Rejseselskaberne trækker modsat mod en større forhandlingsstyrke, men ikke nok til at konklusionen ændres i den store sammenhæng.

8.3.3 Truslen fra udbydere af substituerende produkter

Substituerende produkter vil være andre former for transport, såsom bil, færge samt offentlig transport i form af bus og tog.

Truslen fra substituerende produkter kan groft opdeles i forhold til længde af distance, kort og lang geografisk distance.

Ved lange distancer er de substituerende produkter langt mere tidskrævende, hvorfor det specielt er på de kortere distancer, hvor truslen fra substituerende produkter bliver real. Der kan som eksempel i nogen tilfælde spares tid ved at tage toget frem for et fly, da man spare ventetiden i lufthavnen. Flyselskaberne bliver dog bedre og bedre til at imødekomme denne trussel i forbindelse med at passagerene selv kan tjekke sig ind på vej til lufthavnen.

Det skal dog pointeres, at truslen mindskes, da det skandinaviske landskab er forholdsvis bjergrigt og dermed svære fremkommeligt med de substituerende produkter fremfor fly.

Udviklingen af ny teknologi vil i høj grad kunne forværre denne trussel. Dette gælder i særdeleshed på de korte distancer, hvor hurtighastighedstog vil kunne gå i direkte konkurrence med flyselskaberne.

Et andet eksempel på at den nye teknologi kan øge denne trussel, er udviklingen af kommunikationsværktøjer. Dette er ikke et direkte substituerende produkt, men det er et produkt der kan gøre flyrejsen overflødig. Her kan nævnes mulighederne for videokonferencer, hvor deltagerne ikke nødvendigvis behøves at befinde sig samme sted rent geografisk.

Ændringer i Sociale og kulturelle forhold (gennemgået i forbindelse med PESTEL analysen), vil kunne have en stor indflydelse på truslen fra substituerende produkter, da disse eventuelle ændringer vil kunne ændre hvad der er kutyme og dermed give en transportform fordele.

Truslen fra substituerende produkter anses overordnet som middel. Det skal pointeres at denne trussel i høj grad afhænger af passagerens præferencer. Disse undersøges nærmere i forbindelse med undersøgsmål 5.

8.3.4 Leverandørerne og deres forhandlingsstyrke

8.3.4.1 Medarbejdere/arbejdskraft

En af de største leverandører i flybranchen er medarbejderne. Flyselskaberne er særdeles afhængige af disse, da medarbejderne i høj grad er deres ansigt udadtil og har direkte påvirkning på den daglige drift. Medarbejderne er organiseret i fagforeninger, hvilket giver dem en stor forhandlingsstyrke. Ved uoverensstemmelse ved indgåelse af nye overenskomster, besidder medarbejderne en stor forhandlingsstyrke, da flyselskaberne bliver hårdt ramt af eventuelle strejker. Dette er set utallige gange historisk set og intet tyder på at dette vil ændre sig. På nuværende tidspunkt er der en optrapning undervejs i forbindelse med en ny overenskomst med de svenske piloter.¹¹⁰ Ved denne uoverensstemmelse ses der strejker hos piloterne, hvilket ikke kan undgå at påvirke passagerne.

Et andet eksempel på hvor stærke fagforeningerne og dermed medarbejderne er, er sagen i forbindelse med at Ryanair nægter at indgå en overenskomst i forbindelse med en base i Danmark. Her vil fagforeningerne ikke gå på kompromis og er klar til at ofre flybranchen i Danmark.¹¹¹

At medarbejderne er en yderst vigtig ressource hos flyselskaberne, ses yderligere i flyselskabernes afhængighed af medarbejderne. Uden deres medarbejder kan flyselskaberne ikke gennemføre deres flyvninger og der vil ske aflysninger. Disse aflysninger kan hurtigt skabe en dårlig ry hos passagerne. Dette ses som eksempel hos Cimber (datterselskab i SAS koncernen), hvor 766 afgangene er aflyst som et resultat af mangel på piloter.¹¹²

8.3.4.2 Flyleverandører

Udvalget af flyleverandører er meget begrænset, da der kun findes 2 store aktører på markedet, det amerikanske Boeing Commercial Aircraft og det europæiske Airbus S.A.S. Det faktum at udvalget af flyproducenter er så begrænset giver flyproducenterne en større forhandlingsstyrke.

Som en konsekvens af der ikke er mange udbydere på flyproducentmarkedet, er den begrænset kapacitet som de råder over. Efterspørgsel på markedet for flyproducenter ligger på nuværende tidspunkt på et meget højt niveau, kun overgået i tiden ved Anden Verdenskrig.¹¹³ Dette forværrer blot flyproducenternes forhandlingsstyrke.

Der er dog en gensidig afhængighed til flyselskaberne set i forhold til flyproducenterne. Flyselskaberne aflægger ofte store ordrer og det kan derfor være vigtigt for flyproducenterne, at et givent selskab vælger

¹¹⁰ <http://www.check-in.dk/svensk-pilotkonflikt-optrappes/>

¹¹¹ <http://politiken.dk/oekonomi/arbejdsmarked/ECE2588850/lo-formand-er-klar-til-at-ofre-flybranchen-i-danmark/>

¹¹² <http://viborg-folkeblad.dk/erhverv/sas-maa-aflyse-766-afgange-paa-grund-af-pilotmangel-i-cimber>

¹¹³ <http://www.check-in.dk/boeing-speeder-737-produktion-op>

dem fremfor deres konkurrent. Dette giver flyselskaberne en vis forhandlingsstyrke, som er med til at nedbringe den ellers store forhandlingsstyrke hos flyproducenterne.

At have gode leverandører der udbyder gode produkter og ikke mindst udvikler deres produkter, kan være en stor fordel for flyselskaberne. Ved videre udvikling af deres produkter, kan flyselskaberne opnå både økonomiske fordele, men også konkurrencemæssige fordele. Som et eksempel herpå kan nævnes udvikling af sæderne i flyvene, hvor sæderne kan laves om til såkaldte ”sofaer”. Her får flyselskaberne mulighed for at anvende deres kapacitet bedst muligt og udbyde en ekstra ydelse på de mindre rentable ruter med lav passagergrundlag.¹¹⁴ Leverandører der i branchen er kendt for god kvalitet og videreudvikling af deres produkter, kan i nogle tilfælde forbedre deres forhandlingsstyrke, da de bliver mere eftertragtet. Dog er dette også et led i at tiltrække flyselskaberne og anses som helhed ikke for at påvirke flyleverandørenes forhandlingsstyrke.

8.3.4.3 Brændstofleverandører

En vigtig ressource i flybranchen er brændstof, hvorfor der kigges nærmere på leverandørerne af dette. I forhold til brændstofleverandører findes der et bredt udvalg af aktører. Her kan blandt andet Shell Aviation og Air BP nævnes.¹¹⁵ På et marked med mange aktører, vil forhandlingsstyrken alt andet end lige være lav for brændstofleverandørerne. For at opnå en større forhandlingsstyrke er der behov for et differentieret produkt, der kan skabe præferencer hos flyselskaberne. Brændstof er et homogent produkt, hvorfor der er svært for brændstofleverandørerne at opnå denne differentiering. Fokusset på miljøet giver dog brændstofleverandørerne en chance for at differentiere sig, dette ses blandt på Biobrændsel og udvikling af nye og mere miljøvenlige brændstoffer.

Et andet faktum der gør brændstofleverandørernes forhandlingsstyrke mindre, er at prisen mere eller mindre afhænger af olieprisen. Olieprisen fastsættes efter udbud, i forhold til olieproduktionen i OPEC-landene, og efterspørgsel, hvilket yderligere forringer deres forhandlingsstyrke.

På baggrund af ovenstående vurderes brændstofleverandørenes forhandlingsstyrke til at være lav.

8.3.4.4 Lufthavne

Uden lufthavne vil flyselskaberne ikke kunne operere og dermed ikke eksistere, dette giver alt andet lige lufthavne en meget høj forhandlingsstyrke. Denne afhængighed er dog gensidig, da lufthavnene ikke ville kunne eksistere uden flyselskaberne. Dette kan resultere i samarbejde mellem et givent flyselskab og lufthavnen, hvilket reducere lufthavnens forhandlingsstyrke. Et sådan samarbejde ses blandt andet mellem Københavns lufthavn og SAS, som har samarbejdet om at reducere ”connection time”, som vil

¹¹⁴ <http://www.check-in.dk/snart-kommer-economy-sofaen/>

¹¹⁵ <https://www.airport-suppliers.com/>

sige at reducere ventetiden mellem fly ved transferrejser.¹¹⁶ Dette gavner begge parter og i høj grad SAS, som får mulighed for at opnå en konkurrencefordel, i forhold til de øvrige selskaber på markedet. Dette viser, hvor vigtig et forhold til en leverandør, i dette tilfælde en lufthavn, kan være. I forhold til denne gensidige afhængighed der foreligger mellem flyselskaberne og lufthavnene, gør at flyselskaberne i høj grad er afhængige af den pågældendes lufthavns funktionalitet og omdømme. Som eksempel kan her nævnes, da Københavns lufthavn ændrede forholdene for indenrigspassagerer. Dette resulterede i at tilfredsheden blandt passagerne faldt, hvilket muligvis har resulteret i at nogle passagerer har valgt alternative måder at transportere sig fra A til B i stedet for via fly.¹¹⁷ Dette påvirker både flyselskaberne rent økonomisk, men også lufthavnens forhandlingsstyrke. En velfungerende lufthavn er mere attraktiv for flyselskaberne og deres forhandlingsstyrke bliver dermed større i takt med efterspørgslen. Dog skal det tages i betragtning, at der kan være modstridende interesser, da lufthavne gerne vil have passagerne til at være så længe i lufthavnen, at passagerne har mulighed for at benytte de pågældende butikker.

Placeringen af lufthavnen er en vigtig parameter i forhold til lufthavnens forhandlingsstyrke. En stor lufthavn midt i en storby, er oftest mere eftertragtet end en mindre lufthavn beliggende lidt uden for en større by, og besidder derfor en højere forhandlingsstyrke end de mindre lufthavne.

En anden faktor der påvirker lufthavnens forhandlingsstyrke, er størrelsen på de flyselskaber der anvender denne. Besidder et flyselskab en stor markedsandel i en given lufthavn, vil dette flyselskab have en vis forhandlingsstyrke og dermed minimere lufthavnens forhandlingsstyrke.

På baggrund af ovenstående vurderes lufthavnens samlede forhandlingsstyrke til at være middel, dog med den bemærkning, at de enkelte lufthavne besidder forskellige grader af forhandlingsstyrke samt i forskellige forhandlingsstyrke alt efter, hvilket flyselskab der er omtales.

8.3.4.5 Flyselskaber

Flyselskaberne anvender andre flyselskaber som underleverandører. Dette gør at selskaberne i travle periode hvor deres egne ressourcer er knappe, kan følge med efterspørgslen. Yderligere påvirker dette også de enkelte selskabers udbud, hvilket er med til at øge ekspansionen. Samarbejdet med disse leverandører er yderst vigtige, både i forhold til opretholdelse af image, men også i forhold til at fastholde de pågældende leverandører. Vigtigheden af disse leverandører ses blandt andet hos flyselskabet Finnair,

¹¹⁶ <https://www.cph.dk/om-cph/presse/nyheder/stark-vakst-i-kobenhavns-lufthavn/>

¹¹⁷ <http://www.check-in.dk/stigende-indenrigs-tilfredshed-i-cph/>

hvor Finnair har indgået en aftale med SAS tidligere leverandør Svenske BRA (Braathens Regional Airlines), som led i deres udvidelse og indtagelse af det Skandinaviske marked.¹¹⁸

I fremtiden ser det ikke ud til at truslen fra leverandører bliver mindre, tvært imod. En markedstrend der vil forøge truslen fra leverandører er, at der i stigende grad outsources. I et marked hvor der konkurreres meget på pris, er der naturligvis også fokus på omkostningsminimering. Ved outsourcing opnår flyselskaberne en omkostningsfleksibilitet og har dermed lettere og hurtigere ved at tilpasse sig ændringer i markedet. Det kan blandt andet nævnes at SAS siden 2010 har outsourcet en tredje del af deres ground handling services.¹¹⁹ Denne udvikling gør flyselskaberne endnu mere afhængige af deres leverandører, specielt i forhold til deres image. Passagerne skelner ikke, mellem pågældende flyselskab eller deres underleverandører.

Overordnet ses leverandørenes forhandlingsstyrke som høj. Dette skyldes i høj grad forhandlingsstyrken hos medarbejderne, samt afhængigheden af leverandørerne i branchen.

8.3.5 Truslen fra eksisterende konkurrenter på markedet

8.3.5.1 Konkurrentbalance

Ved lokalisering af fordelingen af markedsandele, er det muligt at lokalisere, hvor stor konkurrencen er på markedet. Jo tættere selskabernes markedsandele ligger på hinanden, jo større konkurrence er der på markedet. På det skandinaviske marked besidder SAS en markedsandel på ca. 33 %, Norwegian 24 %, Ryanair 6 %, resten er spredt ud på en række mindre aktører.¹²⁰ De mange udbydere er med til at skabe en hård konkurrence, hvor det gælder om at skille sig ud, og differentiere sig fra de øvrige aktører på markedet.

8.3.5.2 Markedsvækst

På det europæiske marked forventes der en årlig stigning på lidt over 3 % frem til 2034, ifølge flyproducenten Boeing.¹²¹ Denne udsigt på det europæiske marked kan anvendes som en indikator for det skandinaviske marked, da Skandinavien ikke udskiller sig bemærkelsesvis i forhold til de øvrige europæiske lande. Denne vækstudsigt gør, at flyselskaberne ikke kun skal erobre markedsandele i form af at tillokke

¹¹⁸ <http://www.check-in.dk/finnair-saetter-sig-tungt-paa-sas-hjemmebane>

¹¹⁹ SAS' årsrapport 14/15 – Side 20

¹²⁰ SAS' årsrapport 13/14 – Side 5. Dette har ikke ændret sig væsentligt frem til 2015

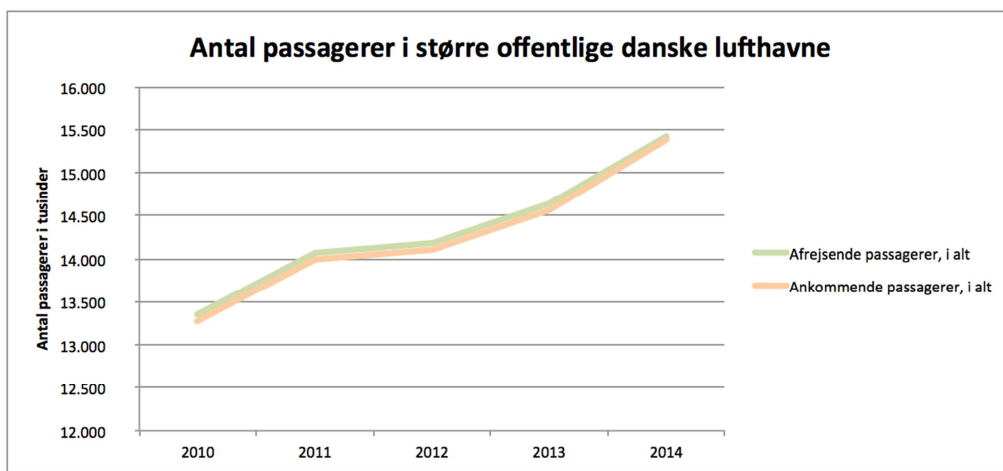
<http://www.sasgroup.net/en/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/SAS-Reviving-a-brand-and-growing-market-share.pdf>

¹²¹ SAS' årsrapport 14/15 – Side 8

konkurrenternes kunder, men også skal fokusere på de nye potentielle kunder. Flyselskaberne vil derfor alt andet end lige have nemmere ved at øge deres omsætning på baggrund af den større efterspørgsel. En stor del af denne vækst forventes at ligge hos de mange LCC selskaber, herunder Norwegian og Ryanair.¹²² Dette vil påvirke at hullet op til SAS muligvis vil blive mindre og konkurrencen intensiveret.

Ved at kigge på den historiske udvikling der har været i markedet i forhold til antal passagerer, kan ovenstående udvikling yderligere bekræftes.

Figur 17, Antal passagerer i større danske lufthavne, opgjort i 1.000



Kilde: Danmarks statistik¹²³

Af ovenstående graf ses tendensen til en stigende vækst. Ovenstående graf tager udgangspunkt i de Danske lufthavne og er dermed ikke et samlet billede for Skandinavien. Dog giver den et klart billede på den historiske markedsvækst og dermed en indikator for den fremtidige. I denne opgørelse indgår lufthavne med rutepassagerer eller med mindst 50.000 flyoperationer på årsbasis, med dette forstås en landing som 1 flyoperation.

At markedsvæksten er høj, ses tydeligt i Danmarks største lufthavn i København. Københavns lufthavn melder gentagende gange ud med høje vækstrater på det skandinaviske marked.¹²⁴ Denne vækst forstærkes af at flyselskaberne gerne vil have del i væksten og derfor nedsætter deres priser.¹²⁵ Dette skaber endnu mere vækst da flere og flere har råd til at købe en flybillet. Udsigten til væksten i markedet intensivere dermed konkurrencen og dermed truslen fra de allerede eksisterende konkurrenter på markedet.

¹²² <http://www.check-in.dk/massiv-lavprisvaekst-i-koebenhavns-lufthavn>

¹²³ <http://www.statistikbanken.dk/10221>

¹²⁴ <http://www.check-in.dk/skandinavisk-fremgang-i-cph/>

¹²⁵ <http://nyheder.tv2.dk/penge/2016-04-21-aldrig-vaeret-billigere-lavprisselskaber-banker-priserne-helt-ned>

8.3.5.3 Høje faste omkostninger

Inden et flyselskab kan sende et fly i luften, er der en lang række af fordyrende led. Flyet er i sig selv en stor investering som skal forrentes, og derudover kræves der bl.a. piloter, stewardesser og rengøringsfolk. Ud over bemanning på selve flyet, er der omkostninger til handlingselskabet som skal sørge for at få bagagen om bord på flyet, tanke flyet, afise flyet og køre flyet til og fra "blok", som er den pågældende gate. Dertil kommer endvidere omkostninger og gebyrer til lufthavnen for at benytte deres faciliteter osv. Der er altså sagt med andre ord en lang række af omkostninger inden flyet er i luften. Det betyder, at uanset om der er tale om et LCC, eller et flyselskab der fokuserer på service, så er omkostningerne til en enkelt afgang store. For at kunne konkurrere vil et flyselskab som SAS uanset serviceniveau være tvunget til at opnå en god belægning og kunne opnå volumen på hver rute.

Da en lang række af de krævede elementer for at få et fly i luften som nævnt i dette afsnit ikke bare kan undlades, er flyselskaberne tvunget til at have stor fokus på at gøre hver enkel ting så effektiv og billig så mulig. Dette kan være medvirkende til, at man på det Skandinaviske marked over de seneste år har oplevet forskellige tiltag, hvorfor flybranchen over flere omgang har været i mediernes søgelys for efter deres mening at introducere "lidt for kreative tiltag". Det er specielt LCC'erne i form af Norwegian og ikke mindst Ryanair der har stået for denne opmærksomhed. Begge er over flere omgange beskyldt for at "shoppe" efter de lempeligste regler for bl.a. ansættelsesret.¹²⁶ Selvom bl.a. Ryanair har været udsat for dårlig omtale i medierne, påvirkes de umiddelbart ikke af dette, da Ryanair har oplevet et stigende antal passagerer, og selv den danske statsministeren anvender dem.¹²⁷ Det er en væsentlig faktor, at negativ omtale ikke påvirker passagerens valg af flyselskab, dette tyder på at prisen er en meget vigtig parameter, om ikke den alt afgørende.¹²⁸ Dette kigges der nærmere på i afsnittet vedr. passagerens præferencer.

På baggrund af ovenstående vurderes det, at forværre konkurrencesituationen, da det presser selskaberne til at være kreative, dette kan være farligt for et selskab som SAS, ikke mindst grundet deres ejerstruktur, der skal bevare et image med kvalitet, god service og gode arbejdsvilkår. SAS har som et forsøg på at reducere omkostninger stor fokus på at samarbejde med de lufthavne de opererer i for at minimere omkostninger omkring bagagehåndtering. Det koster f.eks. meget at håndtere mistet bagage, og her har de i samarbejde med Københavns lufthavn, et mål om at reducere antallet af mistet bagage.¹²⁹

¹²⁶ <http://www.dr.dk/nyheder/s-norwegians-model-skader-flybranchen>

¹²⁷ <http://nyheder.tv2.dk/politik/2016-02-22-lokke-derfor-floj-jeg-med-ryanair>

¹²⁸ <http://www.check-in.dk/ryanair-daarlig-omtale-saelger-flere-billetter/>

¹²⁹ <https://www.cph.dk/om-cph/presse/nyheder/samarbejde-skal-forbedre-ankommende-bagage/>

Den nuværende konkurrencesituation mellem de allerede eksisterende flyselskaber konkluderes på baggrund af ovenstående gennemgang til, at være meget intens og intet tyder på, at denne situation ændres i nærmeste fremtid.

Som beskrevet i afsnittet om kapitalgrundlag, kræver flybranchen høje kapitalgrundlag og dermed bindinger. Dette resulterer i et naturligt ønske om at reducere enhedsomkostningerne mest muligt via udnyttelse af volumen. Dette øger konkurrenceintensiteten på markedet yderligere, da flyselskaberne i sin natur ønsker så lave enhedsomkostninger som muligt. Situationen forværres yderligere, da prisen er en vigtig parameter i flybranchen, dette gælder specielt for LCC selskaberne.

Alt i alt vurderes rivaliseringen mellem de allerede eksisterende konkurrencer som værende høj

8.3.6 Opsummering på Porters Five Forces

Nedenstående figur illustrer en opsummering på ovenstående analyse af Porters Five Forces.

Figur 18, Opsummering på Porters Five Forces

Trussel	Vurdering af trussel
Nye udbydere	Middel
Kunder	Lav
Substituerende produkter	Middel
Leverandører	Høj
Rivalisering, eksisterende konkurrenter	Høj

Kilde: Egen tilvirkning

I forhold til ovenstående analyse kan det konkluderes, at flybranchen kan kategoriseres som en "hypercompetitive industri." Med dette menes der en branche, hvor rivaliseringen mellem konkurrenterne er særdeles stor.¹³⁰ Flybranchen i Skandinavien besidder elementer af en "duopoly industri", hvor SAS og Norwegian dominere markedet. Dog er en af karakteristikaene ved denne type af industri, at selskaberne besidder en stærk magt over køberne og deres leverandører. Som beskrevet herover er det leverandørerne og ikke flyselskaberne der besidder en magt. Hertil kommer at markedet er fuldt, af om ikke store så ikke desto mindre mange konkurrenter. Grundet dette samt at indgangsbarrieren trods alt er til stede, kategoriseres flybranchen som en "hypercompetitive industri."

¹³⁰ Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick: *Exploring Strategy*, Pearson, 10. udgave, 2014 – Side 47

Efter at have set nærmere på flybranchen omverdens forhold, vil der nu blive fokuseret mere specifikt på SAS' og deres interne styrker og svagheder.

9. Ressource analyse

I dette afsnit vil det blive analyseret, hvilket ressourcer SAS besidder, samt hvorvidt disse ressourcer er en konkurrencemæssig fordel eller ulempe.

I forhold til former for ressourcer vil disse blive inddelt i tre forskellige grupper: håndgribelige, uhåndgribelige og organisatoriske ressourcer. For at vurdere de pågældende ressourcer anvendes VRIO-modellen delvist. VRIO-modellen består af 4 komponenter, Value, Rareness, Imitability og Organization. Value beskriver hvorvidt ressourcen skaber værdi for kunden, Rareness hvorvidt ressourcen er sjælden, Imitability hvorvidt ressourcen er svær at efterligne for konkurrenterne og organization hvorvidt ressourcen udnyttes i virksomheden.¹³¹

9.1 Håndgribelige ressourcer

De håndgribelige ressourcer er de fysiske ressourcer. De vigtigste fysiske ressourcer for SAS er vurderet til at være: flyflåden, teknologien, medarbejdere samt omkostningsstrukturen.

9.1.1 Flyflåde

SAS samlede flyflåde består pr. 31. oktober af 123 fly fordelt på 7 forskellige flytyper, hvor begge store flyleverandører er repræsenteret, Airbus med 39 fly samt Boeing med 84. Disse fly har en gennemsnitlig alder på 12,3 år.¹³²

I forhold til SAS nærmeste konkurrent Norwegian, er SAS flyflåde af væsentlig ældre karakter.

Norwegian har på nuværende tidspunkt 108 fly, fordelt på to forskellige typer og deres gennemsnitsalder er nede på 3,6 år.¹³³

Det faktum at Norwegian kun operer med to typer fly gør, at de har mulighed for at holde deres omkostninger nede, da det er omkostningstungt at operer med mange forskellige flytyper. De forskellige flytyper kræver forskellige kunnen inden for teknologisk og mekanisk viden, hvilket alt andet end lige bety-

¹³¹ Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regné, Patrick: *Exploring Strategy*, Pearson, 10. udgave, 2014 – Side 76

¹³² SAS' årsrapport 14/15 – Side 30

¹³³ <http://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vores-fly/>

der flere omkostninger.¹³⁴ De økonomiske fordele ved at have en strømlinet flyflåde, anerkender SAS. SAS arbejder mod at få en ren Airbus-flåde og dermed kun fly fra en enkelt flyleverandør.¹³⁵ At SAS kun operer med flytyper fra den samme producent, vil have økonomiske fordele. Dog skal det nævnes at, udskiftning af en flyflåde, er en længerevarende proces, hvorfor de økonomiske fordele lader vente lidt på sig. Det er ikke kun negativt ladet at have mere end en flytype. Flere forskellige flytyper tillader flyselskaberne at være omstillingsparate og giver muligheden for at optimere planlægningen i forhold til anvendelse af fly på bestemte attraktive og mindre attraktive ruter alt efter efterspørgsel.

SAS flyflåde er yderst værdifuld, da hele SAS eksistens bygger på denne. Flåden er dog ikke yderst sjælden, da den hverken er yngre eller mere effektivt i forhold til konkurrenterne. SAS flyflåde kan dermed ikke anses som en konkurrencefordel, men er dog en konkurrencemæssig nødvendighed. SAS har stor fokus på deres flyflåde fremadrettet, det er dog ligeledes gældende for de øvrige flyselskaber, hvorfor det på nuværende tidspunkt ikke kan konkluderes, hvorvidt SAS flyflåde på sigt kunne blive en konkurrencefordel, da det i høj grad er afhængig af konkurrenterne på markedet og deres ageren.

9.1.2 Teknologi

SAS har igennem tiden haft stor fokus på innovative løsninger og lagt en ære i at være først ude med nye tiltag. Som de selv beskriver det, ”SAS has introduced more significant ‘firsts’ during aviation history than any other airline.”¹³⁶ SAS var blandt andet det første flyselskab til at tilbyde underholdning i luften, i form af visning af film om bord på deres fly.¹³⁷

Tilbage i 2011 modtog SAS en pris fra den internationale sammenslutning af flyselskaber IATA, i forbindelse med deres innovative tiltag. Prisen ”Fast Travel Award” blev modtaget, da SAS var det første af IATA’s 230 flyselskaber der opnåede at opfylde målene for ”fast travel”. Dette inkluderer bl.a. checking via automater, mobil og internet.¹³⁸

På tiltag hvor SAS ikke har været first-mover, gør de sig alligevel bemærket. Norwegian var det første flyselskab til at udbyde internet i luften. SAS kom dog hurtigt efter og med en endnu bedre løsning end Norwegian.¹³⁹

¹³⁴ <http://www.check-in.dk/sas-smart-klar-med-ny-flaadestrategi/>

¹³⁵ <http://www.check-in.dk/sas-styrer-mod-ren-airbus-flaade/>

¹³⁶ <https://www.flysas.com/upload/International/SKI/Mediacenter/Mediakit/Oct09/SAS%20innovations.pdf> - Side 1

¹³⁷ <https://www.flysas.com/upload/International/SKI/Mediacenter/Mediakit/Oct09/SAS%20innovations.pdf> - Side 2

¹³⁸ <http://www.check-in.dk/smart-pass-klar-til-danske-sas-guldkort-holdere>

¹³⁹ <http://www.b.dk/rejseliv/hurtigste-internet-i-luften>

SAS har på nuværende tidspunkt stor fokus på nye og innovative løsninger, der skal bringe dem i top i forhold til det innovative. SAS er ved at udvikle elektroniske kuffertmærker samt ringe og armbånd, der skal forenkle processen i forhold til sikkerhedskontrollen og boarding-kontrollen.¹⁴⁰ De elektroniske kuffertmærker går ud på at effektivisere passagerens indtjekning af deres kufferter. I dag skal der printes kuffertmærke, hvorefter kufferten skal indleveres. Med SAS' nye mærker kan passagerne opdatere deres rejseoplysninger via deres smartphones og springe ledet med et nyt kuffertmærke over ved hver rejse.¹⁴¹ Hertil kommer innovative løsninger der gør det nemmere for SAS' passagerer at købe deres billetter i form af PayPal mv.¹⁴² Alle disse nye løsninger kan være med til at tiltrække deres målgruppe, hvor det på deres rejser skal være så hurtigt og nemt som muligt.

SAS fokuserer fortsat på udvikling og inkludere sine passagerer i denne proces i form af fokusgrupper.¹⁴³ Det er værdifuldt for SAS at være først ude med nye løsninger, da dette kan skabe positiv opmærksomhed fra omverdenen. At være first-mover er oftest omkostningsfuldt og konkurrenterne har forholdsvis nemt ved at implementere løsningerne efterfølgende. Dette gør, at tiltagende i starten vil være sjældent på markedet, men over tid og i takt med at konkurrenterne kopier, vil dette aftage. Det kan derfor konkluderes, at denne ressource kan resultere i en midlertidig konkurrencefordel.

9.1.3 Medarbejdere

En vigtig ressource for SAS som i høj grad skal levere en service, er deres medarbejdere. I 14/15 havde SAS i gennemsnit 11.288 ansatte i mod 12.329 året før, med en fordeling på 38 % (4.262) kvinder og 62 % (7.026) mænd.¹⁴⁴ Medarbejderne har potentiale til at være en stor konkurrencefordel, da personalet er SAS' ansigt udadtil. Derfor er det vigtigt for SAS, at kunne tiltrække de rigtige medarbejdere, med de rigtige kompetencer. SAS anerkender værdien af sine medarbejdere og forsøger at fastholde dygtige medarbejdere. Dette gør de blandt andet ved at anerkende gode teams eller individuelle indsats ved en årlig "SAS Awards".¹⁴⁵ Yderligere fokuserer SAS på tre elementer for at skabe de bedste betingelser for deres ansatte og for at tiltrække nye talenter. Disse elementer er, "*enhancing skills, developing leadership and promoting the SAS culture*".¹⁴⁶ Ved de to første elementer forsøger SAS at fokusere på fremtidsmål og drømme ved, at ligge op til at der er stor mulighed for udvikling internt i SAS. Med det sid-

¹⁴⁰ <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/sas-lab-skaber-fremtidens-rejseformer>

¹⁴¹ <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/sas-lab-skaber-fremtidens-rejseformer>

¹⁴² <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/nemmere-at-koebe-sas-billetter-med-ny-service>

¹⁴³ SAS' årsrapport 14/15 – Side 17

¹⁴⁴ SAS' årsrapport 14/15 – Side 61

¹⁴⁵ SAS' årsrapport 14/15 – Side 5

¹⁴⁶ SAS' årsrapport 14/15 – Side 21

ste element fokusere SAS på, at det er noget helt unikt at arbejde for SAS og at SAS er en hel kultur i sig selv, som man kan være stolt af at være en del af.

Over tid har SAS været ramt af en lang række konflikter med deres medarbejdere og deres fagforeninger i forbindelse med de mange spareplaner SAS har haft i spil. Sådanne konflikter påvirker medarbejdernes holdning til SAS og som et resultat af den dårlige stemning, deres lyst til at gå det ekstra skridt for SAS. Den seneste store konflikt opstod i forbindelse med overførsel af kabinepersonale fra SAS til det opkøbte Cimber med dårligere overenskomster. Denne sag eskalerede og endte i retten. SAS fik i april 2016 rettens ord for at deres overførsel af deres kabinepersonale var lovlig.¹⁴⁷ Hele denne sag har været fremme i medierne og skabt dårlig omtale for SAS, samtidig med at den er svækket forholdet mellem SAS og de ansatte. Påvirkningen af de mange konflikter ses bl.a. i to tidligere stewardessers udtalelser om SAS, ”*Tidligere var ansatte hos SAS stolte over deres arbejde, men konflikterne har gjort, at det ikke længere er sådan.*”¹⁴⁸

Et tegn på at den negative tendens er ved at vende er, at SAS på nuværende tidspunkt modtager mange ansøgninger ved ny opslåede stillinger. SAS har modtaget 1.750 ansøgninger til 220 stillinger som pilot i starten af januar 2016.¹⁴⁹

Det skal dog også pointeres, at SAS ikke står ringere end de øvrige flyselskaber i forhold til deres medarbejdere. Som det gennemgås i afsnit 8.3.4.1 Medarbejdere/arbejdskraft er det en general tendens på markedet, hvor alle flyselskaber har været i mediernes søgelys i forbindelse med aflønning mv. af deres ansatte.

Det vurderes, at SAS medarbejdere på nuværende tidspunkt, ikke en værdifuld ressource og ligeledes heller ikke unik. Såfremt SAS formår at genoprette deres forhold til deres medarbejdere, kan de hurtigt gå hen og blive en styrke for SAS igen.

9.1.4 Omkostningsstruktur

Som tidligere konstateret er flybranchen en meget omkostningstung branche, hvor der er fokus på minimering af omkostningerne og priserne på flybilletter. I takt med at de mange lavprisselskaber har fundet deres indtog på markedet, har der grundet deres lave omkostninger, været endnu mere fokus på omkostningerne i branchen og ikke mindst hos SAS. Som tidligere konstateret shopper flyselskaberne efter de lempeligste og billigste regler i EU for at være så konkurrencedygtige som muligt. Dette fik i et vist omfang SAS til at gøre det samme. Som en chefpilot i Norwegian udtaler, ”*det bliver SAS's undergang,*

¹⁴⁷ <https://www.information.dk/telegram/2016/04/fagforening-dom-cimberfidus-udhuler-overenskomster>

¹⁴⁸ <http://livsstil.tv2.dk/2015-03-03-stewardesser-ingen-stolthed-i-at-arbejde-hos-sas>

¹⁴⁹ <http://www.check-in.dk/piloter-staar-i-koe-for-at-flyve-for-sas>

*hvis de ikke indretter sig efter den hårde konkurrence på markedet.”*¹⁵⁰ Dette indikerer den store udfordring som branchen og ikke mindst SAS står overfor i fremtiden.

SAS har i december 2014 opkøbt det konkursstroede flyselskab Cimber, som førhen har fungeret som underleverandør hos SAS. Med dette opkøb har medierne i et bredt udsnit vurderet opkøbet til at være SAS metode på at shoppe til mere lempelige og billigere regler. I forbindelse med opkøbet flyttes en række ansatte fra SAS til Cimber, som er omfattet af en langt billigere overenskomst, set fra SAS' side.¹⁵¹ I forbindelse med dette samt overførsel af fly mv., kan SAS opnå en besparelse på et to cifret million beløb.¹⁵² I forbindelse med denne overflytning af medarbejdere, blev SAS hevet i arbejdsretten, da medarbejderforeningen for SAS' danske kabinepersonale Cabin Attendants Union (CAU) ikke mente det var lovligt at overflytte de ansatte til en dårligere overenskomst. SAS har dog vundet sagen i arbejdsretten og har dermed fået godkendt deres overflytning.¹⁵³

På denne måde opnår SAS samme konkurrencemæssige fordele som konkurrenterne på dette område.

SAS ligger heller ikke selv skjul på, at deres omkostninger kræver opmærksomhed. SAS' enhedsomkostninger steg i seneste finansår og koncernchefen Rickard Gustafson fastslår, at dette er utilfredsstillende for SAS.¹⁵⁴ Hertil kommer koncernchefens udtalelser om at omkostningsbesparelser fortsat vil være nødvendige for SAS, hvis de vil være konkurrencedygtige.¹⁵⁵

Et af SAS tiltag i et forsøg på at minimere deres omkostninger, har de i deres årsrapport 14/15 udmeldt til at værende outsourcing af deres ground handling, som blandt andet indebærer rengøring.¹⁵⁶ Dette tiltag skulle give SAS en større omkostningsfleksibilitet og mindske deres faste omkostninger.

Efter udgivelse af årsrapporten, har SAS dog skiftet mening og ønsker dermed ikke at outsource deres ground handling i de tre hovedlufthavne.¹⁵⁷ Årsagen til at SAS ikke længere er interesseret i at outsource begrundes med, at der ikke vil være et kommercielt grundlag, dermed at det ikke vil skabe værdi for SAS. SAS vil i stedet fokusere på effektiviteten og skabe produktfordringer.¹⁵⁸

¹⁵⁰ <http://www.dr.dk/nyheder/s-norwegians-model-skader-flybranchen>

¹⁵¹ <http://arbejderen.dk/fagligt/sas-bruger-cimber-fidus-til-skifte-overenskomst>

¹⁵² <http://www.hrforum.dk/2014/12/09/sas-kan-spare-et-betydeligt-tocifret-millionbeløb-gennem-opkøb-af-cimber/>

¹⁵³ <http://www.check-in.dk/arbejdsretten-blaastempler-cimber-overflytning/>

¹⁵⁴ <http://www.check-in.dk/fokus-paa-besparelser-trods-sas-overskud/>

¹⁵⁵ <http://www.check-in.dk/sas-nye-besparelser-vil-vaere-noedvendige/>

¹⁵⁶ SAS' årsrapport 14/15 – Side 20

¹⁵⁷ <http://www.check-in.dk/sas-opgiver-outsourcing-af-handling-i-hovedlufthavnene/>

¹⁵⁸ <http://www.check-in.dk/sas-opgiver-outsourcing-af-handling-i-hovedlufthavnene/>

Da SAS udbyder et luksus produkt, kan der være en risiko forbundet ved at outsource til underleverandører, såfremt dette går ud over kvaliteten. Det vurderes derfor at være en fordel for SAS at beholde groundhandling internt, såfremt det formås, at formindske omkostningerne forbundet hermed.

På nuværende tidspunkt er SAS' omkostningsstruktur ikke en konkurrencemæssig fordel og har ikke udsigt til at blive det. SAS udbyder et kvalitetsprodukt som i alt sin enkelthed kan forventes at være mere omkostningstungt. Dog skal SAS fortsat have fokus på deres omkostninger og minimering af disse, i forhold til at være konkurrencedygtige.

9.2 Uhåndgribelige ressourcer

Efter de håndgribelige ressourcer kigges der nu nærmere på de uhåndgribelige. De uhåndgribelige ressourcer, er de ressourcer som ikke er fysisk tilstede, men alligevel skaber en værdi. De vigtigste uhåndgribelige ressourcer er vurderet til at være: deres brand, deres medlemskab af star alliance samt deres loyalitetsprogram EuroBonus.

9.2.1 Brand

Et brand er forbrugernes opfattelse af et selskabs personlighed. Et brand udvikles over tid igennem bl.a. reklamer, temaer og ikke mindst forbrugernes egne oplevelser.

Som konsekvens af SAS lange levetid, er deres brand oparbejdet over en lang årrække. SAS har ligesom alle andre selskaber haft op og nedture igennem tiden. Store driftsunderskud og i forlængelse heraf store spareplaner og ovenstående konflikter med medarbejderne, er nogle af SAS' nedture igennem årene.

Over tid har det vist sig, at SAS brand står stærk og at det positive brand ikke er særlig påvirkelig. Kresten Schults Jørgensen som er administrerende direktør i branding-virksomheden Lead Agency har tidligere udtalt *"SAS er og bliver danskernes foretrukne selskab. Det er et nationalt og skandinavisk brand, som vi har et meget personligt forhold til. SAS' ledelse er derfor i en situation, hvor de kan tillade sig rigtig meget"*.¹⁵⁹ Det faktum at negativ omtale ikke påvirker SAS overordnet brand, er en meget stor styrke og er et resultat af mange års arbejde.

Et godt brand skaber forbindelser som i sidste ende kan styrke deres brand yderligere. På baggrund af sit gode brand, indledte SAS et samarbejde med rejseselskabet Suncharter, hvor SAS fik eneret på at transportere selskabets gæster. Dette samarbejde har en værdi på et trecifrede millionbeløb. Årsagen til at valget faldt på SAS trods at rejseselskabet havde fået billigere tilbud var, at *"SAS har et godt brand, og at personalet taler skandinaviske sprog"* samt *"da vi mener, de er pengene værd"* udtaler Suncharts

¹⁵⁹ <http://www.dr.dk/nyheder/indland/facebook-raser-men-konflikt-skader-ikke-sas-omdoemme>

direktør Søren Kjellerup.¹⁶⁰ Dette understreger værdien i et godt brand og ikke mindst værdien af SAS' brand.

SAS' brand er alt i alt meget stærkt og meget værdifuldt. Yderligere er SAS' brand en sjælden ressource, da et godt brand ikke opbygges over kort tid. Det vil være en dyr og langvarig proces for SAS' konkurrenter at skulle efterligne deres brand. Det konkluderes derfor, at SAS' brand er en stor vedvarende konkurrencemæssig fordel.

9.2.2 Medlem af Star Alliance

Flybranchen er præget af tre store globale alliancer, Star Alliance, Oneworld samt SkyTeam.

SAS var i 1997 i samarbejde med 4 øvrige flyselskaber, Air Canada, Lufthansa, Thai Airways og United Airlines, med til at stifte den første luftfartsalliance, Star Alliance.¹⁶¹ Formålet med Star Alliance var at kunne yde en bedre service til deres passagerer, i form af et større udbud både af rejser og bedre service, hvor passagerne bl.a. kan anvende langt flere lounges. Hertil kommer at det var en fordel, i forhold til deres egen kapacitetsudnyttelse.

Star Alliance består i dag af 28 flyselskaber¹⁶² og fragter årligt 641,10 mio. passagerer fordelt på 1.330 lufthavne i 192 forskellige lande. Star Alliance råder over 1.000 lounges.¹⁶³

Oneworld blev etableret året efter Star Alliance i 1998 af American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Qantas samt Canadian Airlines.¹⁶⁴ Oneworld består i dag af 15 flyselskaber,¹⁶⁵ fragter mere end 510 mio. passagerer fordelt på mere end 1.000 destinationer, fordelt på mere end 150 lande.¹⁶⁶

Oneworld råder over 650 lounges.¹⁶⁷

SkyTeam blev etableret i 2000 af flyselskaberne Aeromexico, Air France, Delta Air Lines og Korean Air.¹⁶⁸ SkyTeam består i dag af 20 flyselskaber,¹⁶⁹ fragter 665,4 mio. passagerer, fordelt på 1.057 destinationer i forskellige 179 lande. SkyTeam råder over 636 lounges.¹⁷⁰

¹⁶⁰ <http://nyheder.tv2.dk/finans/2015-09-01-sas-vinder-trecifret-millionkontrakt-med-charterselskab>

¹⁶¹ <http://www.check-in.dk/luftfartsalliancer/star-alliance>

¹⁶² <http://www.staralliance.com/en/about>

¹⁶³ <http://www.staralliance.com/documents/20184/680657/Facts+and+Figures/c8797e1f-12d0-46ea-b5ad-28edfa31803c>

¹⁶⁴ <http://www.check-in.dk/luftfartsalliancer/oneworld>

¹⁶⁵ <https://www.oneworld.com/ffp/member-airline-programmes>

¹⁶⁶ <https://www.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/introduction-to-oneworld/>

¹⁶⁷ <https://www.oneworld.com/ffp/lounge-access>

¹⁶⁸ <http://www.check-in.dk/luftfartsalliancer/sky-team>

¹⁶⁹ <http://www.skyteam.com/en>

¹⁷⁰ <http://www.skyteam.com/en/about/>

I starten var Star Alliance en klar konkurrencemæssig fordel for SAS, som både var værdifuld og sjælden. I takt med at de andre alliancer hurtigt kom til, er denne ressource ikke længere sjælden. Star Alliance er dog størst både målt i forhold til antal destinationer og antal af lounges. Dette giver trods alt SAS en lille konkurrencemæssig fordel, da deres medlemskab af Star Alliance i høj grad understøtter den højere service de ønsker, at tilbyde deres passagerer og dermed skaber en vis værdi for SAS.

9.2.3 Loyalitetsprogram EuroBonus

SAS operer med et loyalitetsprogram kaldet EuroBonus. Via EuroBonus har passagerne mulighed for at optjene point ved køb af flybilletter hos SAS eller hos et andet selskab medlem af Star Alliance. Herudover kan der optjenes point via køb hos SAS' eksterne partner som bl.a. hotelophold, billeje og shopping. Disse point kan anvendes til at indløse flyrejser, opgraderinger, hotelophold, gavekort mv.¹⁷¹

I SAS loyalitetsprogram opereres der med 4 forskellige niveauer; medlem, sølv, guld og diamant. Passagerne stiger i niveau i takt med optjening af point og jo højere niveau passagerne besidder, jo flere og bedre fordele får de. Som eks. kan følgende nævnes: *"Rabat på Bedste tilgængelighed-bonusrejser med SAS, når du booker 14 dage i forvejen"*, Her opnår sølv 10 % i rabat, guld 20 % og diamant 30 %.¹⁷²

Via dette loyalitetsprogram forsøger SAS, at skabe et incitament hos passagerne om at vælge dem frem for deres konkurrenter. Hertil kommer at hyppige brugere belønnes, i form af et højere medlemsniveau og dermed bedre rabatter, hvilket igen giver passagerne incitament til altid at vælge SAS.

EuroBonus har pr. 31. oktober 4,2 millioner medlemmer, hvilket er en stigning på 14 % i forhold til året før.¹⁷³ Disse medlemmer står for næsten halvdelen af den samlede passageromsætning.¹⁷⁴

60 % EuroBonus medlemmerne flyver på business og står for mere end en tredjedel af den samlede passageromsætning. Som SAS selv gør opmærksom på i deres årsrapport, er disse medlemmer en vigtig prioritet.¹⁷⁵

SAS er dog ikke det eneste flyselskab der har et loyalitetsprogram, da det er meget almindeligt med sådanne programmer. SAS' største konkurrent Norwegian har som eksempel ligeledes et loyalitetsprogram kaldet "Norwegian Rewards". Her kan passagerne ligeledes optjene og anvende point, dog skal det pointeres, at mulighederne både for at optjene og anvende er begrænset, i forhold til mulighederne hos SAS. Hos Norwegian kan der optjenes point ved flyvninger, overnatning på hoteller og ved leje af bil,

¹⁷¹ <http://www.sas.dk/nye-eurobonus/>

¹⁷² <http://www.sas.dk/eurobonus/om-eurobonus/Medlemsniveauer/>

¹⁷³ SAS' årsrapport 14/15 – Side 4

¹⁷⁴ SAS' årsrapport 14/15 – Side 4, samt Side 23

¹⁷⁵ SAS' årsrapport 14/15 – Side 13

pointene kan kun anvendes i forbindelse med en flyrejse hos Norwegian.¹⁷⁶

Norwegian har opnået en stor vækst, af medlemmer i deres loyalitetsprogram og på nuværende tidspunkt har de rundet 4 mio. Medlemmer,¹⁷⁷ Dermed ligger Norwegian sig tæt op af SAS. Det skal fremhæves, at antal medlemmer ikke nødvendigvis er det samme som brugere.

SAS loyalitetsprogram EuroBonus kan på baggrund af ovenstående klassificeres som værdifuldt for SAS, specielt i forhold til SAS fokus som jf. afsnittet 7.1.1 er frequent travelers. Det handler for SAS i høj grad om, at skabe en relation til de hyppigt rejsende og dette kan bl.a. opnås igennem EuroBonus. I forhold til hvor sjælden et sådan loyalitetsprogram er, skal det tages i betragtning at mange flyselskaber besidder lignende loyalitetsprogrammer og for dem der evt. ikke har et sådant, vil have nemt ved at etablere og imitere et. Dog er SAS loyalitetsprogram på nuværende tidspunkt, mere omfattende og specielt i forhold til konkurrenten Norwegian. Dette gør at EuroBonus på nuværende tidspunkt er, om end ikke en stor konkurrencefordel, i hvert fald en konkurrencemæssig fordel. Dog kan dette ændre sig hurtigt såfremt konkurrenterne får fokus på dette og såfremt SAS ikke følger en eventuel udvikling på dette punkt.

9.3 Organisatoriske

I forhold til de organisatoriske ressourcer vil der blive kigget nærmere på ejerstrukturen, kulturen i SAS, serviceniveauet samt SAS' know how.

9.3.1 Ejerstruktur

Som konstateret tidligere i opgaven, er SAS udover at være ejet af privatinvestorer og investeringsfonde, 50 % statsejet. De to forskellige aktionærtyper har i sin naturlighed nogle forskellige interesser. Hos de alm. aktionærer er profitmaksimering i høj grad i fokus, hvor der hos staterne er mange øvrige perspektiver der skal tages hensyn til. Det kunne være arbejdspladser, arbejdsvilkår, miljø og forhold omkring antal afgangse for at sikre mobilitet i f.eks. Danmark. I nogle tilfælde er staternes interesser derfor ikke forligelige med profitmaksimering, da beslutninger kan have et politisk grundlag.

Som et eksempel kan SAS fokus på miljøet fremhæves. SAS fokuserer meget på miljøet og har opsat en række miljømål. Disse mål indebærer bl.a. nedsættelse af CO² og nedsættelse af støjgener.¹⁷⁸ At SAS aktivt går ud og siger de har fokus på miljøet, er dog ikke et enestående tilfælde, da flybranchen generelt har fokus på miljøet, qua deres store forbrug af brændstof og deraf forurening. SAS tager dog steppet

¹⁷⁶ <https://www.norwegian.com/dk/norwegian-reward/>

¹⁷⁷ <http://www.check-in.dk/norwegian-reward-runder-fire-millioner-medlemmer>

¹⁷⁸ SAS' årsrapport 14/15 – Side 24

videre og er som eks. de første til at eksperimentere med biobrændstof.¹⁷⁹ At anvende Biobrændstof er væsentligt dyrere end almindeligt brændstof, men SAS har påtaget sig et ansvar ved at forsøge at vende denne tendens. Det skal ske ved, at den stigende efterspørgsel på biobrændstof som SAS leverer, vil få priserne til at falde og dermed bliver det mere profitable for alle flyselskaber at anvende.¹⁸⁰ Hertil kommer at de øvrige flyselskaber, heri blandt Norwegian, fravælger anvendelse af biobrændstof grundet prisen.¹⁸¹ SAS viser hermed at de fokuserer på langsigtet profitmaksimering, med en kombination af politiske tendenser og interesser.

Med langsigtet profitmaksimering, ligger der vægt på det faktum, at SAS er first-movers på dette område, hvilket resulterer i positiv omtale og dermed også kan anses at tilgodese ønsket om profitmaksimering.

Udover magtkampen mellem de alm. aktionærer og de tre stater, er der ikke mindst en lige så høj grad af magtkamp de tre stater imellem. I alle tre stater er der nationale hensyn, som de tre stater ønsker at tilgodese bedst muligt. Dette indbefatter bl.a. arbejdspladser, hvor skal hovedlufthavnen placeres og hvor skal ruterne gå fra og til. Københavns lufthavn Kastrup er SAS' hovedlufthavn, mens hovedkontoret er placeret lidt uden for Stockholm i Sverige.¹⁸² Omplacering af disse vil have stor betydning for antal arbejdspladser i de enkelte lande. Danmark er som eks. ikke interesseret i, at hovedlufthavnen flyttes til Sverige, uagtet om dette ville være det mest rentable.

På nuværende tidspunkt er den Svenske regering i gang med en større udvikling af deres lufthavn i Stockholm Arlanda og efter etableringen af denne vil den Svenske stat have et større incitament til, at flytte hovedlufthavnen for SAS hertil og hermed arbejdspladser.¹⁸³

Ledelsen skal derfor tilfredsstille politiske ønsker fra alle tre stater i deres beslutningsproces, hvilket komplicerer denne.

Yderligere kommer den komplekse medarbejderstruktur, hvor de mange fagforeninger komplicerer beslutningsprocessen samt forhandlingsmulighederne for ledelsen.

At de tre skandinaviske stater er ejere, er ikke kun negativt. Staterne er over to omgange kommet SAS til undsætning, i forbindelse med ekstra kapitalindskydelse i selskabet, dette skete i 2009 samt 2010. De tre stater har været kritiseret i forbindelse med disse indskud af den ekstra kapital, da en EU lovgivning tilsiger at statsstøtte kun må ske 1 gang inden for en 10 årig periode, samt at denne kun må ske i forhold

¹⁷⁹ <http://www.check-in.dk/sas-fylder-tanken-med-blomsterbenzin>

¹⁸⁰ <http://www.check-in.dk/sas-fylder-tanken-med-blomsterbenzin>

¹⁸¹ <http://www.check-in.dk/sas-og-norwegian-splittet-over-biobraendstof>

¹⁸² <http://www.check-in.dk/svenskere-dominerer-i-sas>

¹⁸³ <http://www.check-in.dk/regering-arlanda-boer-have-fjerde-bane>

til princippet ”first time, last time”. Dog er staterne sluppet af sted med dette med argumentet, at det er sket på markedsmæssige vilkår og derfor ikke kan kategoriseres som statsstøtte, men blot som en investering.¹⁸⁴

Hertil kommer at staternes mange år som ejere, medfører et vist kendskab til SAS som selskab. På den anden side så er staten ikke specialister i flyselskaber, dvs. at SAS ikke har en ejerstruktur, der kan bidrage med stor viden. Københavns lufthavn er som eks. ejet af store kapitalfonde, som har specialister i de brancher de investerer i, dvs. at de kan tilføje specialistviden og dermed styrke deres interne ressourcer.

Alt i alt kan denne ressource anses for at være en konkurrencemæssig ulempe. Ledelsesbeslutninger kan ikke udelukkende tages på baggrund af hvad der ville være bedst for SAS som selskab, men skal have staternes interesser i betragtning.

9.3.2 Kulturen i SAS

I takt med SAS' mange år på markedet, har SAS fået oparbejdet en kultur i deres organisation.

Denne oparbejdede kultur som har sit udspring allerede i deres første leveår, forsøger SAS at kommunikere ud til omverden og anvende til deres fordel.

En af deres første stewardesser Nan, anvender de blandt andet som en slags frontfigur. SAS har sammen med Nan og hendes datter optaget en reklame film om SAS. I denne reklame forklarer Nan, hvordan det var et være en af de første stewardesser. Under hele indslaget ligges der vægt på, hvor privilegeret man er at få lov til at arbejde i SAS. Yderligere forsøger indslaget at understrege, at man som ansat i SAS ikke blot er en ansat, men en del af en større familie. Her fortælles der bl.a., at Nan blev gift med en kaptajn, hvilket 8 ud af de 12 første stewardesser ligeledes gjorde. Hertil kommer at deres datter ligeledes blev stewardesse.¹⁸⁵

I indslaget kommenteres SAS første passagerer ligeledes. Disse beskrives som at være fra det højere samfundslag som var velstående.¹⁸⁶ Med dette signalere SAS, at de udbyder et luksusprodukt, hvilket de i alle deres 70 år har holdt fast i.

¹⁸⁴ <http://www.business.dk/transport/nordiske-staters-sas-stoette-paa-kanten-af-det-ulovlige>

¹⁸⁵ <https://scandinaviantraveler.com/dk/play/moed-nan-en-af-de-allerfoerste-sas-stewardesser>

¹⁸⁶ <https://scandinaviantraveler.com/dk/play/moed-nan-en-af-de-allerfoerste-sas-stewardesser>

SAS har sit eget museum, "SAS museet" beliggende i Oslo.¹⁸⁷ SAS museet er opført for at fortælle historien om Skandinavisk luftfart.¹⁸⁸ Med dette viser SAS, at de mener at deres historie er yderst værdifuld og noget der skal bevares.

Det faktum at SAS har udviklet deres egen kultur, som i særdeleshed bygger på deres fortid, kan både være en fordel og en ulempe. SAS har historisk haft stor succes og har haft stolte medarbejdere. Dette kan påvirke de nuværende medarbejdere i en positiv retning, hvilket gavner SAS alt i alt. Det kan dog også være en negativ ting, da SAS glemmer at fokusere på, hvordan SAS som organisation opfattes i dag og hvilke udfordringer der vil komme fremover. Som tidligere beskrevet har SAS haft en del uoverensstemmelser med deres personale og deres fagforeninger.¹⁸⁹ Det er vigtigt, at SAS ikke kun fokusere på fortiden, men tager hånd om de situationer der løbende opstår. Trods dette kan SAS dog godt bruge deres oparbejdede kultur positivt, da det har en vis signalværdi. I forhold til hvorledes at SAS kultur er en konkurrencemæssig fordel, kan det konkluderes, at det kan ses som en ulempe med potentialet til at blive en fordel. Der er en væsentlig chance for at SAS fokusere på deres storhedstid i fortiden og glemmer at følge med den nuværende udvikling.

9.3.3 Serviceniveau

Som konstateret ved gennemgangen af SAS strategi, forsøger SAS at differentierer sig ved at levere en bedre ydelse end deres konkurrenter, til en højere pris. Det er derfor vigtigt for SAS at have et højt serviceniveau, hvor de forretningsrejsende eller de hyppigt rejsende tiltrækkes.

SAS har over flere omgange gjort sig positivt bemærket ved, at være blandt toppen af flyselskaber i forbindelse med punktlighed.¹⁹⁰ I 2015 var SAS på en samlet 6 plads af alle internationale flyselskaber med en punktlighed på 87,42 %. Til sammenligning havde Norwegian en samlet punktlighed for 2015 på 82,66 %.¹⁹¹ Selvom Norwegian ligger et stykke under SAS, ligger de i toppen, når der måles på lavprisselskaber, her ligger de på en 7 plads. Punktligheden for SAS er yderst vigtig i forhold til, at nå ud til erhvervskunderne og de øvrige hyppige rejsende, og er derfor en stor konkurrencemæssig fordel. Hertil kommer den fordel, at SAS undgår ekstra omkostninger forbundet med forsinket fly som, om bookninger, hotelovernatninger og den generelt dårlige omtale der er forbundet med forsinkelser. SAS

¹⁸⁷ http://www.sasmuseet.net/?page_id=166

¹⁸⁸ <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/sas-museet-holder-historien-i-live>

¹⁸⁹ <http://www.dr.dk/nyheder/penge/sas-bad-politiet-om-fjerne-egne-medarbejdere-fra-lufthavnen>

¹⁹⁰ <http://www.check-in.dk/sas-tilbage-i-punktligheds-eliten>

¹⁹¹ <http://www.flightstats.com/company/media/on-time-performance-awards/2015-on-time-performance-service-awards-data/>

udnytter deres gode ry i forhold til punktlighed, i en reklame anvender de bl.a. sloganet ”kunne du tænke dig at komme til tiden?”, dette underbygger den kommercielle værdi som punktlighed har for SAS.¹⁹² Udover at SAS har en god punktlighed, anvender SAS oftest hovedlufthavne, hvilket er en fordel for passagerne i mange tilfælde. Dette specielt forretningsrejsende som oftest skal frem og tilbage hurtigst muligt og dermed undgå spildtid. Det skal pointeres, at SAS ikke er alene om at udemærke sig i forhold til punktlighed. Både SAS og Norwegian er nomineret til priser hos FlightStats i forbindelse med deres punktlighed.¹⁹³

SAS har i øjeblikket stor fokus på deres lounges og udvikling af disse. SAS har opgraderet deres allerede eksisterende lounges¹⁹⁴ samt udvider med nye ”Mini lounges”.¹⁹⁵ Med loungesne tilbyder SAS en ekstra service i ventetiden i de mange lufthavne. Disse lounges må antages at tiltrække de mange forretningsrejsende og øvrige passagerer som generelt gerne vil betale ekstra for den gode service. I forbindelse med disse lounges, får passagerer et større incitament til at blive medlem af EuroBonus ordningen, da denne giver adgang til disse. Hertil kommer de mange lounges som SAS passagerer har adgang til i forbindelse med deres medlemskab af Star Alliance.

Som noget nyt forsøger SAS at udnytte deres bedste produkter i form af et nyt koncept, hvor man kan byde på en opgradering, hvor højeste bud får opgraderingen.¹⁹⁶ SAS forsøger med dette tiltag at tilpasse sig efterspørgslen, samt at nå ud til potentielle nye kunder der ikke normalt vil betale den højere pris. På denne måde kan SAS introducere nye kunder til deres ydelser og evt. få nye EuroBonus medlemmer. Hertil kommer at SAS forsøger at profitmaksimere, ved at sælge en ekstra ydelse, der ellers ville være gået tabt.

På baggrund af ovenstående gennemgang af SAS serviceniveau, kan det konkluderes, at denne ressource er sjælden, da SAS ligger langt foran konkurrenterne. Hertil kommer at det vil være dyrt for konkurrenterne, at opnå samme serviceniveau. SAS udnytter denne ressource i reklamer og deres branding og får dermed mest muligt ud af deres gode serviceniveau. SAS serviceniveau vurderes dermed til at være en vedvarende konkurrencefordel.

¹⁹² <http://www.bt.dk>

¹⁹³ <http://www.check-in.dk/norwegian-og-sas-nomineret-til-priser/>

¹⁹⁴ <https://www.sas.dk/alt-om-rejsen/i-lufthavnen/lounges/?gclid=CPfcgZ-QmMwCFeTUcgodqnAE1g>

¹⁹⁵ <http://www.check-in.dk/sas-fortsætter-lounge-udrulning>

¹⁹⁶ <http://www.check-in.dk/byd-paa-opgradering/>

9.3.4 Know how

SAS har som egentligt selskab eksisteret på det skandinaviske marked siden 1946 og har i den forbindelse oparbejdet et stort kendskab til deres hjemmemarked over tid. SAS har dog yderligere erfaring tilbage fra hvor SAS eksisteret som tre selvstændige selskaber, i de tre skandinaviske stater. Her går SAS erfaring tilbage til 1918-1927 jf. afsnittet om SAS historie.

Det faktum at SAS har eksisteret i så mange år, har gjort dem modstandsdygtige, da de besidder en meget vigtig markedsforståelse. Over tiden har konkurrencesituationen, som tidligere kommenteret, ændret sig markant og SAS har derfor konkurreret i mange forskellige scenarier. Til sammenligning har SAS' konkurrenter Norwegian eksisteret siden 1993¹⁹⁷ og Ryanair indtog for første gang Skandinavien i form af en rute til Oslo i 1997.¹⁹⁸

Det faktum at markedet har og fortsat ændre sig, gør at SAS know how ikke nødvendigvis kan komme dem til gode. Det er ikke nødvendigvis en fordel, da det kan være farligt at agere ud fra fortiden og ikke se på, hvad der kan ske i fremtiden. SAS' know how er sjælden, da ingen af konkurrenterne besidder denne i samme omfang som SAS, ligeledes kan den ikke oparbejdes uden videre og kræver lang tid. Dog vurderes det ikke at SAS kan udnytte deres know how, i forhold til markedssituationen og dennes udvikling. Det konkluderes derfor som værende en mindre konkurrencemæssig fordel.

9.4 Opsummering på ressourceanalysen

I forbindelse med ovenstående analyse af SAS' håndgribelige, uhåndgribelige og organisatoriske ressourcer, er det konstateret, at SAS serviceniveau og deres oparbejdet brand er vedvarende konkurrencefordele. Det skal dog påpeges, at et høj service niveau også ofte er forbundet med større omkostninger. Yderligere er det konstateret i analysen, at SAS' anvendelse og udvikling af teknologi, deres medlemskab af Star Alliance samt deres know how er mindre konkurrencefordele.

SAS' medarbejdere er ligeledes fastslået til ikke at være en egentlig konkurrencefordel, men en ressource der før har været det og har muligheden for at blive det igen, såfremt SAS formår at få opbygget et godt forhold til sine medarbejdere.

SAS' flyflåde er ingen konkurrencefordel, da denne ikke skiller sig ud i forhold til konkurrenterne og på nuværende tidspunkt heller ikke synes at komme til det, i den nærmeste fremtid.

¹⁹⁷ <http://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/year-by-year/>

¹⁹⁸ <http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>

Ejerstrukturen kan være en direkte konkurrencemæssig ulempe for SAS, da den komplicere handlingsmulighederne for ledelsen og kan give incitament til at tage beslutninger der ikke nødvendigvis er de mest rentable. Ligeledes kan kulturen hurtigt blive en ulempe, såfremt SAS ikke formår at se fremad.

Alt i alt viser analysen at SAS er en virksomhed med problemer, ikke mindst magtkonflikten i aktionærkredsen. Hertil kommer dog at SAS besidder et stærkt brand og et godt serviceniveau, hvor de adskiller sig fra deres konkurrenter.

Efter at have kigget nærmere på SAS' interne ressourcer, vil passagerenes præferencer nu blive belyst. På denne måde vil SAS' ressourcer blive sammenholdt med hvad de har formået at få kommunikeret ud til deres kunder.

10. Passager præferencer

Der vil nu blive set nærmere på passagerernes præferencer for at kunne vurdere, hvordan SAS strategi stemmer overens med det kunderne egentlig gerne vil have. Dette gøres via et udsendt spørgeskema.

Det udsendte spørgeskema kan ses i bilag 3. Formålet med dette spørgeskema, er at lokalisere passagerenes præferencer i forbindelse med deres valg af flyselskab, samt belyse passagerenes billede af de enkelte flyselskaber.

10.1 Beskrivelse af spørgeskema

I forbindelse med udformningen af spørgeskemaet, er der langt væk på korte og præcise spørgsmål, yderligere er disse spørgsmål skrevet i et alment sprog for at undgå eventuelle misforståelser. I udarbejdelsen af spørgsmålene har der været fokus på, at anvende lukkede spørgsmål, da dette giver mere sammenlignelige svar fra respondenterne. I 5 af spørgsmålene er der dog valgt at åbne op, i form af svarmuligheden andet, med mulighed for en uddybning. Dette er valgt anvendt, da det ikke er prioriteret at anvende udtømmende svarmuligheder for at undgå et langt spørgeskema, hvor potentielle respondenter vælger undersøgelsen fra grundet dens længde.

Spørgeskemaet er bygget op med 10 spørgsmål. De første 6 spørgsmål er indledende spørgsmål, som er med til at lokalisere respondenterne. Dette gøres for at give et billede af hvorvidt respondenterne, er et repræsentativt udsnit af total populationen.

De næste 4 spørgsmål fokuserer på den enkelte respondents præferencer, inden for valg af flyselskab og deres holdning til disse flyselskaber.

I undersøgelsen er SAS, Norwegian og Ryanair repræsenteret, da det primært er disse selskaber der fo-

kuseres på i denne opgave. Yderligere er Lufthansa, Air France samt Widerøe repræsenteret. Årsagen til dette er at disse er øvrige større aktører på det skandinaviske marked.¹⁹⁹ Hertil kommer at SAS ejer 20 % af flyselskabet Widerøe.²⁰⁰

Inden selve udsendelsen af spørgeskemaet blev det testet på en række personer. Disse personer blev udvalgt således at de afspejlede totalpopulationen. I forbindelse med denne test blev der gjort opmærksom på, at alle spørgsmål undervejs var tilladt og at der særligt skulle være fokus på spørgsmål/svar hvor der kunne opstå misforståelser. Denne test resulterede blandt andet i flere svarmuligheder og enkelte omformuleringer. Yderligere gav denne test en forståelse for eventuelle forstyrrelser i respondenternes svar. Efter tilpasning blev spørgeskemaet offentliggjort.

Det faktum at spørgeskemaet er udarbejdet i en forholdsvis kort form, kan give uklarheder i forbindelse med svarende. En interessant udvidelse af spørgeskemaet ville være at spørge til respondenternes præferencer i forhold til flyvninger på henholdsvis korte og lange ruter. Det er dog valgt ikke at lave denne skilning grundet opgavens omfang.

10.2 Analyse af svarpersoner

Spørgeskemaet er udarbejdet via surveymonkey.com og hovedsageligt udsendt via Facebook. Facebook er valgt til udsendelse, da Facebook giver mulighed for at nå ud til mange respondenter med begrænsede midler. Via Facebook er der mulighed for at nå ud til mange mennesker, da der ved besvarelser og delinger opnås en snowballing effekt, hvor spørgeskemaet bliver tilgængeligt for en bredere og bredere gruppe af mennesker. Ulempen ved denne form for udsendelse og snowballing effekten er, at der er stor risiko for at ramme en bestemt befolkningsgruppe, ens egne bekendtskaber som typisk er i samme aldersgruppe, miljø mv. som en selv. Yderligere er det i højre grad den unge del af befolkningen der anvender Facebook²⁰¹, hvorfor det må forventes at størstedelen af respondenterne tilhører den yngre generation.

Ligeledes forventes det at spørgeskemaet kun vil nå til danske respondenter, hvilket kun er en del af det marked som SAS fokuserer på. Den svenske og norske del udelades hermed.

Dette giver sig til udslag i de modtagende besvarelser. Som det ses i bilag 4, er størstedelen af respondenterne kvinder (65 %), i alderen 18-23 (39 %), studerende (37 %) og bosat i hovedstadsområdet (70 %). Hele 92 % af respondenter rejser primært i forbindelse med ferie. Det ville være rigtig interessant

¹⁹⁹ SAS' årsrapport 13/14 – Side 5

²⁰⁰ SAS' årsrapport 14/15 – Side 38

²⁰¹ <http://socialstats.dk>

såfremt fordelingen mellem ferie og arbejde havde været mere jævn, da disse to grupper oftest vil have forskellige præferencer.

Det konkluderes, at spørgeskemaet er anvendeligt på trods af at respondenterne ikke udgør et repræsentativt udsnit af SAS passagerer og dermed kunder, da den trods dette vil kunne give en indikation på hvad præferencerne hos kunderne er. Hertil kommer at det oftest er kvinder der planlægger og køber en ferie²⁰² samt at københavnere rejser mere end den øvrige del af befolkningen.²⁰³ Selvom størstedelen af respondenterne rejser i forbindelse med ferie, er der 14 % der rejser mere end 5 gange pr. år og dermed ville være berettiget til en opgradering i forbindelse med SAS EuroBonus ordning.²⁰⁴ Dermed bliver det muligt at analysere mere specifikt på SAS' målgruppe, som tidligere er konstateret til at være frequent travellers.

At spørgeskemaet ikke er et repræsentativt udsnit af SAS passagerer samt, at deres målgruppe ikke er stærkt repræsenteret, vil blive taget i betragtning i den videre analyse af spørgeskemaet, da disse kan besidde andre præferencer end dem der belyses i denne analyse.

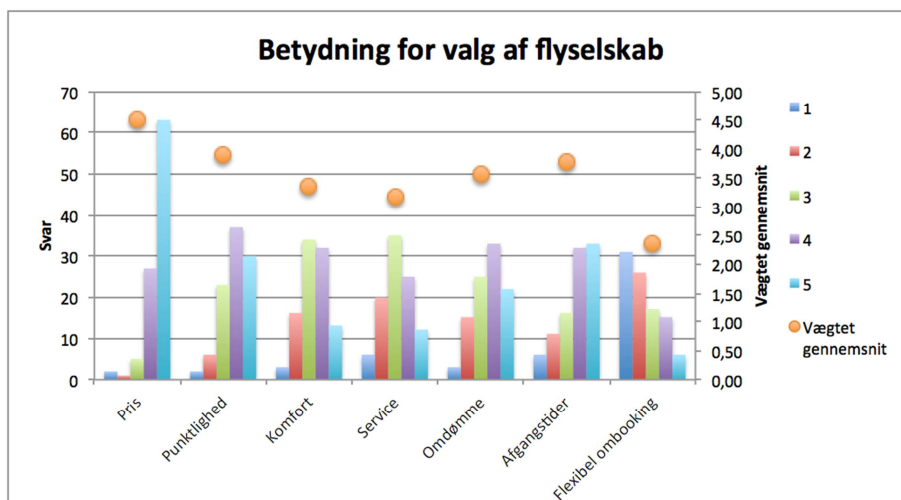
10.3 Vigtige parametre

På baggrund af de modtagende svar på spørgeskemaet, er nedenstående graf udarbejdet. Grafen illustrerer hvilken parameter der er vigtig for respondenterne ved valg af flyselskab. Ved hver parameter er respondenterne bedt vurdere hvilken betydning denne parameter har for deres valg af flyselskab. Vægten 1 som er illustreret i den blå søjle er ingen betydning, hvor den modsatte er den turkise søjle med vægten 5 hvor parameteren har en stor betydning.

²⁰² <http://www.mypresswire.com/dk/pressroom/25980/pressrelease/56076>

²⁰³ <https://www.information.dk/telegram/2015/05/koebenhavnere-mere-rejseglade-nordjyder>

²⁰⁴ <http://www.sas.dk/eurobonus/om-eurobonus/Medlemsniveauer/solv/>

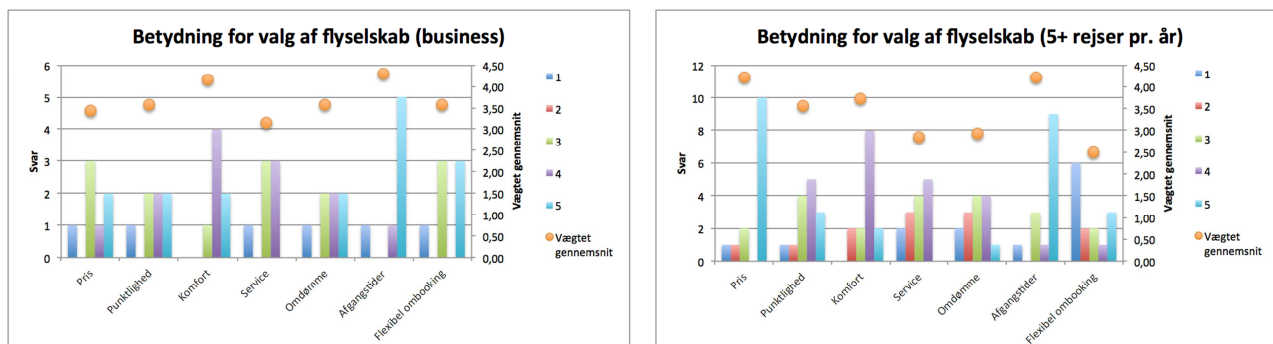
Figur 19, Respondenters præferencer ved valg af flyselskab

Kilde: Egen tilvirkning

Som det ses af den ovenstående graf, skiller prisen sig markant ud. Prisen er for 63 % af respondenterne meget vigtig i forhold til deres valg af flyselskab i form af kategori 5. Hertil kommer at yderligere 27 % har valgt at kategorisere prisen som med kategori 4. Dette er værd at tage i overvejelse i forhold til SAS, da deres priser som tidligere konstateret, ligger i den høje ende i forhold til konkurrenterne. Dog viser ovenstående graf, at de andre parametre også spiller ind, dog ikke i samme grad som prisen. Punktligheden er det næst vigtigste parametre forhold til denne undersøgelse. Her kategoriserer 30 % af respondenterne denne som værende af vigtigheden 5 og 37 % med vigtigheden 4. Parameteren afgangstider score ligeledes højt både i kategorien 4 og 5. Parameteren fleksibel ombooking ligger et godt stykke under de øvrige parametre, hvilket betyder at dette ikke er en prioritet for passagerne, og at der derved ikke er lige så meget at hente for flyselskaberne, ved justering af dette parameter. Ovenstående betyder, at flyselskaberne ikke udelukkende kan fokusere på prisen, trods at dette er den vigtigste parameter.

Grundet SAS målgruppe er det valgt at se nærmere på de svar hos de respondenter der typisk rejser i forbindelse med deres arbejde, samt de respondenter der rejser oftere end 5 gange pr. år.

Figur 20, Respondenters præferencer ved valg af flyselskab, opdelt på forretningsrejsende samt hyppigt rejsende



Kilde: Egen tilvirkning

I forhold til de respondenter der oftest rejser i forbindelse med deres arbejde, er prisen en væsentlig mindre vigtig parameter. Her er prisen den næst mindst vigtige, hvor det er afgangstider samt komfort der topper. Parametrene punktighed, omdømme samt fleksibel ombooking, kommer herefter med det samme vægtede gennemsnit. Hos de hyppige rejsende respondenter, er det ligeledes afgangstiderne der er den vigtigste parameter i forhold til det vægtede gennemsnit. Ved de hyppige rejsende kommer prisen igen i fokus, som et af de vigtigste parametre for betydning af respondenternes valg.

Det kan hermed antages at SAS skal have stor fokus på deres afgangstider, i form af de bedste slots, god komfort, samt deres punktighed, for at fastholde og tiltrække nye passagerer fra deres målgruppe. Det skal dog tages for øje, at kun 7 af respondenterne typisk rejste i forbindelse med deres arbejde. Grundet den lave svarprocent, kan der ikke generaliseres og konkluderes på dette, dog antages det at ovenstående indikere en tendens, hvorfor ovenstående analyse tages i betragtning videre i denne opgave.

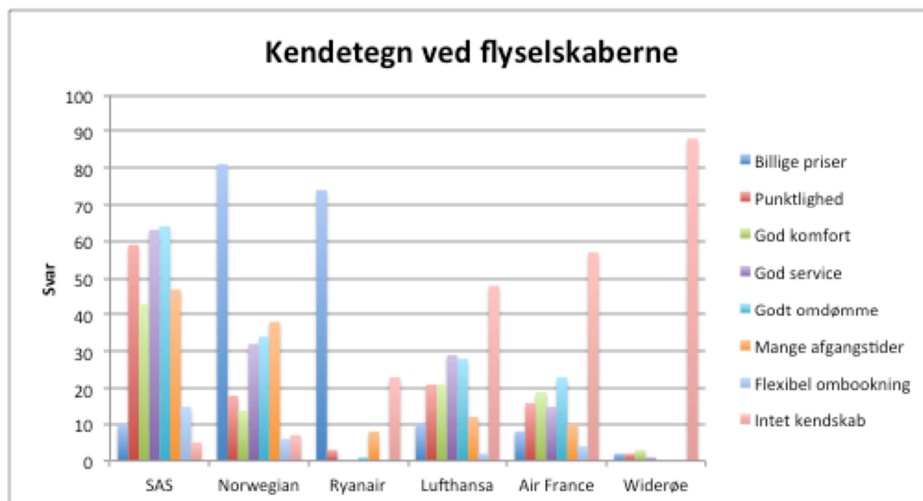
For at lokalisere hvorvidt ovenstående præferencer hos respondenterne også ikke kun er gældende i teorien, men også er de præferencer som respondenterne rent faktisk bestiller ud fra, blev respondenterne i spørgsmål 10 spurgt til, hvad der var grundlaget for deres valg, ved deres sidst anvendte flyselskab. Her svarer 37 % at prisen var den afgørende faktor, 28 % af det var den afgang der passede rent tidsmæssigt og 16 % at det var en del af en pakkelsning. Dette understreger, at pris og de rigtige afgang er vigtige parametre samt underbygger vigtigheden i gode relationer og samarbejdspartnere. Samarbejdspartnere kan i høj grad tiltrækkes via et godt brand, som tidligere beskrevet.

Da SAS ikke på nuværende tidspunkt kan matche lavprisselskabernes priser, er det vigtigt at SAS tiltrækker passagerer ud fra de øvrige parametre. Der vil derfor nu blive kigget nærmere på, hvad respondenterne forbinder med de enkelte flyselskaber og dermed bestiller og vælger flyselskab ud fra.

10.4 Kendetegn ved flyselskaberne

I det udsendte spørgeskema, er der via spørgsmål 8, spurgt ind til hvad respondenterne forbinder de udvalgte flyselskaber med. Dette har resulteret i nedenstående resultater.

Figur 21, Respondenters syn på udvalgte flyselskaber



Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående graf er et udtryk for hvad respondenterne forbinder med flyselskaberne. Spørgeskemaet er udarbejdet således, at respondenterne har haft mulighed for, at knytte flere af udsagnene op på de enkelte flyselskaber. Som det klart fremgår hos flyselskabet Widerøe er denne funktion ikke anvendt her, da langt størstedelen af respondenterne intet kendskab har til dette selskab. Dette betyder dog ikke, at Widerøe er en uinteressant konkurrent på det skandinaviske marked, da deres hjemmemarked i høj grad er i Norge.²⁰⁵ Såfremt spørgeskemaet var nået ud til norske respondenter, kunne ovenstående resultat meget vel have set anderledes ud. Der gøres dog ikke yderligere ud af dette selskab, i denne analyse.

Både Lufthansa samt Air France score ligeledes højt i forhold til kategorien intet kendskab. Dog forbinder de respondenter der kender selskaberne, disse med god service samt godt omdømme. Selvom disse selskaber ikke har hjemmemarked i Skandinavien, er det alligevel selskaber som SAS skal have for øje i deres ageren på markedet, dette gælder specielt Lufthansa.

SAS scorer højest i kategorierne punktlighed, god service samt godt omdømme, hvor over 50 % af respondenterne forbinder SAS med disse. I forhold til at SAS udbyder et luksus produkt i forhold til sine konkurrenter, er det klart en fordel at SAS score højere her end sine konkurrenter. I forhold til god komfort og mange afgangstider score SAS ligeledes højere end sine konkurrenter. I kategorierne billig pris

²⁰⁵ <http://www.wideroe.no/om-wideroe/om-selskapet>

samt fleksibel ombooking score SAS lavt. I forhold til fleksibel ombooking, ligger de dog over deres konkurrenter. I forhold til billig pris ligger SAS langt under konkurrenterne, hvilket var forventeligt, da konkurrenterne er i høj grad lavprisselskaber, som bruger prisen som en konkurrencemæssig fordel. Både Norwegian og Ryanair score højt i forhold til kategorien billig pris. 83,5 % af respondenterne forbinder Norwegian med en billig pris, hvor det for Ryanair er 75,5 %. At Norwegian scorer højere end Ryanair, trods at Ryanair klart er de billigste, skal tages med forbehold. Ryanair er på nuværende tidspunkt ikke lige så etableret på det danske marked som Norwegian, hvilket også kan ses i deres scorer i kategorien Intet kendskab. Som det er konstateret i ovenstående afsnit, ser respondenterne prisen som den vigtigste factor, hvilket kan være en af årsagerne til at det på nuværende tidspunkt går så godt for Norwegian.

I forhold til hvilket flyselskab respondenterne senest anvendte, var fordelingen mellem SAS og Norwegian lige med 30 % til hver. 6 % fløj med Ryanair og 28 % af med at andet selskab end dem der indgik i spørgeskemaet. De 28 % fordelte sig på 16 forskellige flyselskaber. Dermed har de 100 respondenter fløjet med 21 forskellige selskaber. Selvom alle disse flyselskaber ikke har Skandinavien som hovedmarked, understreger dette den store og intense konkurrence der er på markedet.

Af de respondenter der fløj med Norwegian svarer 47 % at årsagen var prisen og 37 % at afgangstiderne passede. Dette er i tråd med hvad respondenterne forbinder Norwegian med, som netop fastslået.

Af de respondenter der fløj med SAS var årsagen til valget i 30 % af tilfældene afgangstiderne og øvrigt 30 %, da det var en del af en pakkeløsning, hvilket endnu engang fastslår vigtigheden i at have gode relationer og samarbejdspartnere i rejseindustrien. Hertil kommer at 13 % har fløjet med SAS, da de var det eneste selskab på den pågældende rute. Dette har respondenterne ført under kategorien andet og uddybet med en kommentar. Yderligere har 13 % af respondenterne der senest har fløjet med SAS, begrundet dette med prisen, som de har kategoriseret som billig. Dette viser at trods SAS image, kan de i nogle tilfælde følge med konkurrenterne i forhold til prisen. SAS har dog ikke formået et få kommunikeret dette ud til deres marked, hvilket i høj grad kan hænge sammen med deres fortid og tidligere beslutninger. For SAS kan det være svært at ændre taktik og image, på baggrund af deres længe oparbejdet image.

Dette viser at hvad respondenterne forbinder flyselskaberne med, også i høj grad er hvad de køber deres flybilletter på baggrund af. Hvad passagerne forbinder flyselskaberne med, er derfor yderst vigtig for selskaberne, da der er direkte sammenhæng mellem holdning og handling, hvilket ikke er en selvfølge.

Som konstateret i ovenstående afsnit, er det afgangstider, god komfort, samt punktlighed som er vigtige parametre for SAS' primære målgruppe. På alle disse scorer SAS højest og de har derfor i forhold til de

adspurgte respondenter formået, at signalere hvad det er de står for og hvad det er der adskiller dem fra deres konkurrenter.

10.5 Sammenholdelse af spørgeskema undersøgelsen

I forhold til sammenligning af respondenternes præferencer og hvad de forbinder de enkelte flyselskaber med, er det muligt at få en indikation på, hvilke selskaber der er på rette vej og evt. vil klarer sig godt i den fremtidige konkurrence.

Respondenterne som en helhed, fokusere som beskrevet meget på billige priser, og i forhold til hvilke selskaber der bedst opfylder dette ønske, er det klart, og naturligt nok, lavprisselskaberne Norwegian og Ryanair. Dog er det tydeligt i analysen, at disse selskaber netop har fokuseret meget på minimering af deres omkostninger og som en mulig konsekvens af dette nedprioriter de øvrige parametre. Selvom SAS score højere end de øvrige selskaber på det andet vigtigste parameter, mange afgangstider, score Norwegian også relativt højt på dette. Dermed score Norwegian højest på de vigtigste parametre og formår dermed at skabe størst mulig værdi for kunderne, uden fokus på fordyrende elementer.

Dog skal det nævnes, at i forhold til at tiltrække forretningsrejsende og hyppigt rejsende, er det SAS der står stærkest. Her ligger de over deres konkurrenter, uden at de øvrige selskaber kan måle sig med dem. SAS kan derfor have en konkurrencemæssig fordel i forhold til at tiltrække netop disse kunder.

Det er tydeligt, at SAS er udfordret i forhold til deres priser til de almindeligt rejsende og dermed kan miste markedsandele i den fremtidige konkurrence. Denne undersøgelse indikerer, at SAS står overfor en stor udfordring i forhold til, at få de almindeligt rejsende til at anvende dem, i forhold til respondenternes holdning. SAS står stærkt såfremt de kan formå, at udnytte deres gode omdømme og gøre det attraktivt for passagerne at vælge dem frem, for deres konkurrenter.

11. Konklusion

Formålet med denne opgave er at finde svar på, hvorvidt SAS med deres nuværende strategi kan vedligeholde og forbedre deres markedsposition på det skandinaviske marked.

SAS er en virksomhed med rødder tilbage fra 2. verdenskrig og med store statslige interesser, da 50 % af aktierne er fordelt mellem den Danske, Svenske og Norske stat. Deres hjemmemarked er det skandinaviske, hvor markedet for flyrejser er stærkt stigende, men det samme er konkurrencen, hvor Norwegian er den største konkurrent til SAS. Man har derfor over de seneste år set mere eller mindre kreative forsøg på at omgå regler og normer indenfor f.eks. arbejdsmiljø og overenskomster, hvilket har ført til strejker og stor politisk bevågenhed. Udover den politiske dagsorden og den stigende efterspørgsel, så har de seneste år også været turbulente for SAS økonomisk, hvor udsving i verdensøkonomien med finanskrisen og ikke mindst terror, oliepriser og askeskyer har haft deres påvirkning. Der har derfor været flere store spareplaner og frasalg i forsøg på at effektivisere og komme oven vande samt finde den rigtige strategiske kurs. Til trods for dette, er SAS i dag stadig det eneste flyselskab i Skandinavien, som ejer deres eget handlingselskab der sørger for at tanke, afise og losse deres fly.

De 3 hovedanalyser udarbejdet i denne opgave er PESTEL, Porters Five Forces samt en ressourceanalyse. De tre analyser peger samlet set på, at flybranchen er en meget dynamisk branche, hvor volatile parametre har en høj grad af påvirkning, som afgifter, sikkerhedsforanstaltninger og oliepriser, der er svære at forudsige. På trods af disse eksterne faktorer er der en høj rivalisering i branchen, da markedet trods alt er attraktivt. Endeligt har SAS et meget stærkt brand på det Skandinaviske marked, men er udfordret i forhold til deres ejerstruktur og deres kultur.

Ser man på de branchespecifikke nøgletal som vægter mest i nøgletalsanalysen, så performer SAS overordnet bedre på Yield, hvilket vil sige, at SAS tjener mere pr. kilometer de flyver med passagerer end deres konkurrent Norwegian.

SAS har en særlig historie på det skandinaviske marked, men de politiske interesser påvirker selskabets strategiske beslutninger i høj grad. Den statslige interesse kommer til syne, når SAS af flere omgange har haft økonomiske problemer og staten har trådt til med kapitaltilførsel, for bl.a. at sikre arbejdspladser og infrastrukturel udvikling. På den anden side betyder den statslige indblanding også, at SAS ikke har de samme frie muligheder for at tage strategiske beslutninger omkring ruter, overenskomster og arbejdsvilkår samt besparelser som andre flyselskaber har. Der er desuden modstridende interesser ift. arbejdspladser osv. mellem de tre lande. Når Norwegian og Ryanair vælger at ændre på arbejdsvilkår for at være konkurrencedygtige, har SAS svært ved at følge med.

SAS benytter en fokuseret differentieringsstrategi og er et "full service airline", hvilket i forhold til analysen af passageres præferencer har vist sig udfordrende, da passagerer indenfor specielt leisure efterspørger billige billetter frem for service og fleksibilitet. Kommer man derimod over i erhvervssegmentet, så er serviceniveauet, punktlighed og fleksibiliteten mere efterspurgt. Der er dog stadig samlet set forbrugere der efterspørger service både i det private og erhvervsmæssige segment og SAS har forsøgt at tilbyde billetter med lidt mindre fleksibilitet og service for at være konkurrencedygtige til en bredere gruppe. SAS har dog stadig en opgave i at sørge for, at kunderne er bevidste om den service der er inkluderet i prisen, i en tid hvor gennemsigtheden til en hvis grad styres af søgemaskiner, der gør det mindre gennemskueligt ift. hvad der følger med i prisen hos de enkelte selskaber.

Samlet set vurderes det, at SAS har en strategi, der er korrekt i forhold til markedet og deres segment, om end det i langt højere grad synes at være ejerstrukturen med de statslige interesser der holder SAS tilbage fra, at opnå den agilitet og effektivitet der kræves for at opnå bedre resultater og tilpasse sig markedet. SAS vurderes derfor til at have den korrekte strategi for, at bevare og styrke en position som markedsleder i Skandinavien, omend det er vigtigt, at de har fokus på at være first-mover og få f.eks. deres teknologiske udvikling omkring indlevering af bagage og checkin osv. til at lykkes. På den måde sikrer SAS, at kunderne får den merværdi de forventer.

Kildeliste

Bøger:

Forfatter, titel, forlag, udgave, udgivelsesår

- * Andersen, Ib: *Den skinbarlige virkelighed*, Samfundslitteratur, 5. udgave, 2013
- * Doganis, Rigas: *The Airline Business*, Routledge, 2. udgave, 2006
- * Henry, Anthony: *Understanding Strategic Management*, oxford, 2. udgave, 2011
- * Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick: *Exploring Strategy*, Pearson, 10. udgave, 2014
- * Kristiansen, Erik: *En guide til spørgeskemaundersøgelser*, Forlaget '94, 1. udgave, 2003
- * Jensen, Henning Skov, *Anbefalinger & nøgletal 2015*, Finansforeningen, 1. udgave, 2015

Rapporter:

- * SAS årsrapport henholdsvis 2011, 2012, 2012/13, 2013/14 samt 2014/15
- * Norwegian årsrapport henholdsvis 2011, 2012, 2013, 2014 samt 2015
- * Nordisk Økonomi, danske bank, April 2016
http://www.danskebank.com/en-uk/ci/Products-Services/Markets/Research/Documents/Nordiskoekonomi_140416.pdf

Artikler:

Titel, forfatter, dato

- * Ryanair tjener masser af penge trods dansk ballade, uoplyst, 27-07-2015
<http://nyheder.tv2.dk/finans/2015-07-27-ryanair-tjener-masser-af-penge-trods-dansk-ballade>
- * SAS vinder trecifret millionkontrakt med charterselskab, Thomas Jørgen Seerup, 01-09-2015
<http://nyheder.tv2.dk/finans/2015-09-01-sas-vinder-trecifret-millionkontrakt-med-charterselskab>
- * Aldrig været billigere: Lavprisselskaber banker priserne helt ned, Christian Kjær, 21-04-2016
<http://nyheder.tv2.dk/penge/2016-04-21-aldrig-vaeret-billigere-lavprisselskaber-banker-priserne-helt-ned>
- * Løkke: Derfor fløj jeg med Ryanair, uoplyst, 22-02-2016
<http://nyheder.tv2.dk/politik/2016-02-22-lokke-derfor-floj-jeg-med-ryanair>
- * CO2-skatten på din flybillet sparket til hjørne endnu en gang, Theis Holtz Hansen, 05-03-2014
[http://ing.dk/artikel/co2-skatten-paa-din-flybillet-sparked-til-hjoerne-endnu-en-gang-166753](http://ing.dk/artikel/co2-skatten-paa-din-flybillet-sparket-til-hjoerne-endnu-en-gang-166753)
- * Rapport: Flyindustrien halter 12 år efter CO2-mål, Ulrik Andersen, 14-09-2015

- <http://ing.dk/artikel/rapport-flyindustrien-halter-12-aar-efter-co2-maal-178700>
- * LO-formand er klar til at ofre flybranchen i Danmark, Nikolaj Heltoft, 16-03-2016
<http://politiken.dk/oekonomi/arbejdsmarked/ECE2588850/lo-formand-er-klar-til-at-ofre-flybranchen-i-danmark/>
 - * SAS køber flyselskabet Cimber, uoplyst 08-12-2014
<http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2477554/sas-koeber-flyselskabet-cimber/>
 - * Portræt af Ryanair: Fra en ubetydelig peanut til en uhyggelig udfordrer, Anne Louise Leth, 18-03-2015
<http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2584570/portraet-af-ryanair-fra-en-ubetydelig-peanut-til-en-uhyggeelig-udfordrer/>
 - * Udsigt til lavere SAS-priser på langdistancefly, uoplyst, 08-03-2016
<http://politiken.dk/rejser/nyheder/flyogluftthavne/ECE3105844/udsigt-til-lavere-sas-priser-paa-langdistancefly/>
 - * Udgifter til flysikkerhed er eksploderet siden 11. september, uoplyst, 07-09-2011
<http://politiken.dk/rejser/nyheder/sundhedogsygdom/ECE1384030/udgifter-til-flysikkerhed-er-eksploderet-siden-11-september/>
 - * SAS må aflyse 766 afgange på grund af pilotmangel i Cimber, uoplyst, 21-01-2016
<http://viborg-folkeblad.dk/erhverv/sas-maa-aflyse-766-afgange-paa-grund-af-pilotmangel-i-cimber>
 - * Hurtigste internet i luften, Mikkel Mayner Lind, 14-09-2012
<http://www.b.dk/rejseliv/hurtigste-internet-i-luften>
 - * <http://www.bt.dk>
 - * Ansatte slår alarm over sikkerheden i Kastrup: Spørgsmålet er ikke længere, OM vi bliver ramt af terror, Anette Solgaard, 24-03-2016
<http://www.bt.dk/danmark/ansatte-slaar-alarm-over-sikkerheden-i-kastrup-spoergsmaalet-er-ikke-laengere-om-v>
 - * Norwegian åbner fire nye ruter, uoplyst, 18-08-2015
<http://www.bt.dk/rejseliv/norwegian-aabner-fire-nye-ruter>
 - * Facebook raser, men konflikt skader ikke SAS' omdømme, Katrine Villarreal Villumsen, 02-03-2015
<http://www.dr.dk/nyheder/indland/facebook-raser-men-konflikt-skader-ikke-sas-omdoemme>
 - * Forbrugerrådet: SAS' brændstofgebyr er falsk varebetegnelse, Jacob Munch, 21-01-2016

http://www.dr.dk/nyheder/penge/forbrugerradet-sas-braendstofgebyr-er-falsk-varebetegnelse?utm_source=news.dk&utm_campaign=jubii&utm_medium=link

- * S: Norwegians model skader flybranchen, uoplyst, 15-03-2014
<http://www.dr.dk/nyheder/s-norwegians-model-skader-flybranchen>
- * Nemmere at købe SAS-billetter med ny service, uoplyst, 14-01-2016
<https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/nemmere-at-koebe-sas-billetter-med-ny-service>
- * SAS Lab skaber fremtidens rejseformer, Danny Chapman, 18-04-2016
<https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/sas-lab-skaber-fremtidens-rejseformer>
- * SAS Museet holder historien i live, Risto Pakarinen, 12-04-2016
<https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/sas-museet-holder-historien-i-live>
- * Danskernes interesse for miljøpolitik er fordoblet, Sebastian Abrahamsen, 04-04-2015
<https://www.information.dk/indland/2015/04/danskernes-interesse-miljoepolitik-fordoblet>
- * Her er SAS' historie gennem mere end 65 år, 18-11-2012
<https://www.information.dk/telegram/2012/11/sas-historie-gennem-mere-65-aar>
- * Fagforening om dom: Cimberfidus udhuler overenskomster, uoplyst, 07-04-2016
<https://www.information.dk/telegram/2016/04/fagforening-dom-cimberfidus-udhuler->
- * Stewardesser: Ingen stolthed i at arbejde hos SAS, Bianca Gajda Kirkeby, 03-03-2015
<http://livsstil.tv2.dk/2015-03-03-stewardesser-ingen-stolthed-i-at-arbejde-hos-sas>
- * SAS bruger Cimber-fidus til at skifte overenskomst, uoplyst, 26-03-2015
<http://arbejderen.dk/fagligt/sas-bruger-cimber-fidus-til-skifte-overenskomst>
- * SAS vinder trecifret millionkontrakt med charterselskab, Thomas Jørgen Seerup, 01-09-2015
<http://nyheder.tv2.dk/finans/2015-09-01-sas-vinder-trecifret-millionkontrakt-med-charterselskab>
- * Nordiske staters SAS-støtte på kanten af det ulovlige, Laurits Harmer Lassen, 10-02-2010
<http://www.business.dk/transport/nordiske-staters-sas-stoette-paa-kanten-af-det-ulovlige>

Check-in:

Titel (fremgår af link efter <http://check-in.dk/>), Forfattere (fremgår af afsnittet 4.2), dato

- * <http://www.check-in.dk/arbejdsretten-blaastempler-cimber-overflytning/> - 08-04-2016
- * <http://www.check-in.dk/author/akrog/> - uoplyst
- * <http://www.check-in.dk/author/okchristensen/> - uoplyst
- * <http://www.check-in.dk/boeing-speeder-737-produktion-op> – 10-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/bruxelles-lufthavn-evakueret-efter-eksplosioner/> - 22-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/byd-paa-opgradering/> - 14-04-2016

- * <http://www.check-in.dk/cph-kan-blive-ryanair-base-igen/> - 14-07-2015
- * <http://www.check-in.dk/eu-liberalisering-skabte-lavprisflyselskaberne> - 05-07-2011
- * <http://www.check-in.dk/finnair-saetter-sig-tungt-paa-sas-hjemmebane> - 09-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/fokus-paa-besparelser-trods-sas-overskud/> - 16-12-2015
- * <http://www.check-in.dk/fuld-fart-paa-sas-aktierne> - 10-09-2013
- * <http://www.check-in.dk/haever-billetpriser-foer-afgift-er-indfoert> - 11-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/kun-60-procent-norwegians-forretning-skandinavien/> - 25-04-2016
- * <http://www.check-in.dk/luftfartsalliancer/oneworld> - uoplyst
- * <http://www.check-in.dk/luftfartsalliancer/sky-team> - uoplyst
- * <http://www.check-in.dk/luftfartsalliancer/star-alliance> - uoplyst
- * <http://www.check-in.dk/massiv-lavprisvaekst-i-koebenhavns-lufthavn> - 11-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/norwegian-har-fjernet-braendstoftillaeg> - 28-01-2016
- * <http://www.check-in.dk/norwegian-og-sas-nomineret-til-priser/> - 21-12-2015
- * <http://www.check-in.dk/norwegian-reward-runder-fire-millioner-medlemmer> - 19-04-2016
- * <http://www.check-in.dk/omstridt-norsk-saedeafgift-udsat> - 22-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/piloter-staar-i-koe-for-at-flyve-for-sas> - 31-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/primera-air-taber-hoejesteretssager/> - 04-04-2016
- * <http://www.check-in.dk/primera-domme-kan-faa-konsekvenser-for-flysikkerhed/> - 05-04-2016
- * <http://www.check-in.dk/principiel-sag-om-kompensation-for-hoejesteret-i-dag/> - 21-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/regering-arlanda-boer-have-fjerde-bane> - 12-04-2016
- * <http://www.check-in.dk/ryanair-daarlig-omtale-saelger-flere-billetter/> - 24-02-2016
- * <http://www.check-in.dk/sas-fastholdte-braendstoftillaeg-i-43-maaneder/> - 28-01-2016
- * <http://www.check-in.dk/sas-fortsaetter-lounge-udrulning> - 11-02-2016
- * <http://www.check-in.dk/sas-fylder-tanken-med-blomsterbenzin> - 25-01-2016
- * <http://www.check-in.dk/sas-reklamekoncept-skaber-glaede-ved-at-rejse/> - 30-09-2014
- * <http://www.check-in.dk/sas-mister-markedsandele-i-cph> - 20-01-2016
- * <http://www.check-in.dk/sas-nye-besparelser-vil-vaere-noedvendige/> - 10-09-2015
- * <http://www.check-in.dk/sas-holder-norwegian-bag-sig> - 13-01-2016
- * <http://www.check-in.dk/sas-kan-spare-500-mio-paa-braendstofregningen> - 02-07-2013
- * <http://www.check-in.dk/saa-langt-flyver-norwegian-paa-literen> - 11-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/sas-og-norwegian-splittet-over-biobraendstof> - 12-11-2014
- * <http://www.check-in.dk/sas-opgiver-outsourcing-af-handling-i-hovedlufthavnene/> - 04-03-2016

- * <http://www.check-in.dk/sas-snart-klar-med-ny-flaadestrategi/> - 01-05-2014
- * <http://www.check-in.dk/sas-styrer-mod-ren-airbus-flaade/> - 28-04-2016
- * <http://www.check-in.dk/sas-tilbage-i-punktligheds-eliten> - 28-01-2015
- * <http://www.check-in.dk/sas-udruller-ipads-til-kabinepersonalet/> - 11-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/seks-anbefalinger-efter-germanwings-styrt> - 15-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/skandinavisk-fremgang-i-cph/> - 13-04-2016
- * <http://www.check-in.dk/smart-pass-klar-til-danske-sas-guldkort-holdere> - 02-04-2012
- * <http://www.check-in.dk/snart-kommer-economy-sofaen/> - 15-04-2016
- * <http://www.check-in.dk/stigende-indenrigs-tilfredshed-i-cph/> - 06-04-2016
- * <http://www.check-in.dk/svensk-pilotkonflikt-optrappes/> - 26-02-2016
- * <http://www.check-in.dk/svenskere-dominerer-i-sas> - 17-03-2016
- * <http://www.check-in.dk/wideroe-tvunget-saette-fly-paa-jorden/> - 26-04-2016

Internetkilder:

- * <http://betabox.dk/teorierogmodeller/pest-analyse.html>
- * <http://betabox.dk/teorierogmodeller/porters-five-forces.html>
- * http://denstoredanske.dk/Bil%2C_b%C3%A5d%2C_fly_m.m./Luftfart/Luftfartens_historie/Jan_Carlzon
- * http://denstoredanske.dk/Bil,_b%C3%A5d,_fly_m.m./Luftfart/Flyproducenter_og_flyselskaber/SAS
- * http://denstoredanske.dk/Bil,_båd,_fly_m.m./Luftfart/Flyproducenter_og_flyselskaber/SAS
- * [http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Økonomi/Økonomi_i_andre_lande/Norge_\(Økonomi\)](http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Økonomi/Økonomi_i_andre_lande/Norge_(Økonomi))
- * <http://www.aea.be/statistics.html>
- * <http://www.ens.dk/klima-co2/transport/fly-skibe-tog/luftfartens-co2-udledning>
- * <http://www.flightstats.com/company/media/on-time-performance-awards/2015-on-time-performance-service-awards-data/>
- * <http://www.momondo.dk>
- * <http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/investor-relations/reports-and-presentations/monthly-traffic-figures/>
- * <http://www.rejseplanen.dk>
- * <http://www.sas.dk/nye-eurobonus/>
- * <http://www.sasgroup.net/en/history-milestones/>

- * <http://www.skyteam.com/en>
- * <http://www.skyteam.com/en/about/>
- * <http://www.globalis.dk/Statistik/BNP-per-indbygger>
- * <http://www.hrforum.dk/2014/12/09/sas-kan-spare-et-betydeligt-tocifret-millionbeløb-gennem-opkøb-af-cimber/>
- * <http://www.iata.org/publications/economics/fuel-monitor/Pages/price-development.aspx>
- * <http://www.nationalbanken.dk/da/statistik/valutakurs/Sider/Default.aspx>
- * <http://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vores-fly/>
- * <http://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vision-and-values/>
- * <http://www.sas.dk/eurobonus/om-eurobonus/Medlemsniveauer/>
- * <http://www.sasgroup.net/en/airline-operations/>
- * <http://www.sasgroup.net/en/history-milestones/>
- * <http://www.sasgroup.net/en/sas-traffic-figures/?sheet=distribution-of-passengers>
- * http://www.sasmuseet.net/?page_id=166
- * <http://www.staralliance.com/documents/20184/680657/Facts+and+Figures/c8797e1f-12d0-46ea-b5ad-28edfa31803c>
- * <http://www.staralliance.com/en/about>
- * <http://www.statistikbanken.dk/10221>
- * <https://www.airport-suppliers.com/>
- * <https://www.cph.dk/om-cph/profil/fakta-om-cph/lufthavnsudtryk--det-betyder-ordene/>
- * <https://www.flysas.com/de/us/media/SAS-Group/>
- * <https://www.flysas.com/de/us/media/The-SAS-story/>
- * <https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/index.html?identifier=13584&marketid=14>
- * <https://www.norwegian.com/dk/norwegian-reward/>
- * <https://www.oneworld.com/ffp/lounge-access>
- * <https://www.oneworld.com/ffp/member-airline-programmes>
- * <https://www.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/introduction-to-oneworld/>
- * <https://www.ryanair.com/dk/da/nyttige-oplysninger/om-os/om-os>
- * <https://www.sas.dk/alt-om-rejsen/i-lufthavnen/lounges/?gclid=CPfcgZ-QmMwCFeTUcgodqnAE1g>
- * <https://www.sas.dk/eurobonus/om-eurobonus/Medlemsniveauer/solv/>

Diverse:

- * Power Point præsentation: SAS – REVIVING A BRAND AND GROWING MARKET SHARE, Göran Jansson, 21-01-2016
<http://www.sasgroup.net/en/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/SAS-Reviving-a-brand-and-growing-market-share.pdf>
- * Video: Reklamefilm for SAS
<https://scandinaviantraveler.com/dk/play/moed-nan-en-af-de-allerfoerste-sas-stewardesser>
- * Præsentation: SAS innovations
<https://www.flysas.com/upload/International/SKI/Mediacenter/Mediakit/Oct09/SAS%20innovations.pdf>
- * Video: SAS reklamefilm 2014, We are travelers (20 s) (28-09-2014)
<https://www.youtube.com/watch?v=27Fr14paLYg>
- * Pressemeldelse fra Københavns lufthavn (09-04-2013): Samarbejde skal forbedre ankomne bagage
<https://www.cph.dk/om-cph/presse/nyheder/samarbejde-skal-forbedre-ankommende-bagage/>
- * Pressemeldelse fra Københavns lufthavn (13-04-2010): Stærk vækst i Københavns Lufthavn
<https://www.cph.dk/om-cph/presse/nyheder/stark-vakst-i-kobenhavns-lufthavn/>
- * Video: Norwegian - Why Choice Matters (11-01-2016)
https://www.youtube.com/watch?v=iknmNTWf7yw&annotation_id=annotation_1674652543&feature=iv&src_vid=pCKLlehnS0U

Bilag

Bilag 1: Priser

Kriterier:

Afrejse 01/05/16

Hjemrejse 04/05/16

Fra Kastrup

Til Stockholm

Baggage 1 stk.

	Pris	Baggage	Samlet pris
SAS	1.247	-	1.247
Norwegian	820	150	970
Ryanair	78	480	558

SAS + Norwegian flyver til lufthavnen Arlanda

Ryanair flyver til Skavsta

Kilde: Selskabernes hjemmesider

Bilag 2: Valutakurser pr. skæringsdato de sidste 5 år (SEK, NOK)

	Dec. 2010	Dec. 2011	Okt. 2012	Dec. 2013	Okt. 2013	Dec. 2013	Okt. 2014	Dec. 2014	Okt. 2015	Dec. 2015
SEK	82,7	83,42	86,74	87,14	84,71	83,56	80,34	78,56	79,45	81,22
NOK	95,34	95,88	101,01	101,67	92,04	88,54	87,68	82,32	79,4	77,61

Kilde: <http://www.nationalbanken.dk/da/statistik/valutakurs/Sider/Default.aspx>

Bilag 3: Spørgeskema

Spørgeskema - Passagerpræferencer i flybranchen

*** 1. Køn?**

- ☐ Kvinde
☐ Mand

*** 2. Alder?**

- ☐ Under 18 år
☐ 18-23 år
☐ 24-30 år
☐ 31-40 år
☐ 41-60 år
☐ 61+ år

*** 3. Hvad er din primære beskæftigelse?**

- ☐ Selvstændig
☐ Studerende
☐ Funktionær
☐ Ledig
☐ Pensionist/efterlønnet
☐ Barsel eller anden orlov
☐ Lønmodtager
☐ Andet (angiv venligst)

*** 4. Hvilken landsdel bor du i?**

- ☐ Hovedstadsområdet
☐ Nordsjælland
☐ Sydsjælland
☐ Midt- og Vestsjælland
☐ Nordjylland
☐ Midtjylland
☐ Sønderjylland
☐ Fyn og øerne
☐ Andet (angiv venligst)

*** 5. Hvor ofte flyver du?**

- ☐ Mindre end 1 gang årligt
☐ 1-2 gange om året
☐ 3-4 gange om året
☐ 5+ gange om året

*** 6. Hvad er typisk dit formål ved rejser?**

- ☐ Arbejde
☐ Ferie
☐ Andet (angiv venligst)

*** 7. Hvad har/ville have betydning for dit valg af flyselskab (Hvor 1 er ingen betydning og 5 er meget stor betydning).**

	1	2	3	4	5
Pris	☐	☐	☐	☐	☐
Punktlighed	☐	☐	☐	☐	☐
Komfort	☐	☐	☐	☐	☐
Service	☐	☐	☐	☐	☐
Omdømme	☐	☐	☐	☐	☐
Afgangstider	☐	☐	☐	☐	☐
Fleksibel ombooking	☐	☐	☐	☐	☐

*** 8. Hvad forbinder du følgende flyselskaber med? (vælg gerne flere)**

	Billige priser	Punktligbed	God komfort	God service	Godt omdømme	Mange afgangstider	Fleksibel ombooking	Intet kendskab
SAS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Norwegian	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ryanair	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lufthansa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Air France	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Widerøe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*** 9. Hvilket flyselskab rejste du sidst med?**

- ☐ SAS
☐ Norwegian
☐ Ryanair
☐ Lufthansa
☐ Air France
☐ Widerøe
☐ Ved ikke
☐ Andet (angiv venligst)

*** 10. Hvorfor fløj du med det valgte flyselskab?**

- ☐ Billigt
☐ Punktligbed
☐ God komfort
☐ God service
☐ De havde et godt omdømme
☐ Det passede med afgangstiderne
☐ Fleksibel ombooking
☐ Pakkeløsning via Rejsebureau
☐ Ved ikke
☐ Andet (angiv venligst)

Bilag 4: Spørgeskema, besvarelser**Spørgsmål 1: Køn?**

Svarvalg	Besvarelser
Kvinde	65
Mand	35
I alt	100

Spørgsmål 2: Alder?

Svarvalg	Besvarelser
Under 18 år	1
18-23 år	39
24-30 år	24
31-40 år	9
41-60 år	23
61+ år	4
I alt	100

Spørgsmål 3: Hvad er din primære beskæftigelse?

Svarvalg	Besvarelser
Selvstændig	1
Studerende	37
Funktionær	31
Ledig	1
Pensionist/efterlønnet	4
Barsel eller anden orlov	1
Lønmodtager	25
Andet (angiv venligst)	0
I alt	100

Spørgsmål 4: Hvilken landsdel bor du i?

Svarvalg	Besvarelser
Hovedstadsområdet	70
Nordsjælland	6
Sydsjælland	2
Midt- og Vestsjælland	18
Nordjylland	0
Midtjylland	0
Sønderjylland	3
Fyn og øerne	0
Andet (angiv venligst)	1
I alt	100

Spørgsmål 5: Hvor ofte flyver du?

Svarvalg	Besvarelser
Mindre end 1 gang årligt	22
1-2 gange om året	41
3-4 gange om året	23
5+ gange om året	14
I alt	100

Spørgsmål 6: Hvad er typisk dit formål ved rejser?

Svarvalg	Besvarelser
Arbejde	8
Ferie	92
Andet (angiv venligst)	0
I alt	100

Spørgsmål 7: Hvad har/ville have betydning for dit valg af flyselskab (Hvor 1 er ingen betydning og 5 er meget stor betydning).

	Besvarelser					I alt	Vægtet gennemsnit
	1	2	3	4	5		
Pris	2	1	5	27	63	98	5,51
Punktlighed	2	6	23	37	30	98	4,89
Komfort	3	16	34	32	13	98	4,37
Service	6	20	35	25	12	98	4,17
Omdømme	3	15	25	33	22	98	4,57
Afgangstider	6	11	16	32	33	98	4,77
Fleksibel ombooking	31	26	17	15	6	95	3,36

Spørgsmål 8: Hvad forbinder du følgende flyselskaber med? (vælg gerne flere)

	SAS	Norwegian	Ryanair	Lufthansa	Air France	Widerøe
Billige priser	10	81	74	10	8	2
Punktlighed	59	18	3	21	16	2
God komfort	43	14	-	21	19	3
God service	63	32	-	29	15	1
Godt omdømme	64	34	1	28	23	-
Mange afgangstider	47	38	8	12	10	-
Fleksibel ombookning	15	6	-	2	4	-
Intet kendskab	5	7	23	48	57	88

Spørgsmål 9: Hvilket flyselskab rejste du sidst med?

Svarvalg	Besvarelser
SAS	30
Norwegian	30
Ryanair	6
Lufthansa	2
Air France	2
Widerøe	0
Ved ikke	2
Andet (angiv venligst)	28
I alt	100

Spørgsmål 10: Hvorfor fløj du med det valgte flyselskab?

Svarvalg	Besvarelser
Billigt	37
Punktlighed	1
God komfort	3
God service	0
De havde et godt omdømme	3
Det passede med afgangstiderne	28
Fleksibel ombookning	0
Pakkeløsning via Rejsebureau	16
Ved ikke	3
Andet (angiv venligst)	9
I alt	100