

Re-positionering af SAS

- Hvordan SAS kan re-positioneres med fokus på det danske marked



Caspar Fenger
Jonas Meilgaard Jensen

Kandidatafhandling
Afleveringsdato: 17.05.16
Omfang: 116 sider, (113,72 NS), anslag: 258.714
Vejleder: Helle Haurum - Institut for Afsætningsøkonomi

**Cand.merc.EMF – Økonomisk Markedsføring
Copenhagen Business School**

Executive summary

The aim of this thesis is to examine how SAS can reposition its corporate brand towards the Danish market. After years of fluctuating financial performances and intensively media attention with regards to the imminent bankruptcy in 2012, SAS has had severe difficulties to find back to its former position of strength. The airline industry has evolved significantly in terms of the entrance of numerous low cost carriers, which has affected the competitive market space to a great extent.

The challenge for SAS is to convince the passengers that the flight is more about than just getting from A to B as cheap as possible. With guidance of theories within the fields of corporate identity and corporate image, SAS is analyzed to have issues with respect to its corporate image. While the corporate image is the perception of the brand in the minds of the consumers, this tells what kind of associations they have and how likely they are to buy products from the brand. In addition, the consumers associate SAS with business, which is rather what SAS used to be. The brand now presents itself as an airline for frequent travelers with services delivered the Scandinavian way. Further, gaps exist between the elements of vision, culture and image proposing an alignment of those gaps in order for SAS to strengthen its corporate brand. There needs to be an alignment in the things that SAS does, in order to create consistency and better consumer experiences, after all.

According to Keller's theory about the CBBE model, the brand has to be built on six elements to obtain a strong brand. In the sense that the consumers in our research have a high recognition and recall of the brand, SAS does have strong associations in their minds. Moreover it needs to differentiate itself from the competitors in the minds of the consumers to enhance the brand equity. Since the brand does not perform better on many parameters compared to competitors, it is hard for the consumer to justify a higher price if another cheaper airline company fulfills the needs. Additionally, the feelings aspect of the CBBE model is worth considering due to the unique associations it can help create.

Finally, accepting the fact that SAS is not a low cost carrier, the airline company has to perform better on other parameters more relevant to it. As part of the corporate identity, SAS has a long history in the market, which can differentiate the brand from others. The heritage of SAS is characterized by values that identify who and what SAS is, giving the brand reliability and further possibility of creating lasting consumer relationships built on trust. Thus, enhancing the brand equity of SAS.

The thesis therefore concludes that heritage possibly can have an affect on SAS' corporate brand since its long history of serving passengers with punctuality and care indicates what SAS is capable of.

Indholdsfortegnelse

OVERSIGTER.....	3
MODEL.....	3
FIGUR.....	3
TABEL.....	3
 KAPITEL 1: INDLEDNING.....	 4
1.1 PROBLEMFELT	4
1.2 PROBLEMFORMULERING.....	5
1.3 LÆSEGUIDE.....	6
1.4 BEGREBSAFKLARING.....	7
1.5 AFGRÆNSNING.....	8
 KAPITEL 2: TEORI.....	 9
2.1 LITTERATURREVIEW.....	9
2.2 CORPORATE IDENTITY.....	12
2.3 CORPORATE BRANDING OG VKI.....	15
2.4 CUSTOMER BASED-BRAND EQUITY	16
2.5 LOYALITET.....	19
2.6 BRAND HERITAGE.....	19
2.7 VALG AF TEORI.....	21
 KAPITEL 3: METODE.....	 22
3.1 VIDENSKABSTEORETISKE OVERVEJELSER.....	22
3.2 EMPIRISK GRUNDLAG.....	23
3.2.1 Primær empiri.....	23
3.2.2 Sekundær empiri.....	26
3.3 KILDEKRITIK	26
 KAPITEL 4: UNDERSØGELSE.....	 27
4.1 DATAINDSAMLING.....	27
4.2 DATAANALYSE	31
4.2.1 Beskrivende analyser.....	31
4.2.2 Middelværdianalyser.....	35
 KAPITEL 5: KONKURRENTIDENTIFIKATION.....	 40
5.1 POSITIONERINGSKORT.....	44
 KAPITEL 6: IDENTITY.....	 45
6.1 HISTORIE.....	45
6.2 PERSONLIGHED	47
6.2.1 Mission	47
6.2.2 Vision	49
6.2.3 Kultur.....	50

6.3 SYMBOLISME	52
6.3.1 Logo.....	52
6.3.2 Flyflåde.....	53
6.3.3 Interiør.....	55
6.3.4 Forplejning.....	56
6.3.5 Personale og uniformer	57
6.4 KOMMUNIKATION.....	57
6.5 ADFÆRD	59
6.5.1 Håndtering af passagerer.....	61
6.6 OPSAMLING.....	62
 KAPITEL 7: VKI	63
7.1 VISION	63
7.2 KULTUR	65
7.3 IMAGE	69
7.4 KLØFT (VISION – KULTUR).....	74
7.5 KLØFT (KULTUR – IMAGE)	75
7.6 KLØFT (IMAGE-VISION).....	77
7.7 OPSAMLING.....	81
 KAPITEL 8: CUSTOMER BASED BRAND EQUITY	82
8.1 SALIENCE	82
8.2 PERFORMANCE.....	84
8.3 IMAGERY	88
8.4 JUDGEMENTS	90
8.5 FEELINGS.....	92
8.6 RESONANCE	94
8.7 OPSAMLING.....	97
 KAPITEL 9: DISKUSSION.....	99
9.1 MANAGERIAL IMPLICATIONS.....	107
9.2 REVIDERET POSITIONERINGSKORT	112
 KAPITEL 10: KONKLUSION	113
10.1 PERSPEKTIVERING.....	114
 LITTERATURLISTE	115
 BILAG	124

Oversigter

Model

Model 1: Corporate Identity Model.....	13
Model 2: VCI - Branding tool kit	15
Model 3: CBBE-model	17
Model 4: Modifieret Corporate Identity Model.....	101

Figur

Figur 1: Positioneringskort.....	44
Figur 2: Udvikling i SAS' vision	63
Figur 3: Funktionelle associationer til SAS.....	70
Figur 4: Følelsesbetonede associationer	92
Figur 5: Revideret positioneringskort	112

Tabel

Tabel 1: Omverdensforhold i flybranchen	5
Tabel 2: Kvantitativ metode vs. kvalitativ metode.....	24
Tabel 3: Oversigt over respondentinfo.....	32
Tabel 4: Effektmål.....	36
Tabel 5: Konkurrentidentifikation	41
Tabel 6: Opgørelse af associationer	71
Tabel 7: Eurobonusprogram.....	95

Kapitel 1: Indledning

1.1 Problemfelt

Historien om tre landes fælles intentioner om at skabe et flyselskab med det formål, at kunne transportere dets befolkning til lande uden for Europa, har flere gange været på kanten til, at blive en saga blot. Svingende resultater og nyopstået konkurrenter har til tider efterladt Skandinaviens flyselskab, SAS, i en sårbar position.

Engang var det at flyve en stor oplevelse, som var forbeholdt få, men i takt med tidernes udvikling, kan det i dag sammenlignes med hvilken som helst anden transportform, hvor det mest af alt handler om, at komme fra A til B - gerne også billigt.

I modsætningen til tidligere tiders monopollignende tilstande, tillader lovgivningen i dag, at flere flyselskaber kan konkurrere mod hinanden på ruter, som SAS førhen har siddet egenhændigt på. Derfor er det en ny tilstand i markedet, der er kendetegnet ved de dynamiske forhold og som kan give udfordringer ved flyselskabers selverkendelse og identitet. For det store flyselskab, de engang kunne bryste sig af at være, kan muligvis ikke tages for givet i dag, og spørgsmålet om hvem de er kontra hvem de skal være, kan løbende stilles i forsøget på, at finde den rigtige plads i markedet.

Dertil er SAS, ligesom andre flyselskaber, i den udsatte position hvor et uheld eller ulykke på et splitsekund kan ændre folks opfattelse af flyselskabet, på samme måde som uheldet kan koste på bundlinjen eller sågar dets reputation. SAS er endvidere delvist statsejet og delvist privatejet. Bestående af interessenter der har hver deres interesseområder, gør ikke situationen mere enkel for SAS. På den ene side skal flyselskabet efterkomme staternes individuelle behov, samtidig med at de private på den anden side stiller krav om profitabilitet. Derfor handler det om, at kunne drive en sund forretning ved siden af staternes behov for en god infrastruktur, som SAS mere eller mindre har direkte indflydelse på.

Ovenstående er ikke de eneste forhold som SAS må forholde sig til. Omverdensforholdene i flybranchen understreger endvidere de gældende eksterne forhold som alle aktører på markedet påvirkes af, hvilket for SAS' vedkommende er skematisk illustreret i model 1. Særligt de økonomiske faktorer fylder meget i og omkring SAS, herunder den makroøkonomiske tilstand, der gør sig gældende i Danmark er bestemmende for befolkningens reale købekraft. I

økonomiske nedgangstider vil forholdsmæssigt dyre flybilletter, antagelsesvist, nedprioriteres og i stedet vil billigere alternativer foretrækkes.

Brændstofpriser er en afgørende faktor flyselskaber, idet omkostningen til denne udgør en betragtelig andel af de samlede omkostninger. SAS er ikke en undtagelse i dette henseende, der har blandt verdens ældste flåde med en gennemsnitsalder på 11 år, hvilket samtidigt betyder, at denne ikke kan karakteriseres som videre økonomisk i forhold til dennes brændstofforbrug (Planespotters, n.d. a). Slutteligt er SAS og flyselskaber i al almindelighed stærkt influeret af den politiske dagsorden, der gør sig gældende i de respektive lande, hvor der flyves. SAS er som flyselskab underlagt stringente regler for, hvilke steder der må flyves og, hvor meget CO2 der må udledes. Luftfartsindustrien er således et særdeles reguleret marked.

Politiske/lovgivningsmæssige faktorer	Økonomiske faktorer	Sociokulturelle faktorer	Teknologiske faktorer	Miljømæssige faktorer
Lovgivningsmæssige ændringer ifbm. luftfart	Den makro-økonomiske tilstand	Sikkerhedsmæssige foranstaltninger ifbm. flysikkerhed (terror)	Effektivisering af flydrift	Miljømæssige direktiver og krav
Deregulering af international luftfart	Brændstofpriser	Gældende samfundsmæssig trend ift. valg af flyselskab	Internettets fremtrædende rolle	Emissionsrettigheder
	Valutarisici			
	Likviditetrisici			

Tabel 1: Omverdensforhold i flybranchen¹

Men hvad skal der til, for at imødekomme ovenstående forhold og deres nuværende såvel fremtidige implikationer for SAS, hvilket vil være afhandlingens formål at undersøge.

1.2 Problemformulering

“Hvordan kan SAS re-positioneres med henblik på, at styrke brandet i kampen om flypassagererne på det danske marked?”

Til besvarelse af problemformuleringen vil der tages udgangspunkt i nedenstående undersøgelsesspørgsmål:

- Hvordan defineres SAS ved sin corporate identity?
- Hvilken indflydelse får vision, kultur og image på SAS brandet?
- Hvorledes kan SAS styrkes ved CBBE-modellen?

¹ Kilde: Egen tilvirkning

² Kilde: Cornelissen (2011)

³ Kilde: Heding et al. (2009)

1.3 Læseguide

I nærværende afsnit vil læseguiden præsenteres, der ganske kort har til formål at gengive afhandlingens strukturelle opbygning og dets elementers funktion.

Kapitel 1, indledning, præsenterer afhandlingens formål og sigte, samt hvorfor denne indgangsvinkel er interessant. Kapitlet udgøres af afsnittene problemfelt, problemformulering, begrebsafklaring og slutteligt argumenteres der for de afgrænsninger, der er foretaget.

Kapitel 2, teori, giver et indblik i det underliggende teoretiske felt, der gør sig gældende i afhandlingen, som faciliterer og sikrer en akademisk udgangspunkttagen.

Kapitel 3, metode, kortlægger de metodiske overvejelser, der er foretaget gennem processen. Konkret præsenteres afhandlingens videnskabsteoretiske afsæt og det empiriske grundlag, herunder primær- og sekundær empiri.

Kapitel 4, undersøgelse, gør først og fremmest rede for hele processen omkring dataindsamling og, hvilke valg der således er truffet. Samtidig præsenteres data i et analyseafsnit, der er opdelt i beskrivende statistiske modeller, herunder frekvens- og krydstabeller, og middelværdianalyse.

Kapitel 5, konkurrentidentifikation, faciliterer et overblik over den konkurrencemæssige situation som SAS befinder sig i, hvor selskabets nærmeste konkurrenter identificeres og analyseres. Disse forhold opsummeres i et positioneringskort.

Kapitel 6, corporate identity, fokuserer på SAS' identitet med udgangspunkt i afsnittene historie, personlighed, symbolisme, kommunikation og adfærd.

Kapitel 7, VKI-analyse, går i dybden med vision, kultur og image i og omkring SAS, samt identificerer kløfter herimellem,

Kapitel 8, CBBE-model, giver indblik i, hvordan SAS-brandet kan styrkes på baggrund af elementerne salience, performance, imagery, judgements, feelings, resonance, der behandles i særskilte afsnit.

Kapitel 9, diskussion, diskuterer afsnittene corporate identity, VKI og CBBE, afsluttende med fremlæggelse af managerial implications.

Kapitel 10, konklusion, er opsummeringen på afhandlingen, hvis formål underliggende er besvarelse af problemformuleringen.

1.4 Begrebsafklaring

Følgende afsnits formål er at klarlægge en række begreber, der spiller en central rolle for afhandlingens indhold, således for at undgå eventuelle misforståelser om disses betydning og anvendelse. Afklaringen omhandler begreberne *brand*, *re-positionering*, *corporate branding*, *corporate identity*, *corporate personality* og *corporate image*.

Brand

Forståelsen tager udgangspunkt i American Marketing Associations definition om, at et brand består af et navn, logo, symbol eller design, der identificerer og adskiller et produkt af en specifikt producent fra konkurrenterne (Keller, 2013).

Re-positionering

Positionering af et brand er måden, hvorpå brandet bliver etableret for, at skabe det ønskede identitet og image ved at tilføje points-of-difference og points-of-parity.

En re-positionering er ændringer og/eller tilføjelser til disse med formålet om, at skabe et nyt eller forbedret brand (Keller, 2013).

Corporate branding

I modsætningen til branding, der tager udgangspunkt i at brande et produkt eller service, anskues corporate branding på et overordnet niveau med hele virksomheden som fokus. Formålet er, at opbygge et omdømme, der for interessenternes vedkommende er favorabelt.

Corporate identity

Corporate identity skal forstås som virksomhedens måde, at præsentere sig selv på overfor interessenter - både med hensyn til dens visuelle udtryk, den samlede kommunikation og adfærd.

Corporate personality

Virksomhedens værdier, der bliver gennemgående i kulturen, missionen og visionen. Uden nødvendigvis at være synlig, er det forholdene, der ligger bag corporate identity.

Corporate image

Dette begreb skal forstås som interessenternes opfattelse af virksomheden, og hvilke associationer de laver til den.

1.5 Afgrænsning

Da afhandlingen udelukkende har fokus på SAS, afgrænses observationerne og konklusionerne fra andre flyselskaber. De parametre, egenskaber etc. som undersøges, er valgt ud fra deres relevans i forhold til SAS, hvorfor afhandlingens specifikke anbefalinger ikke nødvendigvis kan overdrages til anden aktør. Afhandlingen vil endvidere antage et forbrugerperspektiv, B2C, hvorfor vi afgrænser os fra et virksomhedsmæssigt udgangspunkt. Derfor vil vi ikke undersøge tiltag ved virksomhedsprogrammer, samt hvordan SAS kan forbedre positionen og relationerne til virksomheder. Derimod ligger fokuset for afhandlingen på SAS' corporate identity og hvordan forbrugeren opfatter SAS, med henblik på at anbefale eventuelle tiltag til forbedring af brandpositioneringen og SAS' image. Afhandlingen afgrænses fra dybdegående interviews af forbrugere med henblik på, at foretage en mere generel undersøgelse af SAS' image. Den kvantitative undersøgelse suppleres dog af bemærkninger og kommentarer fra oplevelser, der har været relevante i forhold til at underbygge observationerne.

Til trods for, at de respektive regeringer i Danmark, Norge og Sverige er fremtrædende interessenter i SAS, vil afhandlingen udelukkende tage afsæt i det danske marked og dets potentiale for SAS, hvorfor de fremsatte strategiske forslag for selskabet underliggende vedrører dette.

Kapitel 2: Teori

Valg af teori og modeller er taget ud fra brandtilgangene, identity og consumer-based, med en forståelse for SAS' historik. Samspillet mellem tilgangene, flybranchen og forbrugers beslutningstagning er oplagte, og de bekræfter vores interesse i, at have fokus på disse teorier til at analysere SAS' brandstyrke og forbedringsmuligheder.

2.1 Litteraturreview

Corporate branding

Corporate branding er et koncept til at skabe et omdømme på virksomhedsniveau (Heding et al, 2009). Konceptet udspringer fra det overordnet koncept "branding" og ligestilles med "brand", der kan defineres som,

"[...] a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition" (Keller, 2013, s. 30)

Corporate branding skal ikke forveksles med product branding, som kort defineret har til formål, at skabe og kommunikere en brandidentitet ved et specifikt produkt. Fokusset er endvidere forskelligt imellem de to typer idet, *"Product brands typically lavish all their attention on customers and consumers, whereas corporate brands address all the company's stakeholders – not only customers and consumers..."* (Hatch & Schultz, 2008, s. 9). Indenfor corporate branding er det derfor samtidigt hele virksomheden som bliver objektet, fremfor kun at fokusere på fordele ved de produkter, som virksomheden kan afsætte til forbrugeren. Derfor er det afgørende for virksomhedens identitet, at den skabes op imod et samlet budskab, som dækker alle funktioner på en ensrettet måde – dens corporate identity (Heding et al, 2009).

Ifølge Abratt og Kleyn (2012) består corporate brand af to aspekter - henholdsvis hvad de kalder corporate expression og brand image. Corporate expression dækker over, hvad virksomheden kan gøre for, at udtrykke dens identitet og dermed knytte corporate identity til corporate brand. Brand image betegner interessenternes øjeblikkelige opfattelse af virksomheden.

Corporate identity

Corporate identity er i litteraturen blevet et bredt defineret koncept, som bliver et grundlæggende element ved corporate branding til, at positionere virksomheden (Balmer, 1995; Van Riel & Balmer, 1997). Overordnet set handler corporate identity om, at kunne definere virksomhedens særprægede egenskaber, eller rettere hvad der karakteriserer virksomheden (Balmer & Wilson, 1998; Balmer, 1995; Downey, 1986). Dertil er der et visuelt aspekt i corporate identity, ligesom fokuset på virksomhedens vision og strategi understreger ledelsens involvering i konceptet (Hatch & Schultz, 1997).

I den akademiske litteratur er der forskellige perspektiver inden for området. Markedsføringsfolk har igennem årene fokuseret på konceptet corporate identity, mens *behaviorists* fokuserer på *organizational identity*. Det sidste adskiller sig ved, at personalet - og grundlæggende set hele kulturen i virksomheden - har en betydning for dette perspektiv på identiteten (Balmer & Wilson, 1998; Balmer, 2001, Hatch & Schultz, 1997). Hatch & Schultz (1997, s. 357) udtrykker at, "*Organizational identity refers broadly to what members perceive, feel and think about their organizations*".

En erkendelse af de ansattes indflydelse på virksomhedens identitet har samtidigt udviklet sig i *corporate personality*, hvori konceptet fokuserer på virksomhedens kulturer, der er med til at skabe, hvad der forstås ved dens identitet (Balmer & Wilson, 1998; Cornelissen, 2011). Et koncept der bliver arbejdet med ved Birkigt & Stadler's model om corporate identity og corporate image.

Identitetsskolerne

Indenfor corporate identity eksisterer flere skoler, heriblandt den adfærdsmæssige- og visuelle skole, hvor af mange perspektiver forgrener sig fra. I lang tid var den generelle opfattelse af corporate identity, at konceptet skulle vinkles fra det visuelle og designmæssige aspekt, hvorfor meget arbejde med corporate identity blev udført med henblik på at forbedre den visuelle fremtræden. Dette var en opfattelse, der særligt kommer af, at udøverne har en designmæssig baggrund (Olins, 1991, Cornelissen, 2011).

Visuelle identitet. Hvem og hvad er virksomheden? Disse spørgsmål er centrale for brandidentitetspioner Wally Olins definition af identitet, som ønskes besvaret via det visuelle udtryk. "*Olins advocates that corporations use systems of visual identification to build identity as a communication vehicle*" (Heding, et al, 2009, s. 50). Dermed bliver det

visuelle en vigtig bestanddel af skabelsen og opretholdelse af virksomhedens identitet (Abratt, 1989).

Adfærdsidentitet. Virksomheden og medarbejdernes adfærd er hovedfokus for skabelsen af identiteten, grundet forbrugernes opfattelse af virksomheden. Denne baseres på dens adfærd og forbrugernes samlede oplevelser over tid med virksomheden (Balmer, 1995; Balmer & Wilson, 1998; Downey, 1986, Heding, et al, 2009)

Van Riel og Balmer (1997) har senere identificeret tre udviklinger inden for området, som definerer corporate identity som:

The graphic design paradigm. Som den første udvikling inden for corporate identity, fokuserer dette paradigme på en synliggørelse af virksomheden gennem logoer og andre former for visuelle identifikationer.

The intergrated-communication paradigm. Denne senere udvikling understreger en erkendelse af betydningen ved, at virksomheden kommunikerer på en ensartet måde. Som de antyder, "*The corporate communication mix and its management is fundamentally different from and is more complicated than, the marketing communications mix*" (Van Riel & Balmer, 1997, s. 341)

The interdisciplinary paradigm. Udviklingen fokuserer på ideen om, at identiteten kommer til udtryk ved virksomhedens adfærd, kommunikation og symbolismen, og samtidig er en afspejling af virksomhedens karakteristika, som ikke kan isoleres fra medarbejdernes adfærd. Derfor er der behov for at tænke hele virksomheden ind i arbejdet med identiteten.

Ideen bag en aktiv anvendelse af corporate identity er, at der kan retfærdiggøres en sammenhæng mellem identiteten og virksomheden image, der i litteraturen defineres som, hvordan virksomheden bliver opfattet af interessenterne (Downey, 1986;). Igennem kommunikationen kan dette image blive skabt, dog uden at imageskabelsen skal blive reduceret til et redskab i form af kommunikationen med manglende sammenhæng til resten af virksomheden. Imageskabelsen er afhængig af hvad der foregår omkring virksomheden, hvorfor kommunikationen udadtil alene ikke udgør den opfattelse som interessenterne har.

Ifølge Van Riel og Balmer (1997) er den mest effektive ledelse af corporate identity med til, at skabe et favorabelt corporate image, der på sigt kan give virksomheden et stærkt omdømme. Derfor bliver

virksomhedens identitet et vigtigt aktivt i dens forsøg på at opnå succes, hvorfor det endvidere kræver et konstant overblik over, hvordan identiteten formidles.

Corporate reputation

Mens corporate image er et udtryk for hvordan interessenterne opfatter virksomheden på et givent tidspunkt, hersker der en generel forståelse af, at corporate reputation bliver skabt over længere tid ved gentagne interaktioner mellem virksomheden og interessenterne (Abratt & Kleyn, 2012; Fombrun & Shanley, 1990). Det vil også sige, at corporate reputation er en sammenlægning, eller snarere en vidtstrækkende helhedsopfattelse af virksomheden på baggrund af dens corporate image.

For at et stærkt corporate reputation kan dannes, er det en forudsætning, at virksomheden kan tilbyde en form for service eller produkt med en tilstrækkelige fordel i forhold til konkurrenterne (Balmer & Wilson, 1998). Dette faktum har endvidere en selvforstærkende effekt, når et stærkt positivt corporate reputation giver virksomheden en yderligere konkurrencemæssig fordel (Fombrun & Shanley, 1990).

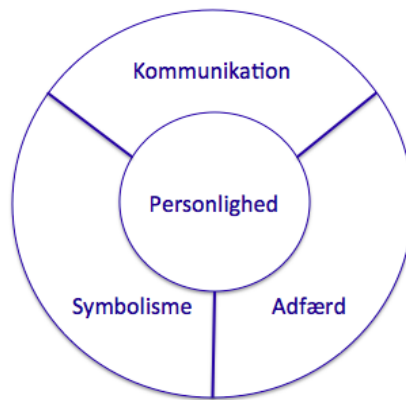
Relateret til branding bliver corporate reputation i dette henseende et nøgleord qua dets virkning på virksomhedens brandværdi. Det vil sige, at et stærkt reputation afspejler et godt forhold til dens interessenter, idet reputation udtrykkes ved den opfattelse af virksomheden som den enkelte interessent måtte have dannet sig over længere tids interaktioner. Den positive korrelation mellem reputation og brandværdien betyder for virksomhedens vedkommende, at den for eksempel kan afsætte sine produkter bedre eftersom forbrugerne har positive associationer til virksomheden, der gør den mere attraktiv i forhold til konkurrenterne (Cornelissen, 2011, s. 59).

Omvendt vil et dårligt reputation have modsatte effekt på virksomhedens brand som følge af de negative associationer, der knyttes til virksomheden.

Disse koncepter er gennemgående i de næste afsnit om de anvendte modeller, som starter med en introduktion til Birkigt & Stadlers Corporate Identity model. Herefter følger Hatch & Schultz' branding tool kit/VKI-model og Kellers Customer Based-Brand Equity model.

2.2 Corporate identity

Birkigt & Stadler udarbejder en model med corporate identity, image og personality som omdrejningspunkter til, at identificere forholdet mellem virksomhedens identitet og image.



Model 1: Corporate Identity Model²

Konceptet omkring virksomhedens identitet tager udgangspunkt i, at den kommer til at bestå af tre egenskaber, som hver især karakteriserer identiteten i kraft af deres respektive udtryk. De tre egenskaber er henholdsvis symbolisme (*symbolism*), kommunikation (*communication*) og adfærd (*behaviour*) som virksomheden anvender til, at fremstille den selv på (Cornelissen, 2011, s. 61; EURIB, 2009).

Symbolisme. Virksomhedens symbolisme udtrykkes ved de billeder den kan skabe udadtil, eksempelvis via logoer, som interessenten kan identificere virksomheden med.

Kommunikation. Hvad virksomheden udtrykker i verbal form såsom ved reklamer, dækker over kommunikation. I forhold til at skulle bevise et nyt tiltag via ens adfærd, er kommunikation et mere effektivt middel for virksomheden til, at udtrykke dette qua dets fleksibilitet og hurtigere adspredelse. Kommunikationen bør dog bakkes op af adfærden for ikke at virke utroværdig.

Adfærd. Hvordan virksomheden handler, er essentielt for corporate image, da det er på baggrund af adfærden at interessenterne danner sig indtryk af, hvem og hvad virksomheden er (Cornelissen, 2011; EURIB, 2009)

Hvad der ligger i disse egenskaber, er, at de udgør en essentiel del af virksomhedens ageren, hvorved den kan skabe et image. Med andre ord skal de anskues sådan, at det er virksomheden selv, der via disse egenskaber kan kommunikere og påvirke interessenternes opfattelse af virksomheden.

² Kilde: Cornelissen (2011)

På den anden side er interessenterne ligeledes påvirkelige af andre end udelukkende virksomheden, så deres opfattelse af den er derfor ikke blot en afspejling af, hvordan virksomheden ønsker at fremstå. Af den grund opererer Birkigt & Stadler også med et andet koncept i denne model, corporate image, hvis formål er, at identificere den opfattelse af virksomheden som interessenterne måtte have.

Koncepternes hensigt tydeliggøre forholdet i mellem virksomhedens identitet og image – hvordan virksomheden opfatter sig selv, hvad den kommunikerer og interagerer kontra interessenternes syn på virksomheden.

Endeligt definerer modellen hvad der betegnes som virksomhedens personlighed. Baseret på mission, vision og kultur, fremhæver værdierne herfra hvem virksomheden i virkeligheden er. Den skal ikke givetvis forveksles med identiteten, da personligheden, eller nogen af de værdier, som den bygges på, kan være uudtalte, hvor egenskaberne i identiteten bliver virksomhedens måde at præsentere sig selv på til interessenterne.

Som Wally Olins definere forskellen,

"A corporate personality is not necessarily something tangible that you can see, feel or touch – although it may be. The tangible manifestation of a corporate personality is a corporate identity. It is the identity that projects and reflects the reality of the corporate personality" (Cornelissen, 2011: 62)

Virksomhedens personlighed bliver et gennemgående element i hvad virksomheden foretager sig, da medarbejdere er indforstået med og har samme opfattelse af, hvilken retning man skal i kraft af den organisatoriske kultur, mission og vision. Derfor bør egenskaberne i identiteten ligeledes reflektere personlighedens kerneværdier, således at det ikke bliver et spørgsmål om, at ville lade virksomheden fremstå anderledes i dens identitet end hvad personligheden i virkeligheden dikterer,

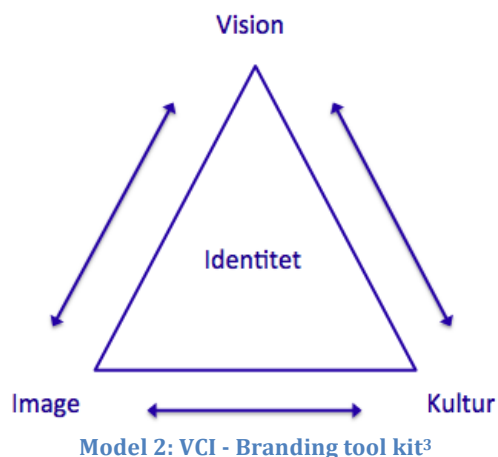
"Corporate identity involves the construction of an image of the organization to differentiate a company's position in the eyes of important stakeholder groups. Corporate personality, on the other hand, is based on deeper patterns of meaning and sense-making of people within that same organization and includes the core values that define the organization." (Cornelissen, 2011, 63).

2.3 Corporate branding og VKI

Udgangspunktet er, at skabe en identitet, som er attraktiv for alle blandt virksomhedens interessenter. Ifølge Hatch & Schultz (Cornelissen, 2011) dannes denne identitet ved en overensstemmelse mellem virksomhedens vision, kultur og image, som basalt set omhandler tre aktørers opfattelse af virksomheden. Identiteten er en afspejling af, hvem virksomheden er, anskueliggjort via image, som er forbrugernes opfattelse af virksomheden, ledelsens vision om hvilken retning virksomheden skal, samt medarbejderens værdier og forhold i den organisatoriske kultur.

I denne henseende bliver medarbejderne et vigtigt aktiv for virksomheden i den forstand, at de indgår i kulturen som skal tilpasses de strategiske ændringer ledelsen måtte foretage, og ikke mindst er medarbejderne centrale for håndteringen af de daglige processer, der foregår internt i virksomheden.

Overensstemmelsen mellem de tre faktorer, vision, kultur og image, er genstand for den ideelle identitet, som hænger sammen og afspejles ved virksomhedens brand. Der hersker en positiv korrelation mellem overensstemmelsen og styrken af brandet, hvilket vil sige, at jo større en overensstemmelse der er mellem faktorerne, jo stærke et brand besidder virksomheden – eller rettere, *"a strong and successful corporate brand identity"* (Heding et al, 2009, s. 61). Dannes der omvendt en såkaldt kløft imellem to af *faktorerne*, er der misdannelse i forståelsen af virksomheden. Denne kan potentielt hæmme virksomhedens brand ved manglende korrektion sådan, at der er en klar overensstemmelse. Hæmningen af brandet kan eksempelvis ske ved utilfredshed blandt forbrugerne, der ikke oplever den forventet værdi som lovet.



³ Kilde: Heding et al. (2009)

2.4 Customer Based-Brand Equity

At opbygge et stærkt brand vil sige, at virksomheden skaber en position baseret på et image, der i forbrugernes øjne favoriserer virksomheden fremfor andre. Her bliver brandværdien et fundamentalt element i den dynamiske proces, hvorved virksomheden kan opnå strategiske fordele, eksempelvis i form af større loyalitet, mindre prisfølsomhed hos forbrugerne eller sågar en opfattelse af at produktoplevelsen er bedre ved et specifikt brand (Keller, 2013, s. 70).

Styrken af brandet afhænger af forbrugernes oplevelser med brandet, hvorfor dette koncept er forbrugerorienteret. Orienteringen medvirker til at det for virksomheden handler om, at forstå hvad det er forbrugerne eksempelvis føler, ser og hører om brandet i takt med oplevelserne som de gør sig. Disse iagttagelser omformuleres derefter til opfattelser og associationer, som skaber hele brandværdien og er afgørende for den styrke, brandet måtte have.

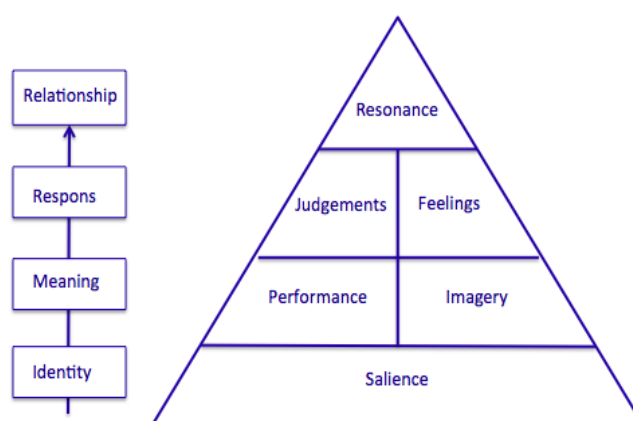
Ifølge Keller (2013) kan brandværdien anses som "*... the differential effect that brand knowledge has on consumer response to the marketing of that brand. A brand has positive customer-based brand equity when consumers react more favorably to a product and the way it is marketed when the brand is identified than when it is not*" (Keller, 2013, s. 69).

Brand knowledge karakteriserer overordnet, hvilken viden forbrugeren har om brandet baseret på vedkommendes oplevelser. Eftersom forbrugeren ofte kan være i kontakt med virksomheden, påvirker hver situation også forbrugeren opfattelse, så brand knowledge – og brandværdien ligeså, er ikke komplet upåvirkeligt. Opfattelserne kan ændres i takt med hvilke oplevelser forbrugeren møder, hvorfor opbygning og vedligeholdelsen af brandet skal ansues som en løbende proces.

Grundlæggende set består brand knowledge af to koncepter, henholdsvis brandkendskab og brandimage. I henhold til at skabe et brand med stærk brandværdi, er det først og fremmest nødvendigt at opnå et høj brandkendskab, og derefter et brandimage, som forbrugeren har unikke, stærke og favorable associationer til (Keller, 2013, s. 73).

Brandkendskab. Konceptet betegner forbrugers evne til at genkalde eller genkende et brand, afhængigt af om forbrugeren kan komme i tanke om brandet (genkalde), blandt andet ved at få opstillet den tilhørende produktkategori – eksempelvis flyselskaber, eller om vedkommende kan identificere et tidligere brug af brandet ved at blive eksponeret over for det (genkende).

Brandimage. Dette koncept karakteriserer hvad forbrugere forbinder med brandet. Disse associationer kan enten være specifikke egenskaber eller fordele ved brandet. En vigtig iagttagelse er, at forbrugere ikke danner opfattelser om karakteristika ved brandimaget på samme måde, men at de skabes ved forskellige situationer. Det kan være alt fra deres egne forbrugsoplevelser til hvad de hører fra andre (Keller, 2013, s. 77). Hvad der dog betyder noget for imaget, er, at disse associationer er unikke, stærke og favorable i den forstand, at forbrugeren kan identificere en særlig egenskab ved brandet, er tilbøjelig til tænke mere over brandet, og det vil kunne opfylde forbrugers behov i sådan en grad, at brandet foretrækkes fremfor andre.



Model 3: CBBE-model⁴

Kellers model består først og fremmest af fire niveauer, som betinges af hinanden sådan at et niveau skal efterfølges af niveauet under. Det vil sige, at før brandet opnår relationer i form af loyalitet hos forbrugeren og dermed en betydelige brandværdi, skal alle tre forudgående niveauer opfyldes.

Overordnet fokuserer modellen på følgende niveauer:

Brand identity. Hvordan forbrugerne kan identificere brandet.

Brand meaning. Hvordan der kan skabes en mening hos forbrugeren omkring brandet via specifikke associationer, enten ved forbrugers egne oplevelser eller reklame for produktet. Dette niveau knytter sig derfor også til skabelsen af brandimaget.

Brand respons. I hvilket omfang den ønskede respons på en eksponering af brandet kan fremkaldes.

Brand relationships. Hvordan denne respons kan omsættes til loyalitet på sigt.

⁴ Kilde: Keller (2013)

Hvert niveau er udgjort af en eller to parametre, der total set er med til at skabe et stærkt brand. De udgør salience, performance, imagery, judgements, feelings og relationships.

Det ultimative for brandet er, at forbrugeren vil vælge det gentagne gange. Beslutningerne baseres således på vedkommendes forudgående vurderinger og associationer til brandet. Dette lægger modellen op til ved, at kunne opbygge brandværdien via en rationel- og følelsesmæssig side, men med det stærkeste brand opbygget sådan, at det både taler til den rationelle side som den følelsesmæssige side hos forbrugeren.

Loyalitetsopbygningen i CBBE-modellen konkretiseres ved, at brandet kan anlægge et rationelt fokus i kraft af modellens performance og judgements. Disse parametre dannes hos forbrugeren ud fra dennes individuelle behov og oplevelser med brandet, hvorved vedkommende kan foretage en vurdering af, om brandet klarer sig bedre i forhold til andre i tilstrækkelig grad til at blive foretrukket. Det følelsesmæssige fokus antager imagery og feelings med henblik på at skabe en følelsesmæssig reaktion hos forbrugeren til brandet. Eftersom forbrugeren danner meninger influeret af sine følelser, vil fokuset herpå være rammen for det positive, der falder vedkommende ind.

Derfor bliver det ikke tilstrækkeligt for et brand udelukkende at basere sig på det rationelle eller følelsesmæssige plan med intentionen om, at styrke det. På sin vis kan brandet have en stor nok værdi til den hensigt, at forbrugeren vil vælge brandet på baggrund af dets performance i forhold til andre brands. Det siger dog ikke meget om forbrugerens holdning til brandet ud over at der er egenskaber ved det, der gør, at forbrugeren foretrækker det fremfor andre. Er det blot et spørgsmål om de funktionelle egenskaber ved brandet, der gør det attraktivt for forbrugeren, er der omend sandsynlighed for, at disse på sigt kan forbedres og/eller erstattes af konkurrenter. Omvendt skal imagery og feelings uden inddragelsen af det funktionelle tale kraftigt til forbrugeren, hvis brandet skal være overbevisende i sådan en grad, at det kan dække forbrugerens behov, som det alt andet lige kan udtrykkes ved vedkommendes gentagne køb.

CBBE-modellen indikerer, at opbygning af et stærkt brand bør bestå af sider, der opfylder rationelle som følelsesmæssige behov hos forbrugeren. Herved kan loyalitetsopbygning i takt med skabelsen af et stærkt brand, antage et niveau, hvor forbrugeren endeligt skaber følelser til brandet, bliver tiltrukket af det, og som adskiller sig væsentligt fra konkurrenterne.

2.5 Loyalitet

Målet med corporate branding kan være at opnå loyalitet hos forbrugeren, der kan være med til at sikre en vis sikkerhed og, ultimativt, virksomhedens overlevelse. Forstået på den måde, at loyaliteten kan virke som væren mod eventuelle dårlige nyheder eller handlinger, som kan falde tilbage på virksomheden, men hvor forbrugeren loyalitet gør, at vedkommende ikke lader sig påvirke af den dårlige nyhed/rygte eller af konkurrerende tilbud (Balmer, 1995; Jensen & Hansen, 2006). I dette ligger en antagelse om, at forbrugeren loyalitet er baseret på en positiv attitude overfor virksomheden, som gør at vedkommende føler sig knyttet til virksomheden og brandet, altså er her tale om en holdningsmæssig loyalitet.

Bandyopadhyay og Martel (2007) finder at non-users, det vil sige individer der ikke køber eller bruger brandet, stadig er interessante at betragte, hvis de udviser en stærk positiv attitude overfor brandet. Der kan være forskellige årsager til, at de ikke har anvendt brandet, men at de derfor ikke skal negligeres på grund af deres potentiale til at blive loyale forbrugere.

Loyalitet kan omvendt tage den form af en adfærdsmæssig loyalitet, der bestemmes ved hvordan og hvor ofte forbrugeren køber brandet. Heri kan ligge en nødvendighed for vedkommende, at købe brandet eksempelvis i mangel af andre alternativer eller på grund af prisen, som bliver afgørende i beslutningsprocessen. Genkøb bliver altså i denne forbindelse en handling uden præferencer for købet eller af en favorable attitude overfor brandet, som ikke nødvendigvis kan inddrages.

Inertia er en tilstand herunder, hvorved forbrugeren foretager sit køb på grund af en vane. Der er ingen deciderede præferencer for købet, hvorfor valget afgøres ved hvor let det er, at afgøre beslutningen. Af samme grund vil det være nemt for forbrugeren at skifte brand, da vedkommende ikke har udviklet en holdning til et bestemt brand (Solomon et al., 2013).

Derfor er det ikke ligegyldigt, om loyaliteten kendetegnes ved en holdnings- eller adfærdsmæssig loyalitet. Bagved ligger forskellige årsager til forbrugeren handling med brandet, som giver virksomheden en værdifuld viden i forhold til, hvordan den skal kommunikere med forbrugeren.

2.6 Brand heritage

Baggrunden for brand heritage skal findes i virksomhedens identitet, hvor heritage udgør en del af identiteten ved *"its track record, longevity, core values, use of symbols and particularly in an organisational belief that its history is important"* (Urde et al., 2007, s. 5). Det skal omvendt ikke forveksles med et heritage brand som er, *"one with a positioning and a value proposition based on its*

heritage" (Urde et al., 2007, s. 5). Heri bliver heritage en strategisk beslutning, om konceptet skal udgør brandets positionering.

Elementerne herunder indikerer, hvor synligt heritage er ved et brand. Implicit indikerer de, hvilken værdi virksomheden tillægger dens heritage, som ligeledes har betydning for forbrugeren.

Track record skal forstås som, at virksomheden har bevist, at den kan overholde sine værdier og løfter.

Longevity siger noget om, hvor længe virksomheden har været i drift og hvor indgroet dens heritage er i virksomheden bevist i løbet af en periode. Men som Urde et al. formulerer, *"longevity alone does not necessarily result in a heritage brand, but it can be a key element"* (Urde et al., 2007, s. 10).

Core values i brandets heritage er værdier, der i lang tid har haft indflydelse på hvad virksomheden foretager, *"When core values fulfill the role as tenets that the brand strives to live up to, they become an integral part of the brand identity and, with time, the brand's heritage"* (Urde et al., 2007, s. 10).

Symbols er et element for virksomheden til, at udtrykke dets betydning og heritage, eksempelvis via dens logo.

History important to its identity er grundlæggende for, hvordan virksomheden respektere dens historie, og hvorvidt historien påvirker samt indgår i virksomhedens adfærd.

I modsætning til historie, forsøger heritage ikke udelukkende at fortælle hvad der tidligere er sket, men at skabe et referencepunkt, der understøtter og virker forklarende i henhold til nutidens situation, *"heritage helps make a brand relevant to the present and prospectively the future"* (Urde et al., 2007, s. 6).

Ideen om brand heritage er, at det har en positiv effekt på forbrugerens købsintention ved, at fremhæve brandets heritage. Det kommer af, at heritage frembringer positive følelser og tillid, hvilket i højere grad knytter forbrugeren til brandet. At kunne skabe denne tilknytning, er et middel til at øge købsintentionen (Rose et al., 2016). Autenticiteten, som giver brandet en tidsløshed, kan ikke skabes uden hensyntagen til, hvordan andre brands skaber samme mening. Det kan sammenlignes med first mover advantages - har et brand først skabt en forbindelse til et specifikt segment, kan det være vanskeligt for andre brands at gøre det tilsvarende (Beverland, 2005).

Associationerne som brand heritage kan være med til at skabe, er eksempelvis at frembringe minder fra andre, ligefrem bedre, tider. Brandets heritage-effekt afhænger dog af forbrugerens interesse for besparelser - jo større dette fokus er, desto mindre er effekten af heritage på dennes købsintention. Begrundelsen kan være, at forbrugeren er mindre risikoavers og tillægger gevinsten ved en besparelse større betydning end sikkerhed, og derfor *"should place less value on stability to prevent negative outcomes"* (Rose et al., 2016, s. 937).

Endeligt skabes tilliden gennem gentagne gange at leve op til de forventninger, som brandet giver forbrugeren. I kraft af brandets historie og flere år i markedet, hersker der en forudsætning for skabelsen af et tillidsbånd mellem forbrugeren og virksomheden. Et tillidsbånd som kendes fra corporate reputation, hvor forbrugerens opfattelse af virksomheden opstår over længere tids interaktion. Derfor har tilliden en vis indflydelse på corporate reputation (Wiedmann et al, 2013).

2.7 Valg af teori

Vi har valgt teorierne på baggrund af deres evne til at komplementere hinanden, for at vi kan undersøge afhandlingens problemformulering om muligheden for en repositionering af SAS. Birkigt & Stadlers Corporate Identity teori anvendes med henblik på at identificere, hvordan SAS præsenterer sig selv på ved deres corporate identity. Herfra går adfærden igen ved kulturdelen hos Hatch & Schultz' branding tool kit, eller VKI-model, som endvidere supplerer Birkigt & Stadlers model med et forbrugerperspektiv. SAS' image og kløfterne imellem dette samt de to andre elementer analyseres til det formål, at kunne styrke brandet ved en større overensstemmelse af disse. Endeligt medvirker CBBE-modellen til en yderligere identifikation af forbrugerens kendskab, associationer til SAS samt deres loyalitet, for at kunne vurdere eventuelle forbedringer til SAS.

Kapitel 3: Metode

Nærværende kapitel har til formål at redegøre for, hvordan afhandlingen rent metodisk vil opbygges, samt på hvilket empirisk grundlag.

Kapitlets indledende afsnit omhandler afhandlingens videnskabsteoretiske afsæt, hvor metoden for dataindsamlingen derefter vil belyses, herunder det bagvedliggende rationale ved netop, at anvende valgte metodik.

3.1 Videnskabsteoretiske overvejelser

I nærværende afhandling stræbes der efter, at applikere det problemorienterede projektarbejdes metodik i forsøget på, at frembringe værdifuld viden i relation til den problematik SAS befinder sig i som problemformuleringen påpeger. Dette er betinget af, at det altid er afhandlingens underliggende problem, der definerer metoden – ikke omvendt. I forlængelse af dette argumenterer videnskabsteoretikerne Paul Bitsch Olsen og Kaare Pedersen at, *"I det problemorienterede projektarbejde er reglen, der sorterer mellem god og dårlig forskning, gode og dårlige projekter, en skelen mellem saglighed og ligegyldighed, relevans og irrelevans."* (Bitsch Olsen & Pedersen, 1999: 19). Qua problemformuleringens indhold og ordlyd, har problemstillingsanatomien karakter af et planlægningsproblem, idet dette kan karakteriseres ved, at man har en manglende viden om, hvad der bør gøres i en kompleks situation (Lassen, 2014a: 7). Dette underbygges ligeledes af, at vi tidligere i afhandlingen belyste, at SAS på nuværende tidspunkt befinder sig i en stuck-in-the-middle position i forhold til kundernes perception af brandet sammenlignet med virksomhedens konkurrenter. Fokus rettes mod de strategiske tiltag i relation til den førmtalte re-positionering af brandet som SAS med fordel kan implementere. Dette beror på et omfattende analyseapparat, der således skal sikre at forslaget udarbejdes på et validt og repræsentativt grundlag.

Afhandlingen vil, rent videnskabsteoretisk, blive belyst med udgangspunkt i Egon Gubas paradigmatænkning, *"Et basalt sæt af værdier som styrer vores handlinger – både hverdagshandlinger og handlinger forbundet med disciplinerede undersøgelser"* (Lassen, 2014b: 6).

Valget af paradigme, der applikeres, er afgørende for, hvordan vores tilgang til problemformuleringens undersøgelsesspørgsmål vil være i forhold til paradigmets bestanddele, herunder ontologi, epistemologi og metodologi (Lassen, 2014b: 8).

Afhandlingen vil anskues ud fra et neopositivistisk paradigme, hvilket betyder at vi som undersøgere er underlagt, at skulle holde os indenfor de paradigmatiske retningslinjer, der er gældende. Konkret betyder det, at vi har en begrænset realistisk ontologi i forhold til, hvad virkeligheden er. Vi har en modificeret objektiv epistemologi, hvad angår erkendelse af virkeligheden og rent metodisk vil vi have

en modificeret eksperimentel tilgang til processen om indhentning af empiri (Darmer & Nygaard, 2005: 25). Afhandlingens resultater vil så vidt muligt søges rensset for egne subjektive antagelser og indblanding (bias), men indenfor det neopositivistiske paradigme foreligger der en erkendelse af, at det ikke er muligt fuldstændigt at eliminere al menneskelig påvirkning på resultaterne. I kraft af at SAS, som førnævnt, problemstillingsanatomisk står overfor et planlægningsproblem anses neopositivismen som den bedst mulige paradigmatisk indgangsvinkel at antage for, at udforme et sagligt forslag til, hvordan SAS kan re-positionere sig som brand fremadrettet.

3.2 Empirisk grundlag

Nærværende afsnit vil behandles i to særskilte afsnit, henholdsvis primær- og sekundær empiri, og omfatte en beskrivelse af, hvordan afhandlingens empiriske grundlag vil tilvejebringes, samt hvilke underliggende overvejelser, der har gjort sig gældende gennem dataindsamlingsprocessen.

3.2.1 Primær empiri

Primær empiri kan ifølge Mathotra et al. (2010) karakteriseres på følgende måde:

"Primary are originated by a researcher for the specific purpose of addressing the problem at hand. They are individually tailored for the decision-making of organisations that pay for well-focused and exclusive support. Compared with readily available data from a variety of sources, this exclusively can mean higher costs and a longer time frame in collecting and analysing the data" (Malhotra et. al, 2010: 115).

Afhandlingens primære empiri vil spille en central og afgørende rolle i afhandlingen, da det er med udgangspunkt i denne, at SAS' nuværende såvel fremtidige situation vil blive analyseret og vurderet.

Rent teknisk kan primær data deles op i to kategorier, herunder *stimuli data* og *ikke-stimuli data* (Forlaget94, 2011). Stimuli data er data, hvor der foreligger en interaktion mellem undersøger og respondent. Ikke-stimuli data er karakteriseret ved, at der ikke foregår interaktion mellem undersøger og det, der undersøges.

Valg af analysemetode

Valg af analysemetode afhænger af den specifikke kontekst, hvad der ønskes udforske. Det har derfor afgørende betydning for de resultater som undersøgelsen genererer, hvorvidt der anlægges en kvalitativ- eller kvantitativ tilgang til analysemetoden. Malhotra et al. (2010) definerer henholdsvis kvalitativ- og kvantitativ metode som følger:

- **Qualitative research:** *"An unstructured, primarily exploratory design based on small samples, intended to provide depth, insight and understanding"* (Malhotra et. al, 2010: 187).
- **Quantative research:** *"Research techniques that seek to quantify data and, typically, apply some form of measurement and statistical analysis"* (Malhotra et. al, 2010: 187).

Nedenstående model illustrerer grundlæggende, hvilke elementer de to forskellige metodiske perspektiver som tillægges vægt, og hvordan de adskiller sig fra hinanden.

	Den kvantitative metode	Den kvalitative metode
Wittgenstein	Den tidlige (Tractatus)	Den sene (Filosofiske undersøgelser)
Metodeteori	Som "begrundelse"	Som "fremgangsmåde"
	Udskillelse	Inddragelse
Caseudvælgelse	Søgen efter repræsentation	Søgen efter det illustrative
Proces	Systematisk	Usystematisk
Data	Data indsamles	Data produceres
Validitet	Objektiv validering	Pragmatisk og intersubjektiv validering
Teknikker	Generaliserer, måle, objektiverer, sammenhænge	Forstå, spørge, observerer fortolke, case
Kritik/karikatur	"En teoriløs og uinteressant empirisme"	"En naiv usystematisk impressionisme hvor "anything goes"

Tabel 2: Kvantitativ metode vs. kvalitativ metode⁵

I relation til problemformuleringen har vi vurderet at en kombination imellem den kvantitative- og kvalitative metode vil være det bedst mulige undersøgelsesdesign. Konkret skal dette eksekveres i form af en spørgeskemaundersøgelse suppleret med opfølgende spørgsmål pr. e-mail med udvalgte respondenter, de deltog i spørgeskemaundersøgelsen.

Formålet med udarbejdelsen af spørgeskemaundersøgelsen er, at indsamle data omkring danske flypassagerer og heraf forstå sammenhænge i mellem disse, udledt på baggrund af den opstillede spørgeramme (bilag 1). Det er helt centralt for afhandlingens robusthed, at få indgående kendskab til, hvad respondenternes respektive holdning til SAS er som flyselskab og samtidig deres personlige erfaringer med selskabet. Ved at applikere den kvantitative tankegang i dataindsamlingsprocessen giver det os således mulighed for, at opnå en stor og repræsentativ stikprøvestørrelse, der er mulig at generalisere på baggrund af. Sidstnævnte har været en afgørende faktor i forhold til valg af analysemetode under hensyntagen til problemformuleringens karakter.

⁵ Kilde: Lassen (2014c, slide 16)

Implementeringen af de opfølgende spørgsmål pr. e-mail i dataindsamlingsprocessen giver os mulighed for at mere eksplorativt til værks med respondenterne og deres respektive svar, hvilket spørgeskemaundersøgelsen i sig selv ikke faciliterer. Heraf kan ny, interessant viden opstå, som kun er mulig at få adgang til ved at gå kvalitativt til værks, hvilket underliggende illustrerer at en kombination af omtalte metodikker supplerer hinanden hensigtsmæssigt.

De respondenter, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen, hvor der i deres besvarelse er opstået tvivlsspørgsmål eller interessante anliggender, har vi kontaktet og forespurgt deres deltagelse.

Begge metodikker, der anvendes bærer i sin form præg af være stimuli data på baggrund af den førnævnte formulering tidligere i afsnittet. I løbet af dataindsamlingsprocessen har vi ligeledes foretaget arbejde af kvalitativ karakter, dels i Københavns Lufthavn, d. 8. Marts 2016, hvor vi observerede SAS' tilstedeværelse og dets medarbejdere i en arbejdsmæssig funktion. Ydermere har vi sammen fløjet med SAS fra Oslo til København for selv, at få muligheden for at opleve, hvordan selskabets ground såvel on-board personale arbejdsmæssigt agerer.

Fravalg af analysemetode

Ved alle valg foreligger der et fravalg, hvilket betyder at der er andre dataindsamlingsteknikker som vi har set bort fra. Ikke nødvendigvis fordi at deres berettigelse ikke har været tilstede, men fordi, der er foretaget en konkret vurdering af, hvilke teknikker, der har været hensigtsmæssige i relation til afhandlingens formål og sigte.

Fokusgruppeinterview er en kvalitativ dataindsamlingsteknik, som vi afgrænser os fra at bruge i kraft af, at vi ønsker at adressere respondenterne særskilt ved anvendelse af de førnævnte metoder. I fokusgrupper er der en underliggende tendens og risiko for, at de involverede parter i den opstillede fokusgruppe lader sig influere af hinandens holdninger og overbevisninger, og dermed ikke svarer med deres uforbeholdne mening, hvilket vi ultimativt anser som værende skadende.

Strukturerede og standardiserede interviews med en på forhånd fastlagt spørgeramme er ligeledes blevet vurderet som alternativ. I kraft af at vi ønsker en stor stikprøvestørrelse, der kan generaliseres resultater på baggrund af, er denne metode ikke ideel.

Fordele/ulemper

Den klare fordel ved valgte analysemetode er, at den kvantitative- og kvalitative metode komplementerer hinanden. Spørgeskemaundersøgelsen har sit svage punkt ved, at respondenterne ikke har mulighed for, at komme med uddybende og supplerende svar på de i forvejen opstillede spørgsmål. Dette betyder, at vi som researchere potentielt afskærer os for værdifuld og relevant viden

om vores respondenter. Samtidig er denne analyseform notorisk kendt for, at være behæftet med en lavere svarvillighed blandt respondenterne, hvilket kan skade evnen til at kunne producere generaliserende resultater. Ved at vi efterfølgende foretager opfølgende kontakt pr. e-mail, opnår vi mulighed for at gå i dybden med udvalgte respondents svar, der måtte være særligt interessante.

3.2.2 Sekundær empiri

Mathotra et al. (2010) karakteriserer ligeledes sekundær empiri, hvilket fremgår af nedenstående citat:

"Secondary data are data that have already been collected for purposes other than the problem at hand. At face value, this definition seems straightforward, especially when contrasted to the definition of primary data. However, many researchers confuse the term, or quite rightly see some overlap with marketing intelligence" (Malhotra et. al, 2010: 115).

På samme måde som med primær empiri, vil afhandlingens sekundære empiri udgøre en væsentlig del af det empiriske grundlag. Den er således et ideelt supplement til den primære empiri, der egenhændigt indsamles og produceres. Denne type data kan komme i adskillige variationer, men vil i denne forbindelse forekomme som værende:

- Statistiske databaser
- Presse/nyhedsmedier specifikt til SAS, flybranchen eller perifært relaterede områder, der måtte have relevans
- Årsrapporter

3.3 Kildekritik

I relation til foregående afsnit er det en nødvendighed at forholde sig kildekritisk, når det drejer sig om sekundære kilder, herunder særligt ved anvendelse af nyhedsmedier og SAS' årsregnskabsberetninger. Dette skyldes, at disse kan have en underliggende agenda og være biased, hvilket kan være medvirkende til, i værste fald, at foretage konklusioner på et ukorrekt informationsgrundlag. Derfor betragtes alle anvendte kilders troværdighed, validitet og reliabilitet før brug i afhandlingen, ligesom der afgrænses for anvendelse af nationale- og internationale tabloidmedier.

Kapitel 4: Undersøgelse

Nærværende afsnit har til formål at præsentere spørgeskemaundersøgelsens resultater og de underliggende beslutninger, der er truffet i forbindelse med denne. Indledningsvist vil dataindsamlingsprocessen belyses efterfulgt af resultater fra de respektive statistiske analysemetoder, der er anvendt.

4.1 Dataindsamling

I nærværende afsnit vil dataindsamlingen behandles med begrundelser for de valg, der er foretaget med henblik på, at indsamle et datagrundlag til undersøgelse af undersøgelsesspørgsmålene og afhandlingen som helhed.

Spørgeskema

Spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet som et struktureret spørgeskema med spørgsmål arrangeret fra det generelle til specifikke. De er karakteriseret ved, at have faste svarmuligheder, som giver os som undersøgere de fordele, at undersøgelsen forbliver simpel og konsistent. Det gør også, at databehandlingen efterfølgende bliver let analyserbar (Malhotra et al, 2012).

Spørgeskemaet udarbejdes efter "Questionnaire Design Process" (Malhotra et al, 2012: 456) med en udformning baseret på baggrund af informationer fundet ved forudgående desk research og den teoretiske referenceramme. Svarmuligheder er ligeså dannet herudfra.

Design

Baggrunden for valget af spørgsmålstyperne er, at de er fundet relevante til blandt andet at undersøge forbrugernes opfattelse af SAS, deres associationer samt hvordan SAS efter deres mening præsterer i forhold til andre flyselskaber. Alle sammen, der med andre ord, skal bidrage til afklaring af forbedringsmuligheder og tiltag til at styrke det image, der eksisterer i forbrugernes opfattelser.

Spørgeskemaet er opbygget på følgende måde, angivet med respektive formål,

Spørgsmål 1-5 - Er med for, at have profilen af respondenten.

Spørgsmål 6-7 - Skal bruges til at undersøge genkendelsen og genkaldelsen af SAS.

Respondenten oplyses første gang om SAS ved spørgsmål 7 om genkendelse for ikke, at blive påvirket inden.

Spørgsmål 8-12 - Er relateret til respondenternes intentioner om, at rejse med SAS.

Spørgsmål 13-1 - Undersøger Eurobonus-forhold og årsager til medlemskabet.

Spørgsmål 15-16 - Fokuserer på kontaktpunkterne ved SAS.

Spørgsmål 17-18 - Har til formål, at undersøge den overordnet tilfredshed og respondenternes oplevelser.

Spørgsmål 19-20 - Skal afdække respondenternes behov og vurdering af samme parametre hos SAS.

Spørgsmål 21-23 - Anvendes til identificering af associationer.

Spørgsmål 24 - Sammenligner egenskaber ved SAS til afklaring af performance.

Spørgsmål 25 - Skal udtrykke respondenternes holdninger og tilhørsforhold til SAS.

Skalering

Spørgsmålene i undersøgelsen er baseret på enten en nominal- eller intervallskala.

De nominalskalerede svarkategorier har til formål, at identificere og klassificere objekterne ud fra grupperinger, der udelukker hinanden (Malhotra et al, 2012).

For at øge reliabiliteten yderligere, er der for enkelte spørgsmål anvendt en tilføjelse til svarmulighederne, hvor det har været muligt, for at tillade respondenterne at angive et ekstra svar. Dermed sikrer vi, at respondenterne heller ikke tvinges til, at svare på de angivne svarmuligheder, men rettere tilføje noget selv. De non-forced skalaer uddybes kort nedenunder.

De intervallskalerede svarkategorier udgøres af en 7-punkts Likert-skala, hvor respondent skal svare på graden af enighed, tilfredshed eller betydning af det specifikke spørgsmål.

En stor fordel ved denne skala er, udover sammenhængen til spørgsmålenes karakter, at respondenterne nemt kan sætte sig ind i, hvad vedkommende skal svare på (Malhotra et al, 2012). Skalaerne går fra 1-7⁶ med 1 og 7 som bipolare svar, eksempelvis det mest uenige henholdsvis enige. 4 indikerer "hverken-eller". Valget af antal skalakategorier er taget ud fra den betragtning, at svarene vil komme til at mangle nuancer ved den senere analyse, hvis antallet af skalakategorier er lavere, for eksempel 5. Omvendt vil flere skalakategorier antageligt blive opfattet mere forvirrende. Særligt i forhold fortolkningen, kan det være svært, at afgøre graden af eksempelvis tilfredshed ved en skala større end 7. Derudover har tilføjelsen af "ved ikke" til hver skalatype været nødvendigt, for ikke at lade respondenterne svare unødigt på et spørgsmål. Non-forced skalaer kan øge reliabiliteten af data ved ikke, at tvinge et svar igennem, men derimod åbne muligheden for respondenterne til ikke at tage stilling til, eller hvis vedkommende ikke ønsker, at svare (Malhotra et al, 2012).

⁶ En spørgsmålsgruppe har efter opsætningen af spørgsmål fået tildelt skalaen 7-13 af systemet

Udsendelse

Undersøgelsen er foretaget online ved hjælp af systemet, SurveyXact, med hvilket vi på en let og overskuelig måde har kunnet opsætte spørgeskemaet. Anvendelsen af dette system giver endvidere mulighed for, at skabe et link til undersøgelsen, som kan tilgås fra diverse mobile enheder samt computere, hvilket vi i starten vurderer som en vigtig egenskab at have med. Deraf har vi kunnet tilbyde respondenterne, at besvare spørgeskemaet, når det har passeret dem og under bekvemmelige forhold.

Inden udsendelsen er spørgeskemaet sendt til afprøvning hos testpersoner for, at modtage feedback på undersøgelsen og give os mulighed for, at tilrette forståelsesproblemer. Dette har været anset som en nødvendighed med henblik på, at kunne skabe en undersøgelse med så valide resultater som muligt.

At spørgeskemaundersøgelsen foretages online reducerer samtidig risikoen for vores evne som interviewere til, at påvirke respondenterne. Potentialer for interviewerbias eksisterer dermed heller ikke, da vi ikke vil være til stede ved udformningen af undersøgelsen (Malhotra et al, 2012).

Indsamling

Med en hensigt om, at opnå en tilpas stor stikprøve med rejsende som den relevante målgruppe, er det oprindelige ønske for dataindsamlingen, at uddele spørgeskemaet i Københavns Lufthavn. Dette kunne dog ikke imødekommes hverken af Københavns Lufthavn eller SAS. Dataindsamlingen er derfor fundet sted i løbet af perioden februar-marts, hvor vi har indsamlet data ved, at udsende spørgeskemaet til respondenter fra diverse relevante rejsesider og grupper på Facebook. Grupperne er blevet vurderet i forhold til antallet af medlemmer, samt med hvilket formål grupperne har. Årsagen til disse vurderinger er, at det har været vigtigt for os som undersøgere, at kunne indsamle opbygge et datagrundlag, der bærer præg af repræsentativitet. Denne størrelse skal således optimalt set være på minimum 200 respondenter (Malhotra et al, 2012: 500). Derfor er de store grupper fundet relevante hertil. Dernæst på grund af at gruppens størrelse alt andet lige udtrykker en vis troværdighed og seriøsitet ved den, i kraft af dens aktivitet og evne til at tiltrække medlemmer. Med gruppens formål in mente er der en grund til, at mange vælger at blive medlem af denne, og formålet med gruppen gør, at vi kan målrette spørgeskemaet mod folk, der reelt rejser.

Efterbehandling

Efter indsamlingen af data er resultaterne hentet fra SurveyXact og importeret i SPSS. For at kunne anvende datamaterialet til videre undersøgelse, er en efterbehandling af det påkrævet. I første omgang

bliver denne foretaget ved, at rense råmaterialet for respondenter uden nogen svar⁷. Efterfølgende fjernes alle respondenter for manglende svar ved mere end tre spørgsmål på grund af en antagelse om, at resultaterne fra de resterende respondenter præsenterer den størst mulige reliabilitet. Det vil sige, at resultaterne kommer til at udgøres af de mest villige respondenter, hvad angår interessen i at fuldføre undersøgelsen.

Resultatet af efterbehandlingen viser følgende:

- 107 aldrig kom i gang med at besvare spørgeskemaet
- 53 respondenter er fjernet på grund af manglende svar ved 3 spørgsmål
- 192 respondenter gennemførte

Undersøgelsen består derfor udelukkende af de 192 respondenter, hvilket giver en svarprocent på 54,5%. Herefter har det været nødvendigt, at angive *names* og *labels* til de forskellige spørgsmål og svarkategorier i SPSS, for at forbedre analyserbarheden og den efterfølgende fortolkning af resultater.

Endeligt er "ved ikke" ved spørgsmålene sat som *missing value* for ikke, at lade disse svar påvirke resultatet. Deres berettigelse i undersøgelsen kan der dog stadig argumenteres for, idet værdien i respondentens svar ved "ved ikke" til en vis grad indikerer en brugbar mening, det afhænger således af spørgsmålets karakter, som tages med i betragtningen.

Observation

For at forstå, hvordan personalet arbejder, hvilke processer der foregår når de udfører deres arbejde, samt for at få indblik i servicen ved SAS, har vi gjort brug af observationer. Det har været nødvendigt for at kunne identificere en adfærd, som personalet muligvis ikke selv er bevidste omkring. Observationerne er foretaget over to gange i henholdsvis ultimo februar og primo marts, hvor den ene gang er foregået ved en flyvning med SAS fra Oslo til København, mens den anden gang er foretaget med udgangspunkt i SAS' tilstedeværelse og de ansattes adfærd i lufthavnen.

Observationerne er kendetegnet ved deres forholdsvis strukturerede karakterer, hvor vi inden udførelsen var klare over, hvad vi skulle være opmærksomme på, for ikke at lade os påvirke af omstændighederne. Dette har været med til, at reducere potentialet for *observer bias* (Malhotra et al, 2012). At foretage observationerne som mystery shopper, har været med henblik på at få det bedste indblik i, hvordan servicen opleves som passager. Derfor indebærer observationerne også, at være så objektive som muligt ved undersøgelsen af blandt andet SAS' fremtoning i lufthavnen, hvordan boarding håndteres, personalets aktivitet i luften og hvorledes de imødekommer passageren.

⁷ SurveyXact registrerer respondenter idet linket åbnes – også selvom vedkommende ikke svarer på det første spørgsmål

Ligeledes er denne type af passiv observation foretaget på de sociale medier og diverse fora i form af søgning efter, hvad der tidligere er blevet sagt og skrevet om SAS (Malhotra et al, 2012). Formålet med disse observationer er, at få en større forståelse for forbrugernes opfattelser og oplevelser med SAS, som kan stå i forhold til vores egen spørgeskemaundersøgelse og interview pr. e-mail.

E-mail

Respondenter er blevet interviewet med struktureret spørgsmål via e-mail på baggrund af deres deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen. Derfor har det været muligt, at kontakte dem for at få uddybende eller ekstra forklaringer til deres besvarelser, som fremgår af bilag 2. Fordelen ved dette er, ligesom ved online spørgeskemaet, at de kan besvare spørgsmålene, når det passer dem. Ulempen er, at metoden kan virke trivielt som respondent sammenlignet med andre interviewteknikker, samt der er en vis sandsynlighed for, at de aldrig bemærker e-mailen (Malhotra et al, 2012).

4.2 Dataanalyse

4.2.1 Beskrivende analyser

Nærværende afsnit har til formål, at gøre rede for de beskrivende statistiske modeller, herunder frekvenstabeller og krydstabeller, og deres underliggende resultater, som aktivt anvendes gennem afhandlingens forløb.

Frekvenstabeller

Grundlæggende har frekvenstabeller til formål at skabe overblik ved, at vise antallet af respondenter, som har svaret inden for hver af de opstillede svarkategorier i de respektive spørgsmål i undersøgelsen. Konkret kan frekvenstabeller defineres på baggrund af følgende, *"Tabel, som viser fordelingen af svar på en enkelt variabel, og som, ud over de rå frekvenser, angiver den procentvise fordeling"* (Jensen & Knudsen, 2014: 75).

Nedenstående er baggrundsinformationerne omkring respondenterne skematiseret, der således giver et demografisk overblik over disse.

Køn	%	Alder	%
Mand	43,7	Under 18 år	0,5
Kvinde	56,3	18-25 år	42,2
Senest afsluttede uddannelse	%	26-35 år	28,1
Folkeskole	3,1	36-45 år	9,4
Gymnasium (STX/ HF/ HHX/ HTX)	22,4	46-55 år	10,9
Erhvervsfaglig uddannelse	11,5	56-65 år	7,8
Kortvarig uddannelse (1-2 år)	12,5	66+ år	1,0
Mellemlang uddannelse (3-5 år)	40,6	Indkomst	%
Lang uddannelse (5 år eller mere)	9,9	0-199.999 kr	42,2
Nuværende beskæftigelse	%	200.000-399.999 kr	30,7
Studerende	45,8	400.000-599.999 kr	11,5
Ledig	4,2	600.000-799.999 kr	7,3
Lønmodtager (faglært)	18,2	800.000-999.999 kr	1,6
Lønmodtager (ufaglært)	3,6	1.000.000+ kr	0,5
Funktionær	22,9	Ønsker ikke at besvare	6,3
Selvstændig erhvervsdrivende	3,1		
Pensionist/efterlønsmodtager	2,1		

Tabel 3: Oversigt over respondentinfo

I det følgende vil resultaterne fra hver af de anvendte frekvenstabeller præsenteres kortfattet for således at skabe et grundlæggende overblik over disse.

Oplevelser, der lever op til forventninger

Svarene angives på en 7-punkts Likert-skala, hvor gennemsnittet ligger på 4,93 med 166 respondentbesvarelser, hvilket betyder at 26 respondenter har svaret "ved ikke". Fordelingen af besvarelserne antyder, at SAS formår i tilfredsstillende grad at efterkomme respondenternes forventninger.

Overordnet tilfredshed

Der foreligger 172 besvarelser på dette spørgsmål, hvilket betyder at der er 20 som har svaret "ved ikke". Gennemsnittet på 5,08 indikerer, at respondenterne overordnet set er godt tilfredse med selskabet. Med undtagelse af en enkelt besvarelse, forekommer svarkategorierne 5 og 6 lige hyppigt. I den anden ende af skalaen er der blot 3, der svarer at de er "mere utilfredse" og 11, der er "utilfredse".

Opfattelse af kontaktpunkter

Grundlæggende er respondenterne tilfreds med de opstillede kontaktpunkter, herunder hjemmeside, e-mail, telefonisk, check-in/gate, app, sociale medier og on-board. Kontaktpunkterne check-in/gate og

app skiller sig ud fra de resterende rent tilfredsheds-mæssigt, henholdsvis med et gennemsnit på 5,69 og 5,48, der indikerer at særligt er forbundet tilfredshed.

Vurdering af parametre ved SAS

Prisparameteret er der, hvor SAS vurderes signifikant lavest med et gennemsnit på 3,42, der indikerer at respondenterne er utilfredse med selskabets prissætning. Mad og on-board underholdning vurderes ligeledes forholdsmæssigt lavt, henholdsvis 4,13 og 4,24. Sikkerhed, troværdighed og hjælpsomhed er omvendt de parametre som SAS vurderes højest på.

Der kan stilles spørgsmålstegn ved om respondenter har forstået de respektive spørgsmål idet "ved ikke"-besvarelsen anvendes i betydelig varierende grad, herunder alt fra 15-114 gange. Det tages der imidlertid forbehold for ved applikationen af resultaterne.

Betydning af parametre som passager

Pris og sikkerhed er suverænt de parametre, der har størst betydning for respondenterne med et gennemsnit på 6,39 og 6,51. On-board underholdning, mad og interiør er omvendt parametre som respondenterne er anderledes mere indifferente i forhold til SAS, herunder med et gennemsnit på henholdsvis 4,01, 4,16 og 4,33.

Glæde ved SAS

62% af respondenterne ytrer, at de vil glæde sig til at flyve med SAS. 10,9% svarer omvendt, at de ikke vil glæde sig til at flyve med SAS og hele 27,1% kunne ikke tage stilling til det.

Intention: SAS på næste rejse

76,6% af respondenterne kunne godt finde på, at flyve med SAS på deres næste rejse, hvor 10,4% modsat ikke ville. 13% svarede "ved ikke".

Intention: SAS i fremtiden

I forlængelse af foregående spørgsmål, spørges respondenterne om de kunne finde på at flyve med SAS i fremtiden. 88% svarede ja, 5,2% svarede nej og 13% kunne ikke tage stilling til det.

Senest anvendte flyselskab

De hyppigst anvendte flyselskaber fra spørgeskemaundersøgelsen var SAS (34), Norwegian (59), Ryanair (18), EasyJet (18), Turkish Airlines (11) og British Airways (7). De resterende besvarelser

fordeler sig jævnt ud over en række af forskellige aktører og forekommer underliggende i mindre betydelig grad.

Årsag til Eurobonusmedlem

De hyppigste årsager til, at respondenterne er Eurobonusmedlemmer er rabatter i 27 tilfælde, tilbud i 8 tilfælde og 17 svarer "andet". Svarene i sidstnævnte kategori dækker primært over opsparing af point til fremtidig brug. En enkelt respondent fortæller endvidere at vedkommende blev "tvunget" i forbindelse med køb af ungdomsbilletter.

Genkaldelse

SAS er suverænt det flyselskab, der har den højeste genkaldelsesgrad på 56% baseret på respondentbesvarelsene. Til sammenligning har selskabets direkte konkurrenter som Norwegian en genkaldelsesgrad på 22,5% og Ryanair på 5,8%. De resterende flyselskaber, inklusive Lufthansa, British Airways og Turkish Airlines genkaldes i et markant mere insignifikant omfang af respondenterne.

Genkendelse

SAS er ligeledes det flyselskab, der genkendes af flest respondenter, hvor samtlige af disse tilkendegiver, at de kender til selskabet. Tæt forfulgt af Norwegian, der genkendes af 99% af respondenterne, Lufthansa (92,7%), Ryanair (95,3%) British Airways (88,5%) og Turkish Airlines (66,7%). De resterende flyselskaber genkendes mindre hyppigt af respondenterne.

Krydstabeller

Formålet med en krydstabel er, at søge sammenhænge mellem respondenternes svar i én svarkategori kontra deres besvarelse i en anden, der kan give en dybere forståelse for datagrundlaget,

"En krydstabel præsenterer dataene i et række- og kolonneformat. Krydstabellen er opbygget af celler, som viser antallet af observationer (counts) for hvor kombination af kategorierne i de to variable" (Jensen & Knudsen, 2014: 84).

Nedenstående vil de krydstabeller, som er blevet anvendt gennem afhandlingen, kortfattet præsenteres.

Glæde sig til at flyve med SAS i forhold til overveje selskabet på næste rejse

Der foreligger signifikant sammenhæng mellem at glæde sig til at flyve med SAS og hvorvidt respondenterne kunne overveje, at flyve med SAS på næste rejse. Dette svarer 90,5% af de adspurgte respondenter. Af de respondenter, der svarer at de vil glæde sig til at flyve med SAS, er der 7 respondenter (46,7%) som ikke kunne finde på at flyve med SAS på deres næste rejse. I forlængelse af dette svarer 8 respondenter (53,3%), at de ikke vil glæde sig til at flyve med SAS samtidig med, at de ikke kunne finde på at flyve med SAS på deres næste rejse.

Eurobonusmedlem i forhold til rejsefrekvens og alder

Ved nærværende krydstabel er der en tydelig sammenhæng mellem at være Eurobonusmedlem og den gennemsnitlige årlige rejsefrekvens. Denne kommer til udtryk ved at alle, der flyver 3-4 gange årligt og oftere, er Eurobonusmedlemmer, med undtagelse af henholdsvis to respondenter ved frekvensen "3-4 gange". Endvidere ses der et markant spænd mellem antallet af respondenter, der ikke er Eurobonusmedlemmer og deres rejsefrekvens. Eksempelvis ved rejsefrekvens "1-2 gange" er 74 respondenter ikke-medlem, mens samme scenarie er gældende for to respondenter ved førnævnte frekvens "3-4 gange".

På den anden side er der ingen afhængighed mellem respondenternes alder og hvor ofte de flyver med SAS, hvilket indikerer at både unge som gamle flyve med SAS.

I forhold til hvilket formål man typisk flyver med SAS, kan en uafhængighed afvises mellem dette forhold og alderen. Det vil sige, at på tværs alle aldre er der flest, der flyver med SAS på storbyferie, mens tendensen desuden er, at jo ældre man er, desto mere rejser man med forretning som det typiske formål. Det er kun de 26-35 årige som har en overvægt af charterrejsende.

Genkaldelse i forhold til senest anvendte flyselskab

98% af dem, der senest har fløjet med SAS genkalder ligeledes SAS som det flyselskab, der falder dem først ind. 45,8% af dem, der senest har fløjet med Norwegian, genkalder Norwegian som det flyselskab, der falder dem først ind. Af disse Norwegian-passagerer, er der 44,1% som genkalder SAS 33,6% af dem, der senest har fløjet med Ryanair, genkalder Ryanair som det flyselskab, der falder dem først ind. Af disse Ryanair-passagerer, er der 16,7% som genkalder Norwegian og 22,2% som genkalder SAS

4.2.2 Middelværdianalyser

Independent T-test

De følgende analyser er anvendt til, at undersøge middelværdiernes forskellighed inden for to grupper vurderet på de samme variable. Det vil sige, at vi anvender independent samples t-test for at kunne

konkludere, om der er signifikante forskelle mellem to gruppers middelværdier (Jensen & Knudsen, 2014).

At glæde sig til at flyve med SAS og oplevelser der lever op til forventninger

Der kan være udfordringer med opfyldelsen af kravene om normalfordeling og stikprøvestørrelse på grund af der er stor forskel mellem dem, som vil glæde sig til at flyve med SAS og dem som ikke vil ($104 > 19$). Varianshomogenitet kan afvises (p-værdi for F-test, 0,046), mens kravet om uafhængighed opfyldes. Der kan dog påvises en signifikant forskel mellem respondenternes evne til at glæde sig til, at flyve med SAS og deres forventninger på et 5%-signifikansniveau (p-værdi 0,002). Det vil med andre ord sige, at dem som glæder sig til at flyve med SAS, har en generel opfattelse af, at deres oplevelser lever mere op til deres forventninger ($5,31 > 4,00$).

At glæde sig til at flyve med SAS og overordnet tilfredshed

Ligesom ved forudgående t-test, kan der ligeledes være udfordringer med kravene om normalfordelt data og stikprøvestørrelse for den respektive gruppe, hvad angår om man glæder sig til at flyve med SAS eller ikke ($109 > 19$). Grupperne er de samme og uafhængighedskravet opfyldes dermed.

Der findes varianshomogenitet inden for målingen (p-værdi, 0,499), hvor ingen forskel mellem grupperne kan afvises (p-værdi, $<0,000$). Det vil sige, at dem der glæder sig, er mere tilfredse med SAS på et overordnet niveau ($5,47 > 4,11$). Korrelationskoefficienten findes til 0,45 beregnet ud fra t-værdien og antallet af frihedsgrader ved formlen (Jensen & Knudsen, 2014: 132):

$$r = \sqrt{t^2 / (t^2 + df)}$$

Denne indikerer en moderat forskel mellem om respondenterne glæder sig til at flyve med SAS og deres overordnet tilfredshed, jf. tabellen:

Korrelationskoefficient	Fortolkning af effekt/sammenhæng
0,0 – 0,1	Ingen effekt/fravær af sammenhæng
0,1 – 0,3	Lille effekt/mindre sammenhæng
0,3 – 0,5	Moderat effekt/nogen sammenhæng
0,5 – 0,7	Stor effekt/stærk sammenhæng
0,7 – 0,9	Meget stor effekt/meget stærk sammenhæng
0,9 – 1,0	Fuldstændig effekt/perfekt sammenhæng

Tabel 4: Effektmål⁸

⁸ Kilde: Jensen og Knudsen (2014: 156)

Eurobonusmedlem eller ej og overordnet tilfredshed

Uafhængigheden opfyldes, da respondenten kun kan antage en gruppe. Ligeså opnås varianshomogenitet (p-værdi, 0,740), men testen kan forkaste, at der er forskel imellem om man er Eurobonusmedlem eller ikke med hensyn til deres overordnet tilfredshed (p-værdi, 0,120). Det vil sige, at der ikke kan findes en signifikant forskel på, om man er Eurobonusmedlem eller ej.

Eurobonusmedlem og udsagn

De samme krav opfyldes som forudgående test.

Der findes varianshomogenitet ved de fleste udsagn, undtagen ved *"Jeg identificere mig selv med andre SAS-rejsende"* (p-værdi, 0,025), *"Jeg besøger gerne SAS' hjemmeside"* (p-værdi, 0,011), *"Jeg følger SAS på de sociale medier"* (p-værdi, 0,001).

Efter hensynstagen til opfyldesen af kravet varianshomogenitet, findes der en lille til moderat signifikant forskel på 10 udsagn, hvor Eurobonusmedlemmer er mere enige end ikke-Eurobonusmedlemmer. Det indikeres ved følgende, hvor korrelationskoefficienten er beregnet som tidligere, og effekten af forskellen er aflæst fra tabel 4.

Lille signifikant forskel

- *"Det vil gøre en forskel, hvis jeg skulle flyve med et andet selskab"* (p-værdi, 0,026)
- *"Jeg vil savne SAS, hvis det forsvandt"* (p-værdi, <0,000)
- *"Jeg identificerer mig selv med andre SAS-rejsende"* (p-værdi, 0,007)
- *"Jeg elsker SAS-brandet"* (p-værdi, 0,012)
- *"Jeg anser flyselskabet som værende speciel"* (p-værdi, 0,038)
- *"Jeg fortæller gerne andre om SAS"* (p-værdi, 0,007)
- *"Jeg følger SAS på de sociale medier"* (p-værdi, 0,038)

Moderat signifikant forskel

- *"SAS er det flyselskab jeg foretrækker"* (p-værdi, <0,000)
- *"Jeg vil gerne holdes opdateret omkring SAS og hvad de kan tilbyde"* (p-værdi, <0,000)
- *"Jeg lægger mærke til, hvordan det går SAS"* (p-værdi, <0,000)
- *"Jeg besøger gerne SAS' hjemmeside"* (p-værdi, <0,000)

Deraf er det kun ved holdningerne *"Jeg flyver med SAS uanset hvad"* (p-værdi, 0,197) og *"At flyve med SAS er mere end bare et transportmiddel"* (p-værdi, 0,068), at Eurobonusmedlem og ikke-Eurobonusmedlem ikke kan afvises, at være ens.

ANOVA

Formålet er ligesom ved independent t-test, at undersøge gruppers middelværdier og eventuelle forskelle herimellem. Testen foretages stadig på intervallskaleret afhængig variabel og gruppernes nominal uafhængig variabel.

For at undgå, at lave flere t-tests og deraf øge sandsynligheden for type 1 fejl, anvendes ANOVA. Denne test kan i modsætning til t-testen foretage analyser og teste forskelligheden på tre eller flere middelværdier. En undersøgelse, der ellers vil føre til en større sandsynlighed for type 1 fejl, hvis samme formål skulle foretages ved en t-test med gentagne test på samme grupper og variable (Jensen & Knudsen, 2014).

F-værdien er en testværdi målt på et forhold mellem den forklaret varians mellem grupperne, og den ikke-forklarede varians inden for grupperne. Begge korrigeres med antallet af frihedsgrader (Jensen & Knudsen, 2014).

Varianshomogeniteten, som har indflydelse på F-testen, afgøres ved Levene's test. Viser den, at varianshomogeniteten kan afvises, anvendes Brown-Forsythe testen for at korrigere F-testen. For at undersøge hvordan middelværdierne adskiller sig signifikant fra hinanden ved en Post Hoc test, anvendes Dunnett T3 ligeledes i tilfælde af variansheterogenitet, da den kan korrigere for dette. Ellers indgår Scheffé testen ved varianshomogenitet.

Frekvens af rejser og overordnet tilfredshed

Generelt for analyserne kan de ikke efterkomme forudsætningen om stikprøvestørrelsen på over 30 respondenter i alle grupper. Grundet dataindsamlingens omstændigheder, må vi alt andet lige acceptere den øgede sandsynlighed for type 1 fejl. Af samme grund udelader vi gruppen med mere end 7 rejser på grund af dens størrelse i forhold til de andre, for trods alt at kunne minimere sandsynligheden for type 1 fejl.

Ved denne test kan vi afvise, at der er signifikant forskel imellem grupperne (p-værdi, 0,126). Med andre ord, der er ikke en signifikant forskel mellem, hvor ofte man flyver med SAS med hensyn til ens overordnet tilfredshed med flyselskabet. Der opnås varianshomogenitet (p-værdi, 0,600), og

middelværdier (i parentes) for de fire grupper på: Aldrig (4,70), 1-2 gange (5,17), 3-4 gange (5,07), 5-6 gange (5,29).

Alder og overordnet tilfredshed

Under 18 år og 66+ år medtages ikke på grund af at der kun er én respondent i hver gruppe.

Ved at foretage testen på resten af grupperne, kan der afvises en signifikant forskel (p-værdi, 0,204).

Det vil sige, at der ikke er en signifikant forskel mellem hvor gammel en passager er og hvor tilfreds passageren er med SAS. Det viser sig, at de 18-25 årige er mere tilfredse med SAS end de 26-35 årige eller 36-45 årige.

Alder og vurdering/betydning af parametre

I denne analyse findes ingen signifikante forskelle imellem grupperne med hensyn til vurdering af parametrene ved SAS. Omvendt anskueliggøres der en signifikant forskel i betydning af parametrene, hvor de unge i gruppen af 18-25 årige vægter betydning af en specifik parameter lavere end de resterende grupper;

18-25 og 26-35: Kvalitet, on-board underholdning, komfort, mad, hjælpsomhed

18-25 og 36-45: Kvalitet,

18-25 og 46-55: Kundeservice

18-25: 56-65: Sikkerhed, troværdighed, respons, hjælpsomhed

Indkomst og vurdering af pris

Grupperne med indkomst på 800.000-999.999 kr., 1.000.000+ kr. og dem som ikke har ønsket at besvare, medtages ikke, da de udgøres af et fåtal, hhv. 3 og 1. Ved analysen af de resterende gruppers vurdering af prisen hos SAS, kan der ikke findes nogen signifikante forskelle (p-værdi, 0,196). Det samme gør sig gældende for, hvorvidt de vægter prisen en betydning (p-værdi, 0,533). På tværs af indkomstgrupper har indkomsten med andre ord ingen signifikant betydning for prisen: Prisen vurderes og vægtes tilnærmelsesvist identisk blandt grupperne.

Kapital 5: Konkurrentidentifikation

I nærværende afsnit er SAS' nærmeste konkurrenter identificeret og analyseret med udgangspunkt i elementerne fra Aakers konkurrentanalyse (Aaker & McLoughlin, 2007). Selektionen af konkurrenterne er foretaget på baggrund af vores egen forbrugerundersøgelse, hvor vi har taget de selskaber der hyppigst blev fløjet med af respondenterne. Dette sammenholdes med statistikker over, hvilke selskaber der havde flest afgang fra Københavns Lufthavn i 2015 for således at sikre, at de mest relevante flyselskaber bliver inkluderet i analysen (Christensen, 2016).

Skytrax⁹ anvendes til at give et overblik over, hvordan de respektive flyselskaber vurderes af passagerer. Vi er, som undersøgere, opmærksomme på, at der med rette skal tages forbehold for anmeldelserne på Skytrax for, at skabe et nuanceret billede af flyselskaberne.

	Ryanair	British Airways	Lufthansa	Norwegian	Turkish Airlines
Mål og strategi	160 mio. passagerer i 2024	At være verdens førende premium flyselskab	At være førstevalg for kunder, medarbejdere, aktionærer og partnere	Tilbyde kvalitetsflyvninger til lave priser	Verdens bedste flyselskab i 2023
	De laveste priser på markedet	Udbygge markedslederrollen overalt i London	"7to1 - Our Way Forward"	Leverer jobsikkerhed for dets medarbejdere	
				"Overkommelige billetpriser til alle"	
Omkostningsstruktur	Flåde: 350	Flåde: 265	Flåde: 266	Flåde: 108	Flåde: 282 fly
	Gns. alder: 6,5 år	Gns.alder: 12,7 år	Gns.alder: 11 år	Gns.alder: 3,9 år	Gns.alder: 6,3 år
Image/positioneringsstrategi	Lav pris	"To Fly. To Serve"	"Our most important priority, apart from safety, is our future viability"	Ekstremt miljøbevidst	Europas bedste flyselskab
	Simpelhed	Leverer en totaloplevelse - ikke bare transport fra a-b	Kvalitetbevidst flyselskab	"Grønt flyselskab"	"Widen your world"
	"Always getting better"	Ekstraordinær kundeservice i højsædet	Del af en stærk gruppe (Lufthansa Group)	Kvalitetsbevidsthed til lave priser	

⁹ Online anmeldelsessite

Styrker	Lave omkostninger	Passagertilvækst i 2014 på 1,5 mio.	Bredt internationalt rutenetværk	Lavt omkostningsniveau	Stor markedsposition i Tyrkiet og hovedbase i en af de travleste lufthavne i Europa
	Største flyselskab (målt på internationale passagerer)	Velrenommeret og respekteret brand	Ekstrem stærk økonomisk performance	Blandt verdens yngste flåder	Ung flyflåde
				Kontinuerlig kraftig omsætningsvækst siden 2005	
	Ung flyflåde	Stort rutenetværk			
Svagheder	Begrænset rutenetværk til Europa	Blandt verdens ældste flåder	Aldrende flåde	Begrænsede interkontinentale ruter	Begrænset tilstedeværelse i Sydamerika (ift. resten og deres globale udsyn)
			Højt omkostningsniveau		
Skytrax score	5/10	6/10	7/10	6/10	5/10

Tabel 5: Konkurrentidentifikation¹⁰

Ryanair

Ryanair er et irsk baseret flyselskab dannet i 1985 opkaldt efter grundlæggerne, familien Ryan. Efter en økonomisk nedtur, overtager en ny ledelse flyselskabet i starten af 90'erne og herfra understreges Ryanair som Europas første lavprisselskab (Ryanair, n.d. b). Siden hen er antallet af destinationer og daglig afgang vokset, ligesom antallet af passagerer er steget eksplosivt til over 100 mio. alene i 2015 (Ryanair, 2016). Dermed er Ryanair langt over halvvejs i dets forventet målsætning om, at have 160.000.000 passagerer i 2024 (Ryanair, n.d. c). Sammen med en ufravigeligt strategi om at kunne markedsføre de laveste priser ved et lavt omkostningsniveau, har Ryanair fremsat et kundeoplevelsesprogram, "Always Getting Better", som skal gøre flyselskabet endnu mere forbrugerorienteret og forbedre den oplevede service (Ryanair årsrapport, 2015). Hvad der kendetegner Ryanair, er, at flyselskabet først og fremmest er et lavprisselskab – et image der er gennemtrængende i mange af de ting Ryanair gør: Ting på flyet, såsom sædelommer, er sparet væk ligesom der er gebyrer på de fleste services (Ryanair, n.d. a).

¹⁰ Kilde: Egen tilvirkning

Skytrax score (Airline Quality, n.d. a;b; c; d; e; f)

Men med de billige billetter og den simplicitet har Ryanair kunnet differentiere sig i sådan en grad, at det i dag er Europas største flyselskab målt på passagerantal (IATA, n.d.).

British Airways

British Airways blev grundlagt i 1924 og er Storbritanniens største flyselskab samt blandt verdens førende premium flyselskaber (British Airways årsrapport, 2014). British Airways flyvninger foregår primært fra London, herunder med stærk tilstedeværelse lufthavnene Heathrow, Gatwick og London City. Sammen med selskabets forretningspartnere og franchisepartnere flyves der til med end 400 forskellige destinationer på globalt plan (British Airways, n.d. a). British Airways beskæftiger mere end 39.000 medarbejdere på globalt plan og i 2014 fragtede selskabet 41,5 millioner passagerer, hvilket var en fremgang på 1,5 million passagerer sammenlignet med 2013.

British Airways' markedsposition som et af verdens førende premium flyselskaber afspejler i høj grad deres langsigtede vision om at være det mest beundringsværdige flyselskab i verden (British Airways, n.d. a). Visionen skal ifølge British Airways realiseres gennem en inkarneret tro på, at den unikke kundeservice som kunderne møder ved ethvert kontaktpunkt med selskabet er værd at betale en ekstra præmie for sammenlignet med andre flyselskaber (British Airways, n.d. b). British Airways positionerer sig som et premium flyselskab, der søger at levere en totaloplevelse og ikke blot transport fra A-B. Dette understreges af selskabets motto "*To Fly. To Serve*". Med til at forme og påvirke selskabets image var kåringen i 2014 som "Consumer Superbrand of 2014" af Superbrands Storbritannien foran 1500 andre brands i Storbritannien, hvilket er første gang for et flyselskab (British Airways årsrapport, 2014). Samtidig har selskabet været medvirkende i den BBC dokumentarserie "A Very British Airline" som fulgtes af mere end 9 millioner seere.

Lufthansa

Lufthansa er et tysk baseret flyselskab grundlagt i 1926 og indgår sammen med selskaberne Austrian, SWISS, germanwings, brussels airlines, edelweiss og SunExpress i Lufthansa Group, der etableredes i 1956

(Lufthansa Group, n.d.). Lufthansas erklærede mål er bredt defineret idet man ønsker at være kundernes, medarbejdernes, aktionærers og partnerers førstevalg og ønsker fortsat at spille en fremtrædende rolle i forhold til at forme flybranchen i et globalt perspektiv (Lufthansa Group årsrapport, 2015). Lufthansa ønsker, at positionere sig som værende et premium flyselskab, der således henvender sig til de mindre prissensitive passagerer og fokuserer på totaloplevelsen. Det lykkedes selskabet, at realisere en tilvækst på 1,6% i antallet af passagerer i 2015. Lufthansa oplever rent finansielt særdeles kraftig og kontinuerlig vækst på både topline- og bundlinje, henholdsvis 6,8%

og 2987% i 2015 sammenlignet året forinden (Lufthansa Group årsrapport, 2015). Selskabets flåde er dog stærkt aldrende med en gennemsnitsalder på 11 år fordelt på de 266 nuværende fly, hvilket betyder at disse, teknologisk set, ikke er *up to date*. Heraf er flyenes brændstoføkonomi eksempelvis markant mere ineffektiv sammenlignet med konkurrenters yngre flåder.

Norwegian

Norwegian blev grundlagt i 1993 og er Europas tredjestørste lavprisflyselskab, kun overgået af Ryanair og easyJet. Flyselskabet beskæftiger mere end 5.500 medarbejdere på globalt plan. Norwegian havde massiv fremgang i 2015, hvad angår passagerfremgang, hvor der i alt fragtedes 25,7 millioner passagerer. Dette var en vækst på 2 millioner passagerer sammenlignet med 2014 (Frausing, 2016). Norwegian formulerer deres vision som værende: *"Overkommelige billetpriser til alle"* (Norwegian, n.d.), hvilket selskabet forsøger at realisere gennem deres flådepolitik. Dette indebærer anvendelse af uhyre brændstofeffektive fly med en gennemsnitlig levealder på kun 3,9 år. Norwegian positionerer sig som værende et kvalitets- og miljøbevidst flyselskab, der tilbyder lavprisbilletter til passagererne, hvilket selskabet har haft stor succes med. Alene i 2015 realiseredes en passagerfremgang på 7,1% i Københavns Lufthavn, der gør dem til det næststørste flyselskab efter SAS (Christensen, 2016). Norwegian har vundet prisen som henholdsvis Europas- og verdens bedste lavprisflyselskab 3 år i træk, hvilket understreger at selskabet har formået at positionere sig stærkt overfor forbrugerne med attributter som i høj grad værdsætter

Turkish Airlines

Turkish Airlines er et tyrkisk flyselskab, som blev grundlagt i 1933 under det oprindelige navn State Airlines Administration (Turkish Airlines, n.d. a). Siden dengang har selskabet skiftet navn et par gange til det navn det har i dag, og den stigende udvikling i det nationale som internationale marked, har ført til, at Turkish Airlines i dag har over 61,2 millioner passagerer (Turkish Airlines, n.d. b). Den erklærede målsætning er, at blive verdens bedste flyselskab i 2023 med 120 millioner passagerer og en omsætning på \$24 millioner, have mere end 450 fly til rådighed i sin flåde samt besidde en samlet markedsandel på 5% (Turkish Airlines årsrapport, 2014). Strategierne hertil skal blandt andet bygges på en vedvarende vækst og profitabilitet, sikre sig et brandkendskab og attraktivitet, der gør at rejsende vil vælge Turkish Airlines til og deraf også vedholde en solid kundetilfredshed (Turkish Airlines årsrapport, 2014). Turkish Airlines vil gerne være Europas bedste flyselskab – på sigt verdens bedste – og dette prædikat kan bevises ved deres kåringer som Europas bedste flyselskab *flere år i træk* (Skytrax, 2015). Det globale udsyn afspejles i deres identitet, som understreger fokuset på et bredt internationalt netværk. Et udsyn man komplementerer ved, at have introduceret et nyt koncept

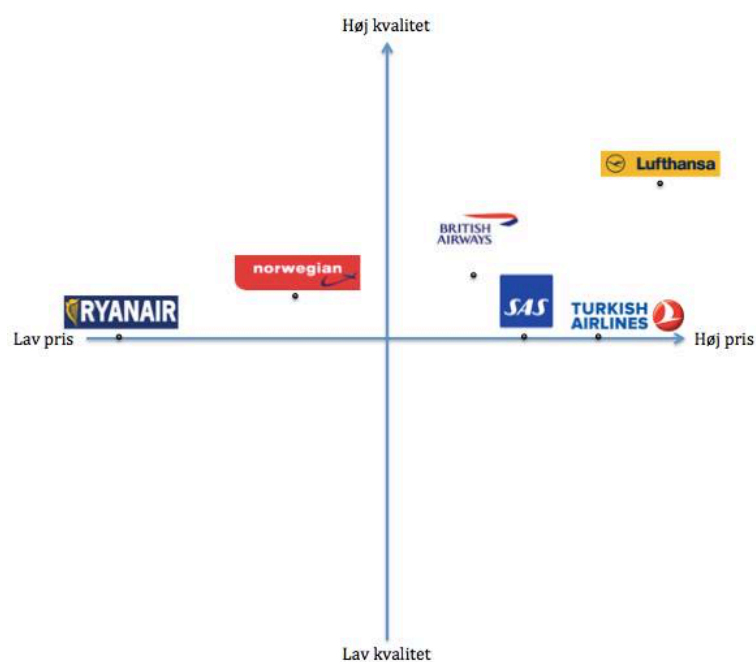
"Widen your world" med hvilket man opfordrer rejsende til at udforske nye steder ved mange af de destinationer, som Turkish Airlines tilbyder.

5.1 Positioneringskort

Positioneringskortet har til formål visuelt, at placere SAS i forhold til selskabets identificerede konkurrenter, henholdsvis Lufthansa, Turkish Airlines, British Airways, Norwegian og Ryanair, der analyseredes i det forudgående afsnit, konkurrentanalyse.

De valgte variable, der gør sig gældende i positioneringskortet omfatter pris og kvalitet i kraft af, at de er helt centrale parametre for passagerer inden for flybranchen. Dette fremgår ligeledes af respondentbesvarelsene i spørgeskemaundersøgelsen.

Bestemmelse af flyselskabernes prisniveau i positioneringskortet, er baseret på de respektive flyselskabers egen individuelle pris på fire forskellige destinationer, henholdsvis London, Madrid, Milano og Dublin (Bilag 3). Dette giver os mulighed deres konkret, at kunne sammenligne flyselskaberne på tværs af hinanden. Variablen kvalitet er i sin ordlyd et mere diffust begreb, men bliver underliggende vurderet ud fra parametrene mad og drikke, on-board underholdning, sædekomfort, medarbejderservice og value for money på en 5-punktskala. Vurderingen af flyselskabernes kvalitet beror deraf på hundredevis af anmeldelser fra passagerer på Skytrax' anmeldelsessite. Nedenstående fremgår således positioneringskortet, der illustrativt viser, hvordan SAS og dets fem nærmeste identificerede konkurrenter placeres på baggrund af de anvendte variable.



Figur 1: Positioneringskort

Kapitel 6: Identity

6.1 Historie

SAS er i dag Skandinaviens største flyselskab, men selskabet daterer 70 år tilbage. Efter en erkendelse hos de skandinaviske regeringer af, at de nationale flyselskaber dengang var for små til at varetage oversøiske flyruter, opstod ideen om, at skabe et fælles flyselskab.

Det Danske Luftfartsselskab A/S, Det Norske Luftfartsselskab A/S og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (senere sammenlagt med AB Aerotransport) indgår for første gang en aftale i 1946 om et flyselskab under navnet Overseas Scandinavian Airlines System, der har til formål at forbinde de Skandinaviske hovedstæder med oversøiske destinationer (SAS Group, n.d. c; Ussing & Springborg, 2013)). Den første interkontinentale rute åbner i 1946 mellem Stockholm – New York, hvorefter der følger nye åbninger af ruter til blandt andet Brasilien, Uruguay og Bangkok. I 1951 åbner flyselskabet for første gang op for europæiske ruter efter de tre selskaber fusioneres, og navnet ændres samtidigt til Scandinavian Airlines System, SAS, som det kendes i dag (Ussing & Springborg, 2013).

En skelsættende begivenhed sker i 1957, da SAS som det første flyselskab kan tilbyde, at flyve passagerer jorden rundt med den nye rute over Nordpolen fra København til Tokyo via Anchorage. Tilbuddet kommer efter at selskabet allerede i 1954 åbner en rute fra København til Los Angeles og dermed besidder et rutenetværk, der er forbundet til destinationer i øst og vest. På dette tidspunkt ville den nye rute mellem København og Tokyo betyde, at rejselængden kunne afkortes med 20 timer til at vare 32 timer (FlySAS, n.d. d).

“The Business Man’s Airline”

Et paradigmeskifte opstår i 80’erne og indtrædelsen af Jan Carlzon som ny koncernchef for SAS, ændrer på strategien for flyselskabet. Fokus kommer i højere grad til, at være på den forretningsrejsende og en øget forbrugerorientering. En strategisk ændring der over årene kommer til, at betyde en afhændelse af de ellers prestigefyldte Boeing 747, som skal erstattes af mindre men mere effektive fly. En del af den nye strategi bliver også, at øge antallet af afgangene samt at forbedre produktet, som flyselskabet kan tilbyde. Tanken bag dette er, at man ved at have mindre fly og samtidig tilbyde oftere afgangene, kan øge volumen og ikke mindst opnå en mere økonomisk effektiv drift af flyselskabet.

Endvidere indføres en ny serviceklasse som erstatter første klasse på de europæiske ruter. Det vil sige, at den gamle førsteklasse bliver droppet til fordel for en større økonomiklasse, hvor en del af den

omdøbes EuroClass. EuroClass er tiltænkt at have en forbedret service, alt imens priserne forbliver på det samme niveau – altså på økonomiklasseniveau. Forskellen i priserne består i, at passagererne på økonomiklassen køber rabatterede billetter med eksempelvis underlagte restriktioner såsom færre muligheder for, at foretage ændringer (SAS Group, n.d. c; Christensen, 2013).

Den øgede service ved forbrugerorienteringen efterfølges af lønstigninger og andre attraktive vilkår til de ansatte på grund af en erkendelse af, at frontlinjemedarbejderne er vigtige for forbrugeroplevelsen, idet det er dem som de rejsende møder, når de er i kontakt med SAS.

Men det er ligeledes disse overenskomster der senere skaber konflikter, når omkostningerne i stigende grad vokser sig større, og SAS derfor bliver nødsaget til at foretage omstruktureringer for, at kunne drive en økonomisk sund forretning.

I takt med liberaliseringen af flybranchen, åbner markedet op for flere flyselskaber på de samme ruter. Det har hidtil været til gavn for blandt andet SAS, at branchen har været præget af statslige monopoler, som dermed har kunnet øge priserne sideløbende med de stigende omkostninger. Denne vedtagelse får dog betydning for de rejsende eftersom de nye og flere flyselskaber kommer ind på ruterne med lavere priser, hvilket kommer til at presse SAS på selskabets eksistensgrundlag. Et forsøg på at imødekomme dette pres blev i form af en stor fusionsdannelse, ved navnet Alcazar, mellem Austrian Airlines, Swissair, KLM og SAS. Fusionen mislykkedes og SAS foretager i stedet flere opkøb af mindre flyselskaber – allesammen strategiske omkostningstunge beslutninger (Ussing & Springborg, 2013).

Opdeling og sammenlægning

SAS deler sine aktiviteter op i fire separate selskaber i 2004, således at selskaberne opererer på nationalt plan ved SAS Danmark, SAS Norge, SAS Sverige og SAS International – dog stadig under det samme SAS brand med begrundelsen, *"to improve the chances for profitable growth, complexity was reduced and responsibility for earnings clarified..."* (SAS årsrapport 2004: 34). Herefter har hvert selskab det primære ansvar for trafikken fra, til og via landet i henholdsvis Danmark, Norge og Sverige, imens SAS International tildeles ansvaret for de interkontinentale ruter (FlySAS, n.d. c). Opdelingen af selskabet holder dog kun nogen år, da man i forbindelse med spareplanen, Core SAS, som lanceres i 2009, sammenlægger selskaberne til en enhed i SAS Scandinavian Airlines (FlySAS, n.d. b; SAS Group, 2009).

Milepæle

Af større milepæle for det Skandinaviske flyselskab er derudover blandt andet:

- At indtræde på et nyt marked med åbningen af det første hotel, SAS Royal Hotel Copenhagen, i 1960
- At kunne slå sig op som det første flyselskab med et elektronisk bookingsystem i 1965
- Introduktionen af Boeing 747 i flåden i 1971 – samtidig kører man kampagnen, "SAS – *Flying the world at a higher level*".
- Udmærke sig som Europas mest punktlige flyselskab for første gang i 1982, og året efter bliver SAS tildelt prisen som årets flyselskab af Air Transport World
- Lanceringen af loyalitetsprogrammet, Eurobonus, i 1992
- At indgå i flyalliancen, Star Alliance, i 1997

6.2 Personlighed

Personlighed kan ifølge Birkigt & Stadler's corporate identity model beskrives som "*the will of the company and the way in which it reacts to stimuli from its surroundings*", hvilket underliggende fordrer en analyse af, hvem SAS i virkeligheden er (EURIB, 2009). Birkigt & Stadler sidestiller personlighed med virksomhedens egen manifesterede image, der indebærer at SAS skal have en konkret forståelse af sig selv og den situation de befinder sig i, hvis de som selskab ønsker at fremstå klart og tydeligt.

Nærværende analyse vil tage udgangspunkt i den overordnede mission, vision og kultur i SAS, der således skal afdække selskabets personlighed.

6.2.1 Mission

SAS har formuleret 3 strategiske prioriteringer som selskabet ønsker, at fokusere på for, at kunne imødekomme nye markedstrends, være konkurrencedygtige i en stærkt konkurrencepræget branche og sikre fremtidig bæredygtig profitabilitet (SAS Group, n.d. b):

- Etablere en effektiv produktionsplatform
- Vinde kampen om Skandinaviens frequent travelers
- Investering i fremtiden

Etablering af en effektiv produktionsplatform

Etablering af en effektiv produktionsplatform omfatter en række initiativer, der skal være medvirkende til at sikre, at SAS forbedrer deres effektivitet. Helt konkret skal det ske igennem fortsat

stigende implementering af LEAN-konceptet, således at arbejdsgangene på tværs af selskabet optimeres (SAS årsrapport 2014/2015).

Et andet initiativ berører SAS' flåde, der gradvist ønskes simplificeret og fornyet, således at selskabet råder over færre forskellige, men nye og opdaterede flytyper. I perioden 2012-2015 har SAS formået at reducere antallet af forskellige flytyper fra 8 til 3 i udgangen af 2015. Dette vil alt andet lige medføre signifikante besparelser i forhold til brændstof, qua flådens gennemsnitsalder på 11 år (Planespotters, n.d. a), lavere vedligeholdelsesomkostninger og reduktion i omkostninger forbundet med uddannelse af personale til de forskellige flytyper. Samtidig vil SAS' flåde fremstå mere homogen, være mere responsiv overfor nye markedstrends og grundlæggende være et mere attraktivt valg for passagererne.

Vinde kampen om Skandinaviens frequent travelers

For SAS er kampen om Skandinaviens frequent travelers (5+ rejser årligt), der underliggende karakteriseres som passagerer der rejser til, fra eller indenfor Skandinavien, en afgørende strategisk prioritet for selskabet. SAS' klart definerede målgruppe er Skandinaviens frequent travelers og det skønnes at denne udgør 2 millioner mennesker (SAS årsrapport, 2014/2015).

SAS' loyalitetsprogram, Eurobonus, skal være medvirkende til at skabe tættere relationer med selskabets passagerer og give dem mulighed for at optjene kontante fordele, der ikke blot kan anvendes hos SAS men ligeledes hos dets samarbejdspartnere. Eurobonusprogrammet er således et strategisk værktøj, der særligt har til formål at få eksisterende passagerer til at vælge SAS som deres foretrukne flyselskab. Ultimo 2015 var der 4,2 millioner Eurobonusmedlemmer, hvilket var en stigning på 14% sammenlignet med året forinden (SAS årsrapport 2014/2015). 60% af Eurobonusmedlemmerne er business-passagerer, og virksomhedsaftaler udgør mere end 33% af selskabets passageromsætning, (SAS årsrapport 2014/2015).

Et andet, og vigtigt parameter, er at SAS i erkendelse af at selskabets passagerer ønsker en bred palette af forskellige destinationsmuligheder, har selskabet stor fokus på konstant, at oprette nye og attraktive ruter. I løbet af kalenderåret 2015 oprettede selskabet 20 nye ruter hovedsageligt inden for Europa. Ligeledes oprettes der nye, direkte ruter til USA og Asien, som efterspørgslen er stor efter blandt passagererne (SAS årsrapport 2014/2015).

Investering i fremtiden

Som i enhver anden virksomhed, er det altafgørende for SAS at sikre, såvel fremtidssikre, at selskabet har den rette medarbejderstab med de nødvendige kompetencer, hvilket illustreres af nedenstående citat,

"Over the last few years, both the airline industry as a whole and SAS in particular have undergone major structural changes, which set new requirements for our organization and our compiled competence" (SAS årsrapport 2014/2015: 21).

Det indebærer at SAS investerer i fremtiden ved, at investere i dygtiggørelse af selskabets medarbejdere, hvilket skinner igennem ved en række nye initiativer, henholdsvis *SAS Forum 50* og *SAS Awards* (SAS årsrapport 2014/2015: 23):

- *SAS Forum 50* er en platform, hvor ledelsen og andre nøglemedarbejdere kan mødes på tværs af de forskellige afdelinger og styrke forståelsen for disses drift. Det grundlæggende formål er, at styrke de interne processer i selskabet og skabe konstruktiv dialog.
- *SAS Awards* er en intern prisoverrækkelse for medarbejderne i SAS, hvor man ønsker, at hædre individer, der særligt har udmærket sig i det forgangne år. Priserne tæller *"SAS Person"*, *"SAS Leader"*, *"SAS Team Achievement"* og *"SAS Lean Achievement of the Year"*.

Derudover foretager SAS en lang række analyser af medarbejderstabens nuværende færdigheder og holder dem op imod, hvad der forventes af selskabet som helhed for, at optimere sandsynligheden for succes. På den måde etableres processer, der screener kompetencesættene i SAS. Ledelsen trænes og uddannes i LEAN-tankegangen, som beskrevet tidligere i afsnittet, således at de kan anvende det direkte i deres hverdag og være medvirkende til, at skabe et mere effektivt SAS (SAS årsrapport 2014/2015: 23).

6.2.2 Vision

Omdrejningspunktet i SAS' vision er helt entydigt, at selskabet fokuserer på de skandinaviske frequent travelers som grundstenen i deres forretningsmodel, hvilket fremgår af nedenstående citat:

"To make life easier for Scandinavia's frequent flyers. With SAS you are part of a community experiencing easy, joyful and reliable services delivered the Scandinavian way"
(SAS Group, n.d. a).

Som nævnt tidligere skønnes det, at de skandinaviske frequent travelers udgør omtrent 2 millioner passagerer, hvilket er netop disse som SAS adresserer med deres vision. Omvendt negligeres de

passagerer, som ikke lever op til selskabet definition på en frequent traveler, minimum 5 rejser pr. år, hvilket er en betragtelig størrelse.

Af visionen fremgår det ligeledes at SAS ønsker, at fremstå som en troværdig skandinavisk partner, hvilket også afspejles af selskabets punktlighed, der er blandt verdens bedste sammenlignet med konkurrenter, herunder Norweigan, Iberia og Air-France KLM (McCarthy, 2015).

På trods af dét faldt SAS' punktlighed til 87,9% i 2014/2015 i forhold til året forinden (88,6%), hvilket isoleret set ikke er tilfredsstillende i kraft af den formulerede vision, men omvendt ikke alarmerende fordi det stadig er på niveau med verdens førende selskaber (SAS årsrapport 2014/2015: 27)

6.2.3 Kultur

I nærværende afsnit vil der gøres brug af en række citater formuleret af medarbejderne i selskabet, og skal være medvirkende til, at give et billede af, hvordan kulturen er i SAS.

"SAS er et skandinavisk projekt – og en af de få kommercielle fællesskandinaviske satsninger, der har vist sig levedygtig. Det nordiske tager man dybt alvorligt i SAS. For det nordiske er indbegrebet af den særlige SAS-ånd, der måske nok er dybt svækket, men som de fleste er enige om stadig findes i et eller andet omfang i SAS" – Jørgen Lindegaard, forhenværende direktør i SAS (Ussing & Springborg, 2013: 377).

Som det eneste flyselskab i verden opereres der med 4 forskellige sprog, engelsk, dansk, svensk og norsk, men førstnævnte benyttes kun, såfremt andre alternativer ikke er mulige. Dette siger meget om den skandinaviske fællesfølelse, der gør sig gældende på alle niveauer i SAS (Ussing & Springborg, 2013).

Kulturen i SAS har altid været præget af, at medarbejderne på alle niveauer er villige til, at yde en ekstraordinær service både for kunderne, men også kollegialt i selskabet. Samtidig har der været en stolthed forbundet med, at være SAS-medarbejder, at tage uniformen på og repræsentere det fællesskandinaviske flyselskab, hvilket ses i nedenstående citat fra en pilot i selskabet:

"Det er en følelse, der kommer tæt på det sammenhold, man havde i flyvevåbnet. En følelse af, at man vil ofre sig for sagen, og af at man stoler 100 procent på sine kollegaer. Man føler glæde og stolt over, at man er i stand til at løfte en fælles skandinavisk opgave" (Ussing & Springborg, 2013: 385).

SAS er noget helt særligt i kraft af at ingen flyselskaber i verden består af 3 forskellige slags kulturer som SAS gør, herunder Danmark, Sverige og Norge (Ussing & Springborg, 2013). Dette har givet SAS et enestående brand, der bygger på stolte og fællesskandinaviske dyder, men omvendt har det også givet selskabet store udfordringer. Dette kan skyldes, at selskabets interessenter både udgøres af private investorer såvel den danske-, svenske- og norske regering, så der i den forbindelse kan opstå udfordringer med, at være i stand til at tilfredsstille alle investorer.

Et andet element er, at SAS siden 2007 har haft store vanskeligheder med deres svingende resultater, der betyder at selskabet ikke har kunnet fremvise to kontinuerlige årsregnskaber med en positiv indtjening siden 2007 (Euroinvestor, n.d.). Årsagerne kan underliggende være mange, hvilket har ledt til etablering af adskillige sparerunder i årenes løb. Denne blev lanceret i 2012 og havde efterfølgende en direkte positiv indvirkning på årets resultat i 2013 med 1 mia. SEK, men allerede året efter i 2014 måtte SAS realisere et tab på 736 mio. SEK.

Sparerunderne har imidlertid haft indflydelse på, hvordan medarbejderne opfatter deres egen rolle i selskabet, og hvordan kulturen har måtte ændre sig,

"En gang SAS, altid SAS. Den følelse er at kæmpe aktiv for selskabet, for viljen til at klare sig er utrolig stærk i selskabet. Men den kan også være en udfordring, for det kan være svært at ændre de nødvendige ting, når medarbejderne har en opfattelse af, at de gør alt rigtigt"
(Ussing & Springborg, 2013: 381).

Sparerunderne har om end været uundgåelige i SAS i kraft af at selskabets markant svingende resultater, hvilket er en realitet som medarbejderne på gulvet ikke har kunnet ændre på. Disse kan blot se at nogle af de ting, der karakteriserede SAS førhen ikke længere gør sig gældende. I stedet fokuseres der i stigende grad på, at optimere arbejdsprocesserne ved at indføre LEAN-princippet for således, at gøre SAS til en rentabel forretning (SAS årsrapport 2014/2015). Tidligere ydede SAS en ekstraordinær kundeservice på alle parametre og der var en følelse af, at alle i selskabet, på alle niveauer, var ekstremt optagede af, at servicere kunderne. Her var der internt i selskabet en stående ordre om, at man som medarbejder i SAS skulle gå lidt længere for passagererne end konkurrenterne, hvis der skete forsinkelser eller overbookninger af flyene. Det var alfa og omega at hjælpe kunden godt videre på rejsen (Ussing & Springborg, 2013).

Sparerunderne har medført, at selskabet er blevet slanket og der er skåret ind til benet, hvilket har påvirket medarbejdernes arbejdsgange markant. De har nødvendigvis ikke samme rolle og indflydelse længere i SAS. Dette har betydet, at der har været udskiftning i medarbejderstaben, der ligeledes

sætter sit tydelige præg på kulturen. Nye medarbejdere har ikke SAS-kulturen eller SAS-DNA'et inde under huden som medarbejdere, der har været i selskabet i årevis. Dette skinner tydeligt igennem for forhenværende direktør i SAS, Jørgen Lindegaard, hvilket alt andet lige er en stor ulempe for selskabet, dels på den korte- såvel lange bane:

"Jeg ser stadig SAS-ånden i glimtvis – specielt når der opstår forsinkelse eller uforudsete begivenheder. Men der er meget lidt tilbage. For de nye i selskabet er det bare et job som alle andre" (Ussing & Springborg, 2013: 398).

6.3 Symbolisme

En generel konsensus om corporate identity har i lang tid været udgjort af et visuelt aspekt, hvor det fysiske udtryk af virksomheden prægede identiteten og den måde virksomheden skulle opfattes på. For Birkigt & Stadler (Cornelissen, 2011) er corporate identity ikke udelukkende et visuelt udtryk for, hvordan en virksomhed kan præsentere den selv på, men symbolismen er en vigtig bestanddel af dette koncept. For virksomheder bliver symbolisme det visuelle værktøj, der på den ene side kan virke støttende i forhold til hvad en virksomhed foretager, og på den anden side være midlet for forbrugeren til at identificere virksomheden.

For SAS fylder symbolismen en betragtelig del af dets corporate identity i kraft af flyselskabets tilbudte service, og konceptet ved symbolisme giver dermed en mulighed for, at synliggøre identiteten i flere forbrugssituationer.

6.3.1 Logo

SAS' logo er et gennemgående element i alt hvad flyselskabet kommunikerer, og det kan identificeres på tilknyttede ting som eksempelvis på flyene eller i terminal 3 i Københavns Lufthavn, hvor logoet pryder så godt som hele terminalen. Det er synligt, at SAS har en dominerende position i lufthavnen, når ankomsten til denne terminal ligner et stort SAS logo: Alt fra selvcheck-in skærme, bånd til at lave køer med og de 38 check-in skranke viser SAS' logo jf. observationstudie.

Logoet består af en kongebå kvadrat med flyselskabets navn skrevet i hvidt med hældende bogstaver centreret i den nederste halvdel. Dermed skiller logoet sig væsentlig ud fra det tidligere logo, som ellers symboliserede det skandinaviske tilhørsforhold ved at farverne fra de tre landes flag formede seks striber ved siden af hinanden med bogstaverne SAS støttende opad. Skrifttypen er dog bevaret igennem udviklingen af flyselskabets logoer.

Det nuværende logo har ligeledes et roligt udtryk over sig ved kun, at være udgjort af to farver, ligesom den blå farve giver logoet en udstråling af pålidelighed. Blå kan tilfældigvis også tolkes som himlens farve, hvilken der kan associeres med at rejse, og dermed SAS.

6.3.2 Flyflåde

Flyene har et enkelt design, som blev opdateret i slutningen af 90'erne. Tidligere har flyene været i et fuldstændigt hvidt design med SAS malet på haleroret i en mørk blå, "SCANDINAVIAN" i samme farve stående over vinduerne på den forreste del, samt påmalet det norske, svenske og danske flags farver i striber på skrå langs fronten af flyet. Efter opdateringen er SAS gået over til et andet, enkelt design, der skal understrege den skandinaviske identitet.

Flyene har stadig det samme rene hvide, tangerende til lysegrå, flyskrog, men med Scandinavian Airlines malet i sølvgråt over og under de forreste vinduer, et kongeblåt haleror påmalet SAS i hvide bogstaver, som samtidig ligner logoet og gør flyene let genkendelige, og med motorer malet i en varm rød farve. Endvidere kan de skandinaviske flag, hver især designet som en stor kvadrat bestående af ni mindre kvadrater lignende mosaikker, identificeres på fronten af flyet ved siden af SAS' logo. En stjerne på venstre side af fordøren indikerer SAS' medlemskab af Star Alliance.



Billede 1: A320 (Randver Viking) fra 2013¹¹



Billede 2: Boeing 767 (-) fra 1990¹²

For at vedholde traditionen i flyselskabet, navngives alle fly "Viking" som eksempelvis "Erik Viking". Ikke alene kan navngivningen relateres til landenes forhistoriske vikinger, der tidligere rejste ud i verdenen, men den tilføjer yderligere til betydningen af at være skandinavisk (Scandinavian Traveler, 2015a; Scandinavian Traveler, 2015b). Tidligere har "viking" været et gennemgående tema i designet, tilnærmelsesvis symbol på flyene, da SAS dekorerede dem med stævnen af et vikingskib, som ses på billede 3 af SAS' Boeing 747. Flyet blev samtidig et symbol på et prestigeprojekt som flyselskabet

¹¹ Kilde: Planespotters (n.d. d)

¹² Kilde: Planespotters (n.d. c)

opførte i 70'erne, men på grund af økonomiske årsager måtte flåden af disse enorme fly afskaffes til fordel for mindre fly.



Billede 3: Boeing 747 (Ivar Viking)¹³

Som tidligere nævnt i afsnittet mission har SAS reduceret antallet af flytyper i flåden. Dermed opererer flyselskabet i dag kun med typerne Airbus A330/A340/A350, Airbus A319/320/321 samt Boeing 737NG. Under såkaldte *wet leasing*-kontrakter indgår udover Boeing 737, flytyperne Bombardier CRJ900, ATR-72 og SAAB 2000 (SAS årsrapport 14/15).

De SAS-opererede fly er efterhånden aldrende modeller med en gennemsnitsalder, der for de tre typer, ligger mellem 10–13 år (SAS årsrapport 14/15). Dog foregår der løbende opdateringer samt opkøb af nye fly, hvor blandt andet tilføjes af det nye Airbus A330 Enhanced kan være med til at forny imaget af SAS, ud over den mere effektive styring som flytypen medfører i form af lavere brændstofforbrug.

Faktisk var SAS det første selskab til at modtage det nye fly i efteråret 2015 (Kolby, 2015). Fra et historisk perspektiv er det et positivt tegn, hvor SAS kendetegnes som værende et innovativt flyselskab med blandt andet de første polarflyvninger, det første flyselskab til at have et bookingsystem og et underholdningssystem ombord på flyet, til at ansætte en kvindelig pilot og sågar til, at kunne tilbyde motion til passagererne i flyets "Exercise in the Chair" (FlySAS, n.d. a).

Flyflåden udgøres dog ikke ensidigt af det ene design. I anledningen af SAS' 60-års fødselsdag tilføjes en Airbus A319 malet som de gamle fly, som en del af fejringen, og samtidig bringer flyet en periode af flyselskabets historie frem ved flyvningerne (SAS Group, 2015). Et samarbejde mellem SAS og Disney om at promovere en, dengang, nyanimeret film, Flyvemaskiner, resulterede blandt andet i en dekoreret Boeing 737 med karakterer fra filmen (SAS Group, 2013). Rent imagemæssigt kan det

¹³ Kilde: Christopher (2012)

spekuleres i, hvorvidt det drager SAS væk fra positionen som "*The Business Man's Airline*" til et mere blødt image, der nu i højere grad omfavner de familiære relationer.



Billede 4: A319 Retro (Christian Valdemar Viking)¹⁴



Billede 5: Boeing 737, Disney¹⁵

6.3.3 Interiør

Ligesom med flyene er interiøret af ældre dato, men alle A330/A340 modeller opgraderes med en ny kabine med stof og materiale i sort, sølv og grå nuancer. Lanceringen af de nye klasser, SAS GO, SAS PLUS og SAS BUSINESS, kommer ligeledes til at afspejles i de nye kabiner, hvor blandt andet SAS BUSINESS får en ændret sædekongfiguration således at man sidder 1+2+1 fremfor 2+2+2. Den nye sædekongfiguration gør at alle sæder har direkte adgang til midtergangen. Derudover får klassen også et ekstra skandinavisk præg, idet alt sengetøj bliver designet af den svenske sengeproducent, Hästens.

SAS BUSINESS. De nye sæder er designet til at, hver passager har sin egen bås indrettet med et lille bord i siden, som også giver plads til opbevaring i et rum. Passageren har ud over ekstra benplads, mulighed for at lægge sæderne helt ned ligesom der er indbygget en massagefunktion. Af andre funktioner tilbydes gratis WiFi, et nyt underholdningssystem med 15,4" HD-skærme samt strøm- og USB-stik.

SAS PLUS. Denne klasse adskiller sig design- og interiørmæssigt fra SAS BUSINESS ved ikke at have bås til hvert sæde, at have en sædekongfiguration på 2+3+2 samt HD-skærme i 12". Sæderne kan heller ikke lægges helt ned som oplevet ved SAS BUSINESS, men derudover tilbyder SAS PLUS ligeledes større sæder med ekstra benplads og indbygget strøm- og USB-stik.

¹⁴ Kilde: Planespotters (n.d. b)

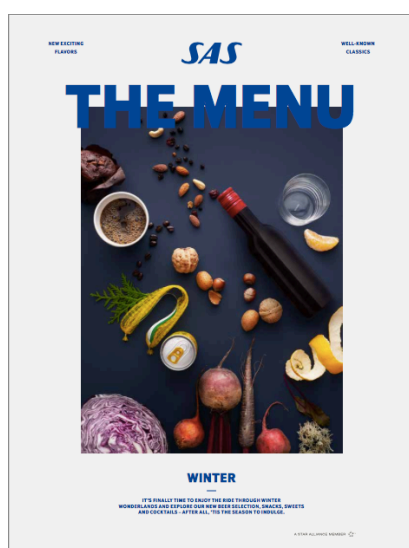
¹⁵ Kilde: SAS Group (2013)

SAS GO. Det nye design i klassen er indrettet i en sædekonfiguration på 2+4+2 med nye sæder, der ikke er lige så store som på SAS PLUS, og modsat de andre klasser er sæderne indbygget her med et stik til strøm pr. sædepar. SAS GO er dertil indrettet med 9" HD-skærme, som overordnet set gør klassen til en mindre udgave af de andre, men hvor oplevelsen af et nyt design kan være med til at forbedre forbrugeroplevelsen (SAS, n.d. e; SAS, n.d. f; Poulsen, 2015).

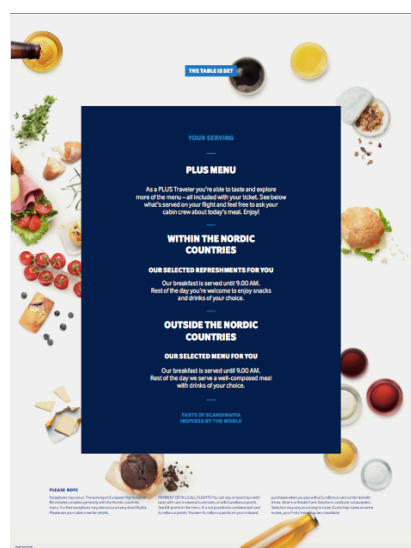
6.3.4 Forplejning

Det skandinaviske fokus er særligt synligt ved maden ombord på flyene. Her forsøger SAS, at servere mad lavet på skandinaviske råvarer som kendetegner kvalitet, og der er tilmed indgået et samarbejde med mikrobryggeriet Mikkeller om, at kunne servere en eksklusiv øl ombord på udvalgte klasser og fly.

Menukortet ombord på flyet viser en forside med forskellige råvarer fra årstiden, som præger menuen for sæsonen. Det vil sige i det nye servicekoncept vil menuen komme til, at ændre sig i løbet af året med fokus på de forskellige årstiders råvarer og med et internationalt twist, som det står skrevet i menukortet, *"Taste of Scandinavia. Inspired by the world"*.



Billede 6: Menu¹⁶



Billede 7: Menu

Mad og drikke serveres med svensk design ved Orrefos-glas og rigtigt bestik på SAS PLUS understreger bevidstheden ved, at tilbyde passagererne den ekstra værdi ved flyoplevelsen, at have et produkt, der udstråler kvalitet.

¹⁶ SAS (n.d. g)

Servicekonceptet afhænger dog af klasse samt destination, for hvor passagerne på SAS PLUS og SAS BUSINESS har maden inkluderet i prisen, må passagerne på SAS GO selv betale for den ekstra service i form af mad - te og kaffe er som udgangspunkt med i prisen. Det eneste forbehold der er til denne påstand, er rejsens længde, som SAS kan vurdere, at være for kort til, at kunne servere diverse forplejninger (Scandinavian Traveler, 2016; Madsen, 2014).

6.3.5 Personale og uniformer

For SAS er det afgørende at have et erfarent personale som kan servicere passagererne. Det faktum står udtrykkeligt skrevet i årsrapporten at, *"The most frequent travelers in Scandinavia obviously deserve Scandinavia's most experienced employees"* (SAS årsrapport 2014/2015: 6). Derfor bliver det et konkurrenceskabende parameter i forhold til andre selskaber, at have et personale af en særlig sammensætning. Et parameter hvori der kan spekuleres ved, hvorvidt konkurrerende selskaber kan kendetegnes ved samme erfaringer eller om selskabernes karakterer og overenskomster afgør, om nye og yngre personale ansættes i disse.

For personalets udtryk bliver uniformen et essentielt symbol for flyselskabet og de ansatte, da det er midlet til, at identificere dem selv med den gruppe som kollegerne tilhører. Desuden kan uniformen have logoets samme evne til at virke genkendeligt.

I modsætningen til tidligere uniformer som blev designet af store modehuse og designer såsom Carven (1965-1971), Dior (1971-1983) og Calvin Klein (1983-1999), er den nuværende uniform et resultat af SAS' egen designudvikling dateret tilbage til 1999 (Christopher, 2012; Lindblom, 2014). Dengang var udviklingen af uniformen ikke uden problemer, hvor der herskede fortvivlelse blandt det flyvende personale, som var mod de nye farver for dem. At gå fra at have striber i guld til striber i sølv, blev ikke mødt med åbne arme, da det var hvad det landsiddende personale var udsmykket med (Björnelid, 2012).

Efter godt 17 år med de nuværende uniformer, står SAS overfor at præsentere nye uniformer senere på året (Baumgarten, 2016). Designet har imidlertid været ukendt under afhandlingens udarbejdelse.

6.4 Kommunikation

Den måde SAS kommunikerer på som selskab, har således afgørende betydning for den måde som selskabets identitet bliver opfattet på hos forbrugeren ifølge Birkigt & Stadlers corporate identity model. Det er derfor ikke uvæsentligt, hvad og hvordan der kommunikeres. Kommunikation er et bredt defineret begreb, der i sin betydning dækker over adskillige aktiviteter. Birkigt & Stadler adresserer med deres model kommunikation, og hvordan de betragter dens underliggende facetter:

"Birkigt and Stadler consider advertising to the total of all verbal or visual messages a company emits. This is the most flexible of the corporate identity instruments, which can also be used as a rapid response tactical instrument" (EURIB, 2009, s. 3).

Qua SAS' position som børsnoteret selskab anvendes kommunikation med omverdenen konstant, hvad enten det er i forbindelse med markedsføring af nye tiltag og aktiviteter, årsregnskabsaflæggelse, pressemeddelelser, respons på kritik og vice versa.

Et nyligt og konkret eksempel herpå er en episode, der omhandler at SAS i årevis har markedsført sig på, via hjemmesiden, at selskabet serverer kaffe og te på alle ruter, uanfægtet om den er indenrigs eller udenrigs, til alle passagerer ligegyldigt, hvilket sæde de måtte have købt. Det viste sig imidlertid, at dette ikke er tilfældet på flere af selskabets ruter og dermed overholder de ikke deres løfte (Graubæk, 2015). Det resulterede i hård kritik af SAS, selvom det måske for nogle måtte virke som en bagatel. Selskabet har været ude offentligt og erkende, at de ikke har været i stand til at efterkomme deres egne markedsførte løfter, hvilket fremgår i nedenstående udtalelse,

"Vi har ikke gjort nogle ændringer på vores tilbud omkring servering af kaffe og te for rejsende på Go. Vi stræber derimod efter og arbejder hele tiden på at kunne tilbyde kaffe og te på alle ruter og afgang, men der er et fåtal af ruter, hvor vi af tidsmæssige årsager desværre ikke har mulighed for det på Go, fordi flyvetiden er for kort til, at vi kan nå at servere det" (Graubæk, 2015).

Det er selvsagt problematisk at markedsføre sig og forsøge at differentiere sig på ekstraordinære ydelser sammenlignet med konkurrenterne og så ikke være i stand til at sig overholde disse. Jf. Birkigt & Stadlers corporate identity model falder dette alt andet lige tilbage på SAS' identitet og som flyselskab generelt, da der ikke i tilfredsstillende grad, bedømt ud fra dette isolerede eksempel, er styr på den eksterne kommunikation, der formidles. SAS har siden hen via selskabets hjemmeside kommunikativt taget forbehold for at visse ruter ikke er omfattet af tilbudet om gratis kaffe og te.

Et andet eksempel på hvordan SAS kommunikerer, er selskabets kommunikationssats, "We are travelers"-kampagnen, vis formål er at være medvirkende til, at vinde kampen om de skandinaviske frequent travelers for SAS (SAS årsrapport 2014/2015: 6). Kampagnen er bygget op omkring en erkendelse af, at SAS ikke kan være alt for alle, hvilket betyder at selskabet har foretaget en analyse af kundegrundlaget og vurderet, at det er Skandinaviens frequent travelers, de førømtalte omtrent 2 millioner passagerer, der primært vil fokuseres på fremadrettet.

Med kampagnens navn antyder SAS implicit, at når selskabet vælges, så indgår man i et fællesskab med andre passagerer og bliver én samlet enhed. Sidstnævnte er en klar forretningsmæssig overvejelse, hvilket afspejles i nedenstående citat:

"We make choices based on who and what we want to identify with and which community we want to be a part of, and this also applies when we choose an airline. We invite our travelers to join our community in order to make their lives a little easier – and richer (SAS Årsrapport, 2014/2015: 6).

I dette SAS-community er det selskabets hensigt, at Skandinaviens frequent travelers skal tilgodeses med en ekstraordinær kundeservice foretaget af branchens mest erfarne medarbejderstab og med en klar forståelse af passagerernes ønsker og behov samt passion for det at rejse (SAS Årsrapport, 2014/2015: 6). Gennem nærværende analyse af SAS' brand identitet er begrebet Skandinaviens frequent travelers blevet anvendt hyppigt, hvortil der har været en kort definition på 5+ rejser årligt. I det følgende ses en mere udførlig og udtømmende beskrivelse af, hvad der ifølge SAS karakteriserer en frequent traveler (SAS Årsrapport, 2014/2015: 7).

6.5 Adfærd

Virksomhedens adfærd kan ikke isoleres fra det samlede image som forbrugeren opfatter (Cornelissen, 2011). Det lader sig være alt fra topledelsens udmeldinger til personalet på produktionsgulvet, for uanset hvilken situation forbrugeren er i kontakt med virksomheden i, er det i denne situation, der efterlader et indtryk på vedkommende. Derfor er flyselskaber også særligt udsatte i kraft af den service de tilbyder passagererne og de mange kontaktpunkter der kan opstå i løbet af forbrugsprocessen, som dét at flyve kommer til at udfolde.

Grundlæggende for SAS er, at have et erfarent personale, som nævnt i afsnittet symbolisme, hvor rationalet er, at yde bedre service for passagererne, for det er hvad frequent travelers fortjener ifølge flyselskabet. Med et strategisk fokus på at levere en service, som passagererne betaler relativt mere for i forhold til konkurrenterne ved lavprisselskaberne, er det essentielt at have et personale, der kan håndtere dette fokus i sådan en grad, at det skinner igennem hos den enkelte passager. Deraf bliver erfaringen en væsentlig faktor for at dette kan lade sig gøre, da personalet alt andet lige bør have opbygget et tilstrækkeligt klart sæt af kvalifikationer og kompetencer til at vide, hvordan den tilbudte service efterkommes i praksis. Det er muligvis sat på spidsen, at sådan en parallel kan drages, eller at

SAS har det mest erfarne personale i Skandinavien. På den anden side kan mere attraktive overenskomster, som antageligvis et flyselskab såsom SAS kan tilbyde kontra lavprisselskaber, tiltrække et mere erfarent personale, og dermed er det ikke urealistisk, at SAS tilbyder et personale med den påståede erfaring.

En bedre service til de mest rejsende, hvis ligheden mellem en god service og et erfarent personale laves, bliver dog en relativ påstand i den forstand, at passagererne hos SAS betaler mere for deres billetter, hvorfor det kan virke som en selvfølge, at dette inkluderes.

Udtrykket kan være tiltalende for frequent travelers, men samtidig selvhøjtideligt af SAS, at hyppigheden af ens rejseaktivitet kommer til, at definere kvalificeringen til et bestemt serviceniveau.

En ting der er paradoksalt er, at SAS efter flere års spareplaner og initiativer til, at opnå en mere økonomisk effektiv forretning, har afskediget adskillige ansatte for at reducere omkostningerne, og derfra stadig forventer, at kunne tilbyde en service i verdensklasse. Det skal dog være usagt i dette afsnit, om det har haft en reel indflydelse på den oplevede værdi hos passagererne, men det virker påfaldende at man kan tillade sig, at afskedige flere tusinder af medarbejdere samtidig med, at arbejdsflowet skal køre ufortrødent videre.

Indsatsen fra de ansatte hyldes dog hvert år ved det interne show, SAS Awards, hvor priserne "*SAS Person*", "*SAS Leader*", "*SAS Team Achievement*" og "*SAS Lean Achievement of the Year*" uddeles som tidligere omtalt. På trods af nedskæringerne kan dette initiativ samt SAS Forum 50, hvilket samler chefer og nøglepersoner i forskellige afdelinger til, at drøfte eventuelle forbedringer under knap så formelle omgivelser, give et indtryk af, at der stadig tages hensyn til de ansatte (SAS Årsrapport, 2014/2015).

Personalet fylder dog også en del i det visuelle udtryk udadtil i diverse markedsføringsmaterialer. SAS' kommunikation er inddragende og kan i sidste ende give de ansatte følelsen af, at blive involveret i noget større end udelukkende deres arbejde, for ikke at negligere betydningen af stolthed ved, at arbejde for SAS. Foruden reklamerne er det sociale medie Instagram et vigtigt middel i denne kommunikationsproces. Det er let, at identificere flere stewardesser og piloter, som aktivt anvender det sociale medie til, at vise glimt fra deres hverdag og give deres følgere et unik mulighed for, at få et indblik i livet som henholdsvis stewardesse og pilot. Med såkaldte hashtags definerer de billederne udover den almindelig billedtekst, og blandt flere hashtags er sloganet "*We are Travelers*" bredt anvendt, men også "*It's Scandinavian*" går igen flere steder.

SAS vil alligevel sælge dele af SAS Ground Handling til et svensk selskab, Aviator, på trods af at flyselskabet erkender behovet for, at serviceniveauet opretholdes med SAS-personale, som administrerende direktør for SAS Ground Handling, Hans Henrik Spangenberg, udtaler, *"Og det tror vi bedst, vi kan gøre med vores egne medarbejdere"* (Lauridsen, 2016). SAS Ground Handling står for to grupper dækkende over landside- og airside-funktioner, og det er landside-funktionerne man i lufthavnene i Oslo, Stockholm og København beholder, mens begge grupper skal varetages af det svenske selskab i lufthavnene Malmø-Sturup og Gøteborg-Landvetter. Rationalet er misvisende, hvis man ønsker en bedre service og ikke samtidig beholder landsidefunktionerne in-house, for dette kan alt andet lige medføre, at passagererne vil møde forskelligartet service med varetagelsen af opgaverne hos anden part. Det er ikke givet, at det vil komme til at ske. Arbejdsprocesserne kan være det samme. Håndteringen af kunderne fraviger nødvendigvis ikke. Med erkendelse af service som et vigtigt parameter i forhold til, at differentiere sig fra konkurrenterne, er det en essentiel del af forretningen som SAS overlader til Aviator.

Samme scenarie gør sig gældende ved opkøbet af flyselskabet Cimber. Cimber skal flyve under SAS med dets eget personale plus en midlertidig tilførsel af SAS-ansatte, men Cimber-personalet er underlagt en billigere overenskomst og vil flyve i samme uniformer som SAS-personalet (Flensburg og Kristensen, 2015). Hermed opstår en situation, hvor ansatte med forskellige arbejdsvilkår skal arbejde under samme selskab – eller rettere i de samme farver, hvilket potentielt kan give misforståelser og en oplevelse, for passagerernes vedkommende, af et forskelligartet serviceniveau. Opkøbet og overførslen af de SAS-ansatte forløb imidlertid heller ikke problemfrit med strejker blandt ansatte som følge, og en fortvivlelse af, hvorvidt ideen bag købet har været et forsøg på, at omgå de dyrere overenskomster.

6.5.1 Håndtering af passagerer

En ting, der blev bemærket i undersøgelsen, er SAS' håndtering af passagererne ved gaten. SAS tilbyder en særordning for udvalgte passagerer kaldet priority boarding, hvilket vil sige, at passagerer med behov for hjælp, indehaver af guld- eller diamantkort hos SAS, Star Alliance, eller rejsende på SAS Plus eller Business kan få lov til at komme først ombord (FlySAS, n.d. e). Det er en ekstra service man som passager kan gøre brug af, af den ene eller anden grund. Håndteringen medfører, at der skabes trængsel op til tidspunktet for boarding, når pladsen ved gaten ikke er stor nok til at skabe fri passage for disse passagerer. Kommer man i god tid, kan man finde et frit sæde, men antallet af pladser fyldes hurtigt op og derefter bliver gaten trang. Det giver kun passagererne den eneste mulighed, at stå foran

gaten og dermed blokere for de andre passagerer med den ekstra rettighed. En situation som virker kaotisk og presserende for personalet med stram tidsplan, der skal overholdes.

6.6 Opsamling

70 års jubilæet i år indikerer alene SAS' lange tilstedeværelse i flybranchen. Med ideen om at etablere et fællesskandinavisk flyselskab, er SAS en sammenlægning af tre nationale flyselskaber, hvilket afspejles i kulturen i dag. En kultur der, når alt kommer til alt, præges af en stolthed og en særlig unik følelse hos de ansatte. Flyselskabets corporate identity udtrykkes først og fremmest ved dets skandinaviske baggrund, hvor sprog, værdier og symbolisme baseres på landenes særprægede kendetegn med fokus på sikkerhed og omsorg for den individuelle passager. SAS' corporate identity har tidligere specielt fokuseret på en businessorientering, men i takt med tidernes udvikling er det forsøgt, at ændre selskabets udtryk til at være knapt så formelt.

Kapitel 7: VKI

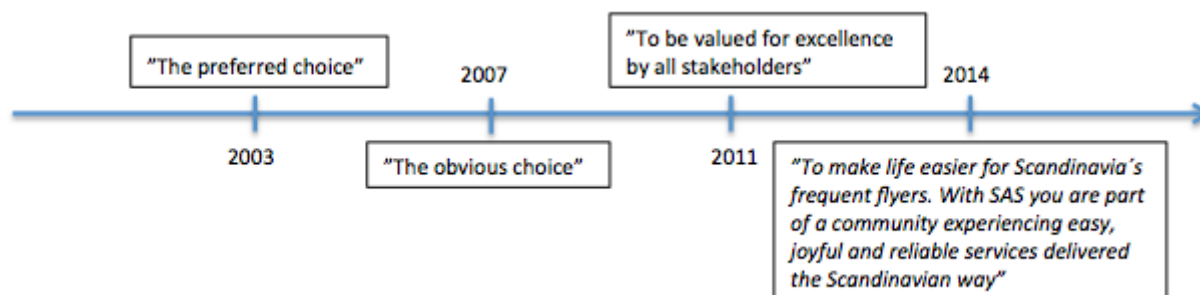
7.1 Vision

Et selskabs vision kan defineres med udgangspunkt i følgende, *"Central idea behind what the company does. The strategic vision expresses future management aspirations"* (Cornelissen, 2011).

SAS' formulering af selskabets vision er således en klar indikation for omverden i, hvilken retning som ledelsen ønsker at selskabet skal bevæge sig hen imod fremadrettet. En vision har underliggende et internt- og eksternt perspektiv fordi den henvender sig til alle selskabets interessenter, herunder medarbejderstab, investorer, samarbejdspartnere etc.

Det er derfor af signifikant betydning at SAS kommunikerer den rette vision ud til omverden, der afspejler, hvordan der strategisk vil prioriteres i selskabet. Såfremt SAS ikke er konsistente i deres formulering af vision og med jævne mellemrum ændrer denne, signalerer det overfor omverden, at selskabets strategiske fokus ikke endegyldigt er fastlagt og kan skabes tvivl omkring dets seriøsitet og kompetence. I samme forbindelse kan det være vanskeligt for medarbejderstaben og organisationen som helhed, at være indordnet omkring det strategiske fokus, hvis dette ændres for ofte i selskabet, hvilket er altafgørende for dets potentiale for succes.

Nedenstående er illustreret en tidslinje over, hvordan SAS' formulering af vision underliggende har udviklet sig siden 2003.



Figur 2: Udvikling i SAS' vision¹⁷

Det fremgår således, at SAS har haft 4 forskellige visioner fra 2003-2014, hvor det er tydeligt, at der er sket en markant ændring i, hvordan selskabet formulerer deres vision. *"The preferred choice"* og *"The obvious choice"* henholdsvis formuleret i 2003 og 2007, har underliggende samme ordlyd og betydning, herunder at SAS på daværende tidspunkt ønskede, at blive opfattet som det foretrukne og

¹⁷ Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af SAS' årsregnskaber

åbenlyse valg, når der skal vælges et flyselskab (SAS årsrapport 2003; SAS årsrapport 2007). I 2011 ændrede visionen karakter til mere at være centreret omkring et stakeholderperspektiv, herunder *"To be valued for excellence by all stakeholders"* (SAS årsrapport 2011). I 2014 ændredes SAS senest dets vision, hvor retorikken er helt nyt og anderledes i forhold til tidligere formuleringer.

"To make life easier for Scandinavia's frequent flyers. With SAS you are part of a community experiencing easy, joyful and reliable services delivered the Scandinavian way" (SAS årsrapport 2014/15). Udgangspunktet er således, og som nævnt i afsnit 6.2 Personlighed, at SAS målrettet ønsker at henvende sig til skandinaviske passagerer, der rejser 5+ årligt. Heraf kan det ligeledes implicit antages, at SAS anser de forretningsrejsende som værende vigtigste segment for selskabet. Argumentationen herfor er:

"Når man kommer op på fem flyrejser eller mere på et år, så vil man typisk ramme en forretningsrejsende, men det kan være at vores målgruppe måske indeholder fire forretningsrejsende og en fritidsrejsende. I den målgruppe definering vælger vi mange fra" (Juul-Olsen, 2013).

Det kan umiddelbart synes som en drastisk beslutning udelukkende at centrere SAS' vision omkring de forretningsrejsende og kommunikere udadtil, at det er selskabets fineste opgave, at servicere dette segment fordi de resterende kunder negligeres. Jf. afsnit 6.2.1 Mission estimeres det, at der i Skandinavien er 2 millioner frequent travelers samtidigt med, at der ultimo 2015 var 4,2 millioner Eurobonusmedlemmer. 60% af disse Eurobonus-medlemmer betegnes som værende forretningsrejsende. Det må derfor antages, at det er disse opgørelser, der danner belæg for SAS' målrettede fokus på forretningsrejsende og negligeret af fritidsrejsende, som til stadighed udgør en signifikant andel af selskabets passageromsætning (SAS Årsrapport 2014/2015).

Sparetider

Siden 2002 er der blevet lanceret 6 storstilede og omfattende sparerunder i SAS som følge af selskabets svingende økonomiske performance og manglende evne til, at generere profitabilitet. Nedenstående fremgår spareplanerne med navn og årstal for lancering (Ritzau, 2014):

- *"Turnaround 2005"* - (2002)
- *"Strategi 2011"* - (2007)
- *"Core SAS"* - (2008)
- *"4 Excellence"* - (2011)
- *"4 Excellence Next Generation"* - (2012)
- *"Ny spareplan 2014"* - (2014)

Der forekommer et sammentræf mellem SAS' skiftende formuleringer af vision og de sparerunder som selskabet adskillige gange har lanceret siden starten af 00'erne. Ved at sammenholde årstallene for, hvornår sparerunderne lanceres med, hvornår visionen reformuleres, tegner der sig et mønster. Som følge af manglende økonomisk performance søsættes sparerunderne *"Turnaround 2005"*, *"Strategi 2011"*, *"4 Excellence"* og *"Ny spareplan 2014"*. Umiddelbart efter at disse lanceres, kommunikerer SAS et nyt fremtidigt strategisk fokus jf. Figur 2: Udvikling i SAS' vision. Dette indikerer, at der er sæson i, hvordan visionen udvikler sig i forhold til selskabets økonomiske performance, hvilket bærer præg af en kortsigtet måde at anskue fremtiden på. En vision er imidlertid normalt udtryk for en virksomheds visionære og mere langsigtede syn på fremtiden. Dette er dog underliggende ikke tilfældet med SAS.

Et centralt anliggende i SAS' nuværende vision er at selskabets services skal leveres *"The Scandinavian way"* og det heraf skal skinne igennem ved alle beslutninger, der foretages internt- såvel eksternt. Dette eksemplificeres ved følgende citat af Rikard Gustafson, administrerende direktør i SAS,

"Vi er stolte over at være et skandinavisk selskab med ansatte, der bor og betaler skat i Skandinavien. Andres brug af baser i udlandet er en gråzone, og det bekymrer mig. Vi ser meget gerne fælles EU-regler på området, og jeg noterer mig et større politisk fokus på det" (Ussing, 2013).

Udtalelsen underbygger således, at man ønsker at selskabets handlinger afspejler *"The Scandinavian way"*-frasen, herunder at SAS' ageren er troværdig og ikke tilsidesætter god skik samt, til enhver tid, overholder samtlige love og regler, der måtte gøre sig gældende.

7.2 Kultur

SAS har siden flyselskabets etablering haft en multinational kultur med ansatte fra Norge, Sverige og Danmark. Det kendetegner flyselskabet, at have en så udbredt skandinavisk kultur med den fællesskabsfølelse, det ønskeligt medfører. Som tidligere nævnt i afsnit 6.2 Personlighed er der et ønske om, at fastholde denne kultur ved ikke, at ændre concernsproget til udelukkende ét. Hvad der for så vidt angår piloterne, er de af arbejdsmæssige hensyn nødsaget til at kommunikere på engelsk med flyveledere, men derudover bestræbes der på, at tale de tre sprog indbyrdes (Ussing & Springborg, 2013; Mikkelsen og Krasnik, 2012).

På den anden side erkender selskabet også, at personalet kommer med hver deres baggrunde. Den

erkendelse forsøges dog at blive inkorporeret i SAS ved, at betragte hele selskabet som en helhed fremfor, at fokusere på det nationale tilhørsforhold,

"Der er forskel. SAS er virkelig en hybrid af Skandinavien. Alle ved, at man kommer med forskellige tilgange – men man er skandinaver. Det er meget ukompliceret. SAS er platformen, mere end Norge, Danmark og Sverige" (Bendsen, 2015)

Man har tidligere også oplevet interesseforskellene mellem de skandinaviske lande, da man opdelte SAS i flere SBU'er til hvert land, hvor det danske selskab umiddelbart af geografiske årsager søgte et international udsyn.

"Eftersom Scandinavian Airlines nu var delt op i tre selskaber med hver sin administrerende direktør, trak interesserne hos den svenske, norske og danske ledelse i hver sin retning. Danmark havde ingen nævneværdige indenrigstrafik, så her fokuserede man udelukkende på Europa og den interkontinentale trafik. Risikoeksponeringen var stor, og danskerne var bange for at tabe penge. Under Søren Belins ledelse havde de tre lande udviklet lidt forskellige profiler. Norge havde Braathens inkorporeret i SAS og repræsenterede en lavprisstrategi, Danmark satsede benhårdt på det dyrere marked, mens Sverige befandt sig et sted midt imellem" (Björnelid, 2012: 197)

I SAS forsøges der dog på, at opereres med fælles værdier for alt arbejdet med interessenterne bundene i omtanke, pålidelighed, værdiskabende og åbenhed. Der veksles ikke mellem typer for arbejdet, men derimod at alle behandles med omtanke, personalet skal udvise adfærd som er til at stole på, der skal skabes værdi igennem for eksempel nytænkning, og endelig have en åben form for ledelse - en værdi, der dog udfordres til dagligt med en oplevelse af manglende information, som uddybet nærmere i afsnittet om kløfter mellem vision og kultur.

Hos de ansatte vægtes det, at kunne indordne sig og relatere til kompetence, tilfredshed og engagement i forhold til deres arbejde udadtil med kunder såvel som internt ved arbejdsmiljøet. Derudover fokuserer personalepolitikken på tillid, forandring, muligheder og ansvar (SASelev, n.d.).

SAS-ånden

Det der kendetegner SAS - eller ikke desto mindre har kendetegnet, er atmosfæren i flyselskabet som karakteriseres, SAS-ånden. Bygget op af en nordisk følelse og en overbevisning om, at være noget særligt, har været gennemgående i de tidligere vedtagne beslutninger og adfærden i SAS. Man vil gøre

tingene på sin egen måde, hvilket er blevet illustreret flere gange i løbet af årene. Eksempelvis da man ved leveringen af de nye Airbus A330/340 fly ville have, at alle manualer for denne flytype skulle ændres, så begreberne fra de daværende flytyper fra Boeing blev anvendt på tværs af flyene. Ledelsen var overbevist om, at det kunne lade sig gøre, men et besøg hos Airbus ændrede denne overbevisning med en millionregning som resultat (Ussing & Springborg, 2013). Ligeledes ønskede selskabet tidligere ikke, at have en ensrettet flyflåde, som det påstås i Den Skandinaviske Drøm,

"Den officielle forklaring har været, at man ønskede en fleksibel flyflåde, der kunne tilpasse til de særlige ruteforhold, der gælder for Skandinavien. Men reelt har forklaringen ifølge flere piloter været en manglende strategi for flådeindkøb og en modvilje mod "at gøre som andre"" (Ussing & Springborg, 2013: 449).

Beslutningen omhandlende en indførelse af lavprisbilletter i Norge, og dermed gå efter det, der kaldes leisure-satsningen, har til dels været en overilet beslutning. Om denne beslutning udtaler Anders Ehrling, tidligere direktør i SAS, *"Det tog mindre end et halvt år, inden det stod klart, at det var urentabelt. Det var en typisk SAS-beslutning"* (Björnelid, 2012: 232). Altså indikerer flere beslutninger, at SAS-ånden også indtræffer i beslutningsprocessen, hvor selskabet umiddelbart handler før der tænkes.

SAS-ånden handler også om service og håndtering af passagererne på bedst mulig vis. Det skal udføres af et erfarent personale, som ikke må efterlade nogen tvivl hos passageren om, at serviceniveauet kan svinge. Dertil skal det ske under de reglementerede arbejdsforhold under hensyntagen personalets overenskomster. I tillæg til dette har piloternes rettigheder været nedskrevet i den interne, famøse bog – "Den grønne bog", som i mange år sikrer personalet lukrative vilkår. Blandt andet hvor meget og hvordan de skal arbejde, og når de er ude, skal overnatningerne ske på fornemme hoteller placeret centralt i byen. Det er ikke uden videre, at indholdet får stor betydning for de ansatte, *"Piloterne værner da også nærmest om den grønne bog, som religiøse mennesker passer på deres hellige skrifter"* (Ussing & Springborg, 2013: 256).

De sidste års mange nedskæringer og spareplaner har imidlertid sat sit præg på den ellers velkendte SAS-ånd. Nye ansigter kommer til, som understreget i afsnit 6.2 Personlighed, og en holdning blandt nu- og forhenværende ansatte indikerer, at noget af ånden er falmet.

"Men der kommer jo også et tidspunkt, hvor man ikke kan give mere. Og det er der, vi er nu, tænker jeg. Man skal også kunne leve. Og man skal have en form for ansættelsestryghed."
(Tina, tidligere stewardesse, (Kirkeby, 2015))

En udtalelse der står i kontrast til den følelse en tidligere kollegaer udtaler, som hun gik rundt med og som udtrykker på sin måde det unikke ved, at være hos SAS,

"Man følte sig specielt udvalgt, da man fik jobbet. Man var én af rigtig mange ansøgere. Man var igennem en lang proces af sprogtest, psykologtest og samtaler. Da man fik arbejdet, var man enormt stolt, og man følte sig udvalgt" (Marianne, tidligere stewardesse, (Kirkeby, 2015))

Dette skal ligeledes ses i forhold til tidligere tider, hvor det kvindelige kabinepersonale sågar skulle igennem en oplæring hos Elisabeth Arden i, hvordan den rette SAS make-up skulle lægges (Ussing & Springborg, 2013). Altså en understregning af, hvor fornemt man kunne opleve SAS – ligesom uniformerne designet af velkendte designer fremhævede en stor symbolværdi.

Med aktive tiltag forsøger SAS i dag at opretholde en vis kultur i selskabet ved, at have startet SAS Forum og SAS Awards. På hver deres måde er de medvirkende til, at de ansatte bliver inddraget, hvilket kan styrke følelsen af samhørighed med resten af kollegaerne, for ikke at glemme den ekstra energi det kan give i hverdagens arbejdsopgaver. Den ekstra værdi der tilføres ved et øget engagement, bliver belønnet ved den tidligere omtalte prisuddeling, SAS Awards, med kåringer af diverse titler. Derudover foretager SAS løbende målinger på medarbejdertilfredsheden for, at kunne imødekomme eventuelle udfordringer i fremtiden (SAS Årsrapport 2014/2015). Disse tiltag kan ses i lyset af Jan Carlzon¹⁸ og hans storhedstid i 80'erne, som kendetegnes ved, hvordan der blev taget hånd om medarbejderen, og gerne gik dét ekstra for, at personalet følte sig godt tilpas. Godt eksemplificeret af Carlzons såkaldte VIP-personale og deres håndtering af vigtige kunder, hvilket betød, at fokuset på deres behov hele tiden var i centrum. Involveringen med VIP-personalet gjorde Carlzon i stand til, at tage hånd om diverse problemer inden de eskalerede, fordi VIP-værtinderne kunne opdage dem gennem deres tætte kontakt til kunder og medarbejdere. Et eksempel på denne tillidsfulde relation var, at Jan Carlzon engang efter en rejse blev bekendt med, at noget var galt med bagagemedarbejderne. Han gik derfor direkte til bagagebåndet, som han satte sig på og lod sig køre ud til bagagemedarbejderne for, at høre nærmere om problemet. En håndtering af personalet som udredede problemerne inden de eskalerede (Bjørnelid, 2012).

¹⁸ Tidligere CEO i SAS

SAS' mange ansigter

Det er endvidere blevet omtalt i afsnit 6.5 Adfærd, at personalet aktivt bliver anvendt i markedsføringen. I SAS påstår man, at dele samme passion for at rejse som passagererne selv, og derfor er det også en del af kulturen, at kunne forbinde sig selv som ansat til det nyeste slogan, *"We are travelers"*. At de ansatte er med i reklamerne, kan på samme måde som de øvrige interne aktiviteter, skabe en stolthed ved arbejdet og det at være en SAS'er. Et udtryk, der kommer til syne på Instagram, hvor ansatte uploader billeder fra arbejdslivet. Udadtil giver det ikke bare følgerne på det sociale medie mulighed for, at komme tættere på SAS. De får også muligheden for, at interagere med flyselskabet og blive involveret på en anden måde end, hvad de traditionelle medier tillader.

7.3 Image

Det er altafgørende for SAS, at den skandinaviske befolkning har selskabet top-of-mind i en potentiel købsituation, hvilket i signifikant grad kan influeres af, at disse har en positiv opfattelse af selskabet. Dette skal imidlertid ses i lyset af, at image er de eksterne interessenters, her underforstået som værende passagerernes, holdning til SAS. Såfremt at passagerer, alt andet lige, forbinder SAS med noget positivt, er der større sandsynlighed for at selskabet benyttes som rejsepartner. Dette eksemplificeres ved nedenstående citat, der tager udgangspunkt i en tilfreds kunde hos SAS:

"Hos SAS er servicen altid på samme høje niveau. De er altid imødekommende. Jeg tror simpelthen, at de hos SAS er vildt gode til at ansætte folk, der godt kan lide deres job. Du træder ind i en slags Danmark, når du rejser med selskabet" (Bencke, 2014).

For at vi er bedre i stand til, at kunne udtale os kvalificeret om SAS-passagerernes holdning til selskabets image, er det en nødvendighed at inddrage respondenternes besvarelse fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse. I dette henseende, vil nærværende afsnit berøre følgende spørgsmål, taget fra undersøgelsen, for således mest hensigtsmæssigt at kunne afdække, hvordan passagererne perciperer SAS:

Hvad forbinder du med SAS?

Hvorledes lever dine oplevelser med SAS lever op til dine forventninger?

Hvad er din oplevelse med følgende kontaktpunkter?

Hvordan vil du som passager vurdere SAS?

De fire spørgsmål har det tilfælles, at deres omdrejningspunkt er centreret omkring SAS' image og hvordan dette opleves, hvilket er et centralt element for afhandlingens underliggende fokus.

Associationer

I spørgeskemaundersøgelsen spurgte vi respondenterne, hvad de forbinder med SAS, hvilket resulterede i nedenstående oversigt, der illustrerer, hvordan fordelingen af associationerne tager sig ud.



Figur 3: Funktionelle associationer til SAS

Heraf fremgår det, at respondenterne i overvejende grad forbinder SAS med business. Dette stemmer overens med SAS' vision, der som førnævnt omhandler, at selskabet ønsker at gøre givet livet nemmere for de skandinaviske frequent travelers, der netop som oftest udgøres af forretningsrejsende.

En anden fremtrædende association, som respondenterne forbinder med SAS, er kundeservice, hvor det selvsagt er i alle virksomheders interesse, at blive anerkendt for at yde dette. Relativt til denne undersøgelse er kundeservice en af de hyppigst valgte associationer, men det svarer imidlertid til 35% af samtlige respondenter, der forbinder SAS med kundeservice. Det kan være svært, at vurdere om det er et reelt billede af virkeligheden, eller om det kan skyldes, at der var adskillige andre alternativer at vælge imellem.

Knap 28% af respondenterne forbinder SAS med loyalitet, hvilket må betegnes som værende lavt taget flyselskabets vision i betragtning. Dog er flybranchen præget af hård konkurrence blandt de utallige flyselskaber, hvilket betyder at passagererne har mange, og ofte billigere alternativer som de kan benytte sig af sammenlignet med SAS. Dette pointeres i nedenstående citat af en periodisk SAS-kunde,

"Jeg har aldrig haft et loyalitetsforhold til SAS. Det er svært at være loyal over for et selskab i en branche, hvor nogen sælger en flybillet for en fjerdedel [fjerdedel] af konkurrenternes. Jeg skal bare frem" (Bencke, 2014).

Ovenstående citat understreger helt entydigt, hvor vigtigt det er for SAS, at blive positivt associeret, fordi de som førnævnt ikke er i stand til, at konkurrere med lavprisflyselskaberne på prisen. Derfor fordrer det, at SAS slår sig op på andre faktorer, der ikke vedrører pris, og skaber et image hos forbrugeren på den baggrund, hvilket således skal opveje for prisforskellen. I nedenstående skematisering fremgår fordelingen af respondenternes besvarelse af, hvad respondenterne forbinder med SAS.

Punktlighed	60	Professionalisme	77
Kundeservice	69	Fleksibilitet	16
Venlighed	67	Charter	27
Business	121	Troværdighed	53
Innovation	5	On-board service	26
Loyalitet	53	Stilfuld	44
Arrogance	19	Ansvarlighed	57
Dårlig kommunikation	5	Simpel	12
Familie	20	Andet	27

Tabel 6: Opgørelse af associationer

Andet-svarkategorien i spørgeskemaundersøgelsen gav respondenterne mulighed for selv at formulere, hvad de forbinder med SAS, hvilket blandt andet én gav udtryk ved,

"Har ikke rigtig noget kendskab til SAS, andet end de dårlige ting som blev skrevet i medierne for nogle år siden" (Bilag 8). Denne association med SAS er noget nær et worst case scenarie, fordi vedkommende uden for alvor at have stiftet bekendtskab med selskabet, partout forbinder SAS med noget negativt. Antagelsesvist grundet det store mediebillende, der blev tegnet af SAS med de adskillige sparerunder og dårlige økonomi som bevirkede, at selskabet var på fallittens rand (Fastrup & Klarskov, 2012).

Oplevelser

Generelt set er respondenterne af den overbevisning, at deres oplevelser med SAS lever op til deres forventninger. Flest føler, at oplevelsen svarer godt og vel til, hvad de forventer af SAS, plus 30,7% synes, at SAS gør det bedre til meget bedre end hvad de umiddelbart havde forventet. Blot 9,9% har en holdning om, at SAS underperformer i forhold til deres forventninger.

Sammenlignet med vurderingen af prisen, er den middelmådigt tilfredsstillende – men som det illustreres i figur 3, forbindes SAS også med at være dyrt, når respondenterne spørges ind til associationer. Selvom respondenterne har en opfattelse af, at oplevelsen er bedre end forventet, hænger det ikke sammen med prisen, som stadig vurderes til at være middelmådig. Det vil sige, at ganske få er mere eller meget tilfreds med prisen. Har respondenterne omvendt en oplevelse af, at SAS ikke lever op til ens forventninger, vurderes prisen tilsvarende utilfredsstillende. Ræsonnementet bag dette synes at følge pris/kvalitetsforholdet, at den opfattede kvalitet afspejles af prisen, som passageren betaler for billetten. Således at prisen bliver en forudindtaget indikator for, hvilken oplevelse vedkommende kan forvente sig af produktet og/eller servicen (Homburg et al, 2013).

Oplevelse af kontaktpunkter

Ikke mange har umiddelbart været i kontakt med SAS på e-mail, telefon, app og sociale medier vurderet på baggrund af deres manglende stillingtagen til spørgsmålet. Om end, respondenterne har overordnet set en tilfredsstillende opfattelse af kontaktpunkterne, hvor flest blandt dem som antageligvis har oplevet kontaktpunktet, antyder, at være nogenlunde tilfreds med hjemmesiden (31,5%), e-mail (27,3%), telefonisk (28,9%), sociale medier (30,9%). Appen har færrest anvendt, men godt 32% af forbrugeren, der har prøvet den, er den godt tilfreds.

De kundevendte kontaktpunkter ved check-in/gate og on-board er de mest tilfredsstillende. Over halvdelen er enten godt (38%) eller meget tilfreds (24,7%) med check-in/gate, mens 57,8% udtrykker samme holdning til kontakten om bord på flyet.

Vurdering af egenskaber

Det er interessant at kigge på, hvordan forbrugerne vurderer forskellige parametre ved SAS, da de alt andet lige, kan være medvirkende årsager til, at skabe en fortælling om det SAS, der i deres øjne eksisterer.

Af alle oplistede parametre ved SAS i undersøgelsen, er respondenterne mest tilfredse med flyselskabets troværdighed, renlighed og sikkerhed med sidstnævnte som den mest dominerende af alle egenskaber. Som en respondent skriver som kommentar til undersøgelsen, *"Tryghed – stoler på SAS udføre deres arbejde bedre end lavprisselskaber"* (Bilag 8).

Respondenternes tilfredshed ved SAS udgøres dog ikke alene af disse tre parametre. Andre parametre der endvidere vurderes højt er SAS' kvalitet, bagagehåndtering, kundeservice, komfort, hjælpsomhed og interiør.

Efter disse parametre har de tilbageværende parametre ikke den samme grad af tilfredshed. Det der er mest kendetegnet ved dem, er, at "hverken-eller" til "tilfreds" udgør de største opfattelser af henholdsvis mad og on-board underholdning. Samtidig er pris det parameter ved SAS, som respondenterne er mindst tilfredse med, ligesom det er nævnt tidligere, bliver SAS associeret med at være et dyrt flyselskab.

På denne baggrund kan det tyde på, at forbrugerne har et vældig godt indtryk af SAS i forhold til selskabets troværdighed, renlighed og sikkerhed, samtidig med at kvaliteten, bagagehåndtering, kundeservice, komfort, hjælpsomhed og interiør også opfattes positivt.

Hvad angår maden og underholdningen, er det først på de længere ture, at disse egenskaber faktisk bliver tydelige. Eksempelvis vil en tur fra Oslo til København ikke byde på nogen underholdning, og maden i form af snacks kan tilkøbes på en SAS GO billet. På de lange, oversøiske ture viser underholdningssystemet sig dog ikke for at være prangende, som det opleves på en tur fra København til Los Angeles, *"Udvalget af film er meget begrænset og ikke mindst serierne, hvor man kun finder et enkelt afsnit af hver. Du skal ikke flyve med SAS mange gange for at løbe tør for nye ting at se"* (Poulsen, 2016). Det er på trods af indførelsen af et nyt underholdningssystem.

Opfattelsen af SAS skal også ses i lyset af de mindre positive indtryk, som respondenterne giver udtryk for. Det drejer sig særligt om selskabets økonomi og evne til, at drive forretningen på en fornuftig måde, som en respondent kommenterer, *"At de kun overlever pga. hjælp fra Danmark og Sveriges regeringer, ikke fordi de er gode til at tjene penge"*.

Denne tanke om SAS' overlevelse synes ligeledes at gå igen hos en anden respondent. Vedkommende stiller spørgsmålstegn ved selskabets fremtid og giver en reel bekymring, der kan hæmme lysten til at købe en flybillet til en rejse med SAS, *"Usikker økonomi – kan man regne med at flyve om fx et halvt år"*.

At SAS også har de skandinaviske stater som ejere, og muligvis i kraft af selskabets evne til at generere arbejdspladser direkte som indirekte, ligesom det har betydning for forbrugernes selvrealisering, når de skal på ferie eller på forretningsrejse, gør, at mediebevågenheden øges. SAS kommer til at være en del af mange individers liv, hvorfor de følges tæt og deraf bliver det til dels synligt for den almene forbruger, hvad der egentlig foregår internt i flyselskabet.

Eksponeringen i medierne har da også betydning for opfattelsen af SAS, godt eksemplificeret af denne tidligere respondents kommentar, *"Har ikke rigtig noget kendskab til SAS, andet end de dårlige ting som blev skrevet i medierne for nogle år siden"*. Vedkommende lader sig derfor potentielt påvirkes i en negativ retning på grund af skrivelser i medierne om SAS, hvilket ikke er en uvæsentlig faktor at

betragte. Reelt set kan vedkommende ikke selv danne sig en mening om SAS på baggrund af egne oplevelser, men i stedet bliver opfattelsen skabt af udefrakommende indtryk – en stærk indikator for forholdet mellem corporate identity og corporate image, som også Birkigt & Stadler fokuserer på.

7.4 Kløft (Vision – kultur)

Med en vision om, at gøre livet lettere for frequent travelers og tilmed gøre det *"The Scandinavian way"*, er det essentielt, at SAS eksempelvis kan understrege dets håndtering af personalet, der efterkommer gældende overenskomster. Men det er et faktum, der svækkes ved at SAS blandt andet har en aftale med en ekstern operatør, PrivatAir, som ikke har en overenskomst (Andersen, 2016). Udadtil er det ikke tydeligt, at passagerer flyver med andet personale end SAS. Både personalet og fly er i SAS' farver, men passagererne vil blive betjent af et personale, der kommer fra et andet selskab med andre ansættelsesvilkår. Derfor er det en anelse misvisende, når SAS giver udtryk for, at man flyver under de rette overenskomster. I princippet er det den eksterne operatørs materiel og personale, der bliver anvendt, men det forekommer under SAS' udtryk. Endvidere synes det problematisk, at man proklamerer en ting, men mere eller mindre direkte (også) støtter en anden. For SAS personalets synspunkt kan det virke mistillidsskabende, at man anvender en operatør, der har en billigere eller ingen overenskomst. Særligt da samarbejdet kan skabe frygt blandt medarbejderne for, at være med til at presse de nuværende aftaler indgået under egne overenskomster.

Overenskomsterne skal dog ligeledes vise sig, at være et problemfyldt område for SAS. I forbindelse med flyselskabets adskillige spareplaner, vis formål har været at reducere omkostningerne og sikre fremtiden, er overenskomsterne væsentlige årsager til at sparerunderne har udviklet sig til konflikter. Mange af de ansattes vilkår er indgået i en tid, hvor SAS kunne tillade lidt af hvert, men på grund af en ny situation i markedet med øget konkurrence, er det omkostningsfyldt, at fortsætte med samme overenskomster. Det har ført til at parterne er blevet spillet op imod hinanden, hvor strejker har været uundgåelige.

Det kan ikke undgås, at skabe en vis form for mistillid og problemer, at gennemføre adskillige spareplaner, men de kommer også af, at de ansatte i lang tid været vant til at arbejde under visse vilkår. Som en ansat udtrykker udfordringerne,

"Vores fagforening har stævnet SAS rigtige mange gange for overtrædelse af bestemmelser om hviletid, mad til personalet på flyvninger, overholdelse af senioritetsaftaler, arbejdsstedsaftaler og lignende. Det virker, som om det efterhånden er helt normalt, at man

som ansat i SAS skal kæmpe mod, og ikke med, sit selskab. Hvis ikke man er 100 procent klar over, hvilke regler man er ansat under, så er der en stor risiko for, at man vil blive snydt af ledelsen” (Ussing & Springborg, 2013: 401)

Direkte at omtale snyd i samme sætning som ledelsen, giver ikke et indtryk af et sundt forhold, der er skabt omkring en tro til hinanden. At de ansatte ydermere skal høre om deres mulige fremtid andetsteds fra end ledelsen selv, øger ikke tilliden. Formanden for Cabin Attendants Union, der står bag kabinepersonalet, har tidligere udtalt,

”Vi har haft mange medlemmer i telefonen, nærmest desperate efter informationer om, hvad der sker [...] Det kan undre os, at vores medlemmer skal høre om deres liv og fremtid i medierne og ikke fra deres arbejdsgiver” (Ritzau, 2014)

7.5 Kløft (Kultur – image)

At tilbyde en service kan give udfordringer i opfattelsen af virksomheden og dermed også ved at brande den (Hatch & Schultz, 2009). Fordi servicen udføres af ansatte, bliver opfattelsen af oplevelsen afhængigt af hvordan de ansatte håndterer servicen, hvori den potentielle udfordring ligger. I modsætningen til et produkt, vis kvalitet ofte kan gentages i produktionen, kan en service svinge fra ansat til ansat, hvis ikke der ligger en klar linje for udførelsen af servicen eller helt lavpraktisk, hvis en specifik udstråling en dag mangler. Derfor kan kløfter imellem kulturen og image nemt opstå på grund af de mange kontaktpunkter, der er mellem de ansatte og interessenterne, herunder særligt forbrugerne.

SAS’ fokus på passageren og understregning af omtanke i værdisættet, bør skinne igennem den service de ansatte tilbyder passagererne. Ikke mindst i kraft af tanken om, at være der for passageren og gøre rejsen lettere, som det understreges i deres løfte (SAS Group, n.d. a).

Derfor kan det virke symptomatisk, at kun 34,9% forbinder SAS med venlighed og 35,9% med kundeservice, når det alt andet lige er to parametre, der indikerer graden af opfattelsen ved det essentielle produkt som servicen er for SAS. Tilsvarende, ved direkte adspurgt om tilfredsheden af kundeservice, oplever 34,7% af respondenterne en kundeservice de er ”mere tilfredse” med, 26,7% er ”tilfredse”, mens 19,3% er ”hverken-eller”. Blot 9,3% er ”meget tilfredse” med den kundeservice som SAS leverer. Hjælpsomheden vurderes også overvejende positivt, da godt hver tredje respondent er

"mere tilfredse" med den hjælpsomhed som de ansatte udviser. 26,5% er blot tilfredse med hvad de har oplevet af hjælpsomhed.

Tallene er relative i den forstand, at hvad der præcist er tilfredsstillende, skal her være usagt. Blot kan det anføres, at for et *full service*-flyselskab som SAS, er det vigtige parametre for oplevelsen. Så opfattes disse ikke i højere grad, er der ikke en stærk sammenhæng mellem hvad SAS' personale ønsker, at give passagererne kontra hvilken oplevelse de selv har.

Opfattelsen af personalets adfærd, eller rettere deres aktivitet, bemærkes endvidere dog ved disse to eksempler,

"Der blev jævnligt budt på vand undervejs, men man skal ikke forvente at blive tilbudt alverden proaktivt. Bad man selv om mere, så blev det dog straks serveret med et smil"
(Poulsen, 2016)

"Personalet var venligt, om end ikke proaktive, noget jeg havde forventet på 'plus' også på trods af det fyldte fly, langt under hvad man oplever på en SIA [Singapore Airlines] economy billet" (Olsen, 2016)

Episoder kan forekomme fra tid til anden – spørgsmålet er mere hvor ofte et flyselskab af SAS' karakter synes, at det er acceptabelt. En passager, der fløj fra Berlin til Dublin via København, har oplevet et ubehageligt personale i deres håndtering af en anden passager, *"The male staff member spoke to a passenger near us, regarding where to put a bag, with total contempt. I have never heard such a rude purser"* (Airline Quality, n.d. h). En anden passager er ikke af den opfattelse, at servicen eller attituden fra personalet lever op til prisen, *"The price of the ticket really isn't worth the service, I don't feel they have better service or attitude than some cheap airline carriers"* (Airline Quality (n.d. h).

Under egen flyvning med SAS i løbet af specialeprocessen var der ikke noget bemærkelsesværdigt, at påpege i forhold til personalets imødekommenhed og aktivitet.

Turen var ganske vist en af de kortere ture for SAS, men på den times tid som overflyvningen varer, nåede personalet forbi med servicevognen og kunne tilbyde kaffe eller te uden betaling¹⁹. Desuden er det en god information at få, når personalet giver instrukser til passagerer der skal videre med andre fly. Det eneste der kan påpeges i forbindelse med turen, er situationen, der udspillede sig ved gaten op til boarding, som omtalt i afsnit 6.5.1 Håndtering af passagerer. Den såkaldte priority boarding kommer til at virke lettere rodet, når mange passagerer står samlet tæt omkring gaten. Det bevirker, at

¹⁹ En service som SAS tidligere har reklameret for, men ikke tilbød på udvalgte ruter

personalet ikke har mulighed for at udføre priority boarding tilstrækkeligt, eller i sådan en grad der efterlader ro.

En lignende episode er oplevet hos en passager, der netop har adgang til priority boarding;

"Udover at flyveren var forsinket, så fungerede deres "Priority Boarding" igen igen overhovedet ikke. De byder altid deres Guld/Diamond kunder velkommen til at boarde flyet først, men det er på ingen mulig måde velorganiseret. Folk med almindelige economy billetter vader bare ind foran en. Det irriterer mig grænseløst. Det er ikke fordi at jeg føler mig "hævet" over andre mennesker, men når man betaler ekstra for visse ydelser, og ifølge SAS bliver "belønnet" for loyalitet – så forventer jeg også at de behandler en som "loyal kunde" (Bilag 9)

På baggrund af de identificerede oplevelser, indikerer de i en vis grad, at der ikke er en total sammenhæng mellem kultur og image. Sådan som personalet gerne vil fremstå, opfattes ikke entydigt hos passagererne, som efterlader tvivl om, hvorvidt man kan forvente en service, der udstråler venlighed og klasse i forhold til hvad SAS vil. De dårlige oplevelser med et personale kan muligvis ikke undgås i en servicebranche, hvor kontaktfladen er stor. Det bør alligevel gøre personalet ekstra opmærksom på, hvordan en dårlig oplevelse kan påvirke ikke bare en passagers egen mening, men i lige så høj grad andres. Tendensen kan være, at flere dårlige oplevelser deles mere end de gode, og derfor bliver en kløft mellem kultur og image afgørende for udbredelsen af denne negative indflydelse det potentielt medfører. Denne identificerede kløft skaber med andre ord et dårligt billede af, hvordan personalet opleves, som i særdeleshed svækker SAS' brand i kraft af personalets betydning for oplevelsen med flyselskabet.

7.6 Kløft (image-vision)

Det er af signifikant betydning, at der er klar overensstemmelse mellem SAS image og vision. Såfremt dette ikke er tilfældet er der ingen underliggende garanti for, at selskabet vil opnå succes, når der implementeres en ny, fremtidig strategisk beslutning (Hatch & Schultz, 2009). Der skal derfor foreligge overensstemmelse mellem, hvordan SAS' image perciperes af passagererne og den måde, hvorpå selskabet udadtil formulerer dets strategiske fokus.

Det er en særdeles kompleks situation for virksomheder at befinde sig i, hvilket afspejles i nedenstående citat:

"Top managers need to listen and respond to both internal and external stakeholders if they want to formulate a strategy that employees can and will deliver, and that other stakeholders understand and support" (Hatch & Schultz, 2009: 121)

I nærværende afsnit er der identificeret en række kløfter mellem image og vision, herunder "Passagerer opfatter SAS som business", "Landenes interesser i selskabet" og "Uoverensstemmelse med hvad passagererne gerne vil have og hvad de får".

Disse vil analyseres nærmere i det følgende med udgangspunkt i ovenstående komplekse situation.

Passagerer opfatter SAS som business

Som beskrevet i afsnit 6.1 Historie re-positionerede SAS-ledelsen selskabet i 1980'erne således, at det strategiske fokus skulle tage udgangspunkt i de forretningsrejsende. Siden da har SAS vist sig, at være associeret med det daværende slogan, *"The Business Mans Airline"*, som er blevet en indgroet del af befolkningens perception af SAS' image. Dette understøttes imidlertid af Figur 3 i afsnit 7.3 Image, der illustrerer en oversigt over alle de fremtrædende associationer som respondenterne forbinder med SAS-brandet. Her er det, som fornævnt, business, der uden sammenligning er den mest signifikant fremtrædende association, hvor 63% af respondentgrundlaget forbinder SAS med netop dette.

Når selskabet imidlertid forbindes med businesssegmentet og aktivt udadtil har fokuseret på denne kundegruppe i en lang årrække, kan det undres, hvorfor netop denne ikke er direkte implementeret i visionen. Underliggende kan det synes, at SAS camouflerer deres reelle strategiske prioritet, herunder de forretningsrejsende, i den senest formulerede vision:

"To make life easier for Scandinavia's frequent flyers. With SAS you are part of a community experiencing easy, joyful and reliable services delivered the Scandinavian way"
(SAS Group, n.d. a)

Det ligger implicit i frasen *"Scandinavia's frequent flyers"* at, det er de forretningsrejsende, der er tale om. Dette bakkes op af Kenneth Christiansen, Market Communication Manager i SAS, der vurderer, at de passagerer som flyver 5+ gange årligt hovedsagligt udgøres af forretningsrejsende, herunder en 4/5 ratio i sidstnævntes favør (Juul-Olsen, 2013).

Der kan derfor stilles spørgsmålstegn ved, hvorfor der ikke er overensstemmelse mellem, hvad SAS udadtil formulerer, og hvilke tiltag i dagligdagen de aktivt gør for deres kunder. Dette understreges i nedenstående citat:

"Vi har uden sammenligning flest afgang og den bedste tidstabel i Skandinavien. Altså f.eks. flyver vi til Stockholm [Stockholm] og retur 32 gange om dagen, hvor vores nærmeste konkurrent, Norwegian, flyver 10 gange. Det betyder at de forretningsrejsende kan flyve hvornår de vil på dagen, hvis man skal ramme et bestemt møde" (Juul-Olsen, 2013).

Det vurderes således, at der ikke er tydelig overensstemmelse mellem selskabets image og vision i kraft af SAS' historie såvel forbrugerundersøgelsen i overvejende grad understreger, at selskabet opfattes som "A Business Man's Airline", hvilket SAS udadtil ikke bakker op.

På baggrund af denne uoverensstemmelse kan det ifølge Hatch & Schultz (2009) hæmme selskabets evne til, at udføre og implementere strategiske beslutninger succesfuldt i fremtiden.

Landenes interesser i selskabet

Ejermæssigt er SAS' mest fremtrædende interesser uden sammenligning den svenske-, norske- og svenske regering med en respektive ejerandel i selskabet på 21,4%, 14,3% og 14,3% (SAS årsrapport 2014/2015). Således ejer de tre regeringer 50% af selskabets udbudte aktier. Historisk set har det ikke været uden problemer for SAS, at dets hovedaktionærer er de førnævnte landes regeringer:

"Ideen var smuk – et fælles skandinavisk selskab, der skulle transportere skandinaverne ud i verden. Men med årene skulle det vise sig, at statsejerskabet af SAS skabte flere problemer, end nogen kunne havde forudset" (Ussing & Springborg, 2013: 148).

I denne forlængelse har det vist sig ved flere lejligheder, herunder en forestående fusion med det tyske flyselskab Lufthansa i 2006 og de utallige kampe som selskabet havde med medarbejderstabens respektive fagforeninger, at statsejerskabet har været en hæmsko for SAS (Ussing & Springborg, 2013).

Processen omkring fusionen med Lufthansa var blevet forhalet af den på daværende tidspunkt siddende svenske regering, der ikke havde interesse i at fusionere med Lufthansa på trods af at både Danmark og Norge havde ytret deres interesse.

Fordi ejernes fokus altid har været infrastrukturelt og ikke ud fra et økonomisk perspektiv har kampene med fagforeningerne gennem årene været mange (Ussing & Springborg, 2013). SAS turde på den baggrund ikke sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne og accepterede at imødekomme medarbejdernes stigende krav og heraf holde flydriften igang. Det resulterede, at SAS måtte sætte prisen op for, at kompensere for de forhøjede omkostninger, der var forbundet med driften, hvilket ultimativt påvirkede passagerernes pengepung. Ovenstående eksemplificerer at det snarere var en

belastning fremfor en fordel, at have de tre skandinaviske lande som hovedaktionærer i SAS (Ussing & Springborg, 2013).

Internt i SAS har der ligeledes været interessekonflikter blandt de respektive regeringer, hvilket ligeledes underbygges af følgende citat,

"Udover de store administrative og ledelsesmæssige udfordringer blev det ikke bedre af, at de tre lande ofte har haft forskellige interesser i SAS" (Ussing & Springborg, 2013: 194)

Nedenstående fremgår eksempler på de forskelligrettede interesser, der foregår internt i selskabet, der historisk set kan have en afsmittende effekt på, hvad SAS siger de vil kontra, hvad de reelt gør (Ussing & Springborg, 2013: 194):

- *"Danmark har gennem årtier været særdeles fokuseret på at SAS skulle have sit trafikknudepunkt i Danmark, fordi Københavns Lufthavn har signifikant økonomisk betydning for hovedstadsregionens erhvervsliv"*
- *"Svenskerne er klart dem, der plejet færrest særinteresser"*
- *"Daværende chef for SAS i Norge, Petter Jansen, havde en plan for, at denne SBU skulle løsrive sig fra koncernen ved at føre samtaler med den norske regering om at købe denne fri og fungere uafhængigt af den samlede SAS-koncern"*

Modsatrettede interesser blandt hovedaktionærerne danner grobund for en uoverensstemmelse mellem image og vision i selskabet. Ultimativt set påvirker det, hvordan SAS opfattes blandt befolkningen i kraft af de stridigheder, der underliggende foregår, fordi de respektive hovedaktionærers vision differentierer, hvilket selvsagt ikke er en ideel situation.

Uoverensstemmelse med hvad passagererne gerne vil have og hvad de får

Det er afgørende for SAS, at selskabet evner at udbyde en service, der stemmer overens med, hvad passagererne initialt forventer. Det fremgår således at visse passagerer, der har fløjet med SAS, er utilfredse over, at det ikke er muligt at få et glas vand gratis ombord, selv ikke for børn, hvilket har skabt utilfredshed ved selskabet (Airline Quality, n.d. e).

Grundlæggende går kritikken på at passagererne føler, at de skal betale for alt ombord, selv de mindste ting, såsom et glas vand, hvilket imidlertid forstærkes af at SAS' flybilletter prismæssigt hører til i den høje ende af spektret, *"Flying SAS these days feels more like flying Ryanair. The service at*

the airport and onboard is terrible. It is so not worth it to pay extra to fly SAS Plus" (Airline Quality, n.d. g).

Der kan underliggende være et informationsproblem idet passagerer klager over, at skulle betale for alt ombord på flyet. Det image som passagererne havde på forhånd af SAS bevirkede, at de forventede at småydelser som eksempelvis drikkevand ombord var inkluderet i prisen. Helt nøgternt gør SAS ikke noget forkert i, at kræve betaling for drikkevarer, men det har en skadelig effekt på selskabets image at passagererne føler frustration over, at skulle betale "ekstra" for småydelser. SAS markedsfører sig med et alt-inkluderet-mantra, hvor den pris der tages, er den faktuelle pris uden skjulte gebyrer. Dette er lige modsat hos lavprisflyselskaberne, der ikke medtager ydelser bagagehåndtering mv. Alt andet lige danner det en kløft mellem selskabets image og vision, idet SAS med udgangspunkt i ovenstående ikke formår, at gøre livet nemmere for Skandinaviens potentielt hyppigst rejsende.

7.7 Opsamling

SAS har en vision om at gøre livet lettere for Skandinaviens frequent travelers, men det er en vision, der synes ændret ofte efter de seneste års mange sparerunder. Kulturen er særligt kendetegnet ved den såkaldte SAS-ånd, hvor stolthed og en erkendelse af ikke, at være som de andre, præger beslutninger og adfærden hos de ansatte på alle niveauer i flyselskabet. Forbrugerens opfattelse af SAS er dog først og fremmest influeret af tidligere tiders corporate identity, med business som værende den mest gennemgående association til SAS. Trods denne kløft mellem vision og image, er den overordnet tilfredshed med SAS stadig betydelig. Tillige eksisterer der en kløft mellem vision og kultur, hvilket afspejles af de interne stridigheder opstået efter flere års dårlige resultater, manglende information og spareplaner. Sammenhængen mellem kultur og image er ligeså afhængig af servicen fra personalet. Med de mange kontaktflader med personalet i SAS skal der ikke meget til for, at påvirke forbrugerens opfattelse fra rejse til rejse. Eksempelvis forbinder blot 34,9% og 35,9% af respondenterne SAS med henholdsvis venlighed og kundeservice.

Kapitel 8: Customer based brand equity

I nærværende kapitel analyseres SAS' brand med udgangspunkt i Kellers CBBE-model med det underliggende formål, at identificere potentielle forbedringer af et eller flere elementer for således, at kunne styrke brandværdien. De underliggende elementer, herunder salience, performance, imagery, judgements, feelings og resonance behandles særskilt i det følgende.

8.1 Salience

Brand salience er det første trin i CBBE-modellen og kan defineres med udgangspunkt i følgende formulering:

“Brand salience measures various aspects of the awareness of the brand and how easily and often the brand is evoked under various situations or circumstances” (Keller, 2013: 107).

Salience bygger underliggende på SAS' evne til, at være synlige blandt befolkningen og skabe opmærksomhed omkring selskabets brand.

SAS' brandkendskab afhænger alt andet lige af forbrugernes evne til at genkende og genkalde selskabets brand, samt deres evne til at forbinde SAS' navn, logo, symbol mv. med de associationer som forbrugeren i forvejen har i deres underbevidsthed (Keller, 2013). Opbyggelse af en stærk brandkendskab vil for SAS være medvirkende til, at forbedre forbrugernes forståelse af, hvilke behov som selskabet konkret kan opfylde. Samtidig kan en signifikant brandkendskab facilitere muligheden for, at SAS i stigende grad bliver top-of-mind hos forbrugerne. På den baggrund vil selskabet kunne opnå en konkurrencemæssig fordel sammenlignet med de konkurrerende flyselskaber.

I spørgeskemaundersøgelsen er der to forhold, herunder genkendelse og genkaldelse, der gør sig særligt gældende i relation til salience i CBBE-modellen. Disse analyseres i det følgende.

Genkendelse

SAS er det eneste af de i alt ti forskellige flyselskaber i spørgeskemaundersøgelsen, der har en genkendelsesgrad på 100% blandt de 192 respondenter, hvilket er særdeles positivt for selskabet. Den underliggende vigtighed af dette understreges ligeledes af nedenstående,

“Recognition is in this perspective important because it breeds favourability” (Heding et al, s. 56).

I kraft af at SAS er et ærke-skandinavisk flyselskab, tillige med en signifikant tilstedeværelse, er det et ønskværdigt scenarie, at samtlige respondenter har kendskab til SAS. Dette gør sig tilnærmelsesvist gældende for Norwegian, hvor der blot er to som ikke kender til sidstnævnte. De resterende flyselskaber har en varierende, men væsentligt ringere genkendelsesgrad sammenlignet med SAS og Norwegian. Selvom denne genkendelse kan synes basal, så illustrerer ovenstående citat, at den er et afgørende element i forhold til at kunne skabe signifikante fordele for SAS. Flybranchen præges af en intens konkurrencemæssig situation, hvor konkurrenterne er mange, og forefindes i alle tænkelige afskygninger, samt hvor profitten er lav, hvilket kun forstærker incitamentet omkring investering i forbedring af selskabets brandkendskab.

Genkaldelse

Ligesom ved genkendelse, er SAS det selskab, der har den bedste genkaldelsesgrad på 56% blandt de 192 respondenter. Dette er signifikant mere end nogen af selskabets konkurrenter, hvor Norwegian er nærmest og genkaldes i 22% af tilfældene og Ryanair i 5,8%. De resterende besvarelser fordeles mellem de øvrige flyselskaber og disse genkaldes alle i en ubetydelig grad. Ovenstående er noget nær et ønskescenarie for SAS i kraft af, at de i så overbevisende grad er top-of-mind i forhold til deres nærmeste konkurrent, Norwegian, hvilket har afgørende betydning for forbrugerne i en potentiel købsituation. Ved at være i forbrugerens bevidsthed i købsøjeblikket, øges sandsynligheden betragteligt for, at SAS vælges som alternativ fremfor, hvis det ikke var tilfældet.

Dette er en situation som SAS ideelt kan kapitalisere på baggrund af, fordi de nødvendigvis ikke skal koncentrere sig om, at skabe attention omkring brandet, som omvendt vil være tilfældet for ringere stillede aktører på markedet. I stedet kan fokus med fordel i stedet rettes imod, at gøre selskabets *offerings* mere attraktive og innovative til gavn for det eksisterende- såvel potentielle kundegrundlag.

Gennem vores spørgeskemaundersøgelse har vi fundet statistisk signifikant sammenhæng mellem genkaldelse og hvilket selskab, som respondenterne senest har fløjet med. Dette fremgår af afsnit 4.2.2 Middelværdianalyse. Grundlæggende viser undersøgelsen, at passagerer, der flyver med SAS, tillige har en signifikant stor genkaldelsesgrad, hvilket ikke gør sig gældende for, hverken Norwegian- eller Ryanair-passagerer. Det interessante at se ved passagerer, som senest har fløjet med Norwegian²⁰, er at disse genkalder Norwegian og SAS omtrent i ligeså vid udstrækning. Dette indikerer, at SAS på baggrund af undersøgelsen har en stærk brand salience sammenlignet med konkurrenterne. Det

²⁰ Norwegian betragtes som SAS' største konkurrent

betyder, at såfremt SAS formår, at tiltrække passagerer til at flyve med selskabet, har det alt andet lige en afgørende indflydelse på om, hvorvidt selskabet er top-of-mind hos passagererne.

Det er ikke urimeligt at sige, at SAS i relation til omtalte forhold i brand salience, har alle forudsætninger for at stå stærkt i passagerernes bevidst. Det lader imidlertid til, at selskabet ikke i afgørende grad formår at omsætte omtalte forhold til faktiske købsituationer, hvilket fremgår af SAS' kontinuerligt dårlige økonomiske performance. Dette indikerer, at der er attributter ved SAS som afholder passagerne fra at flyve med selskabet, herunder særligt prisparameteret, hvilket vil belyses nærmere i diskussionen.

Overordnet set betyder det at SAS har et særdeles godt udgangspunkt, hvad angår salience i forhold til CBBE-modellen, herunder genkendelse og genkaldelse. Overført til SAS' nuværende markedsmæssige situation, kan det på baggrund af undersøgelsen med rette konkluderes, at årsagen til selskabets signifikant svingende økonomiske performance det seneste årti, imidlertid ikke skyldes brand salience, her eksemplificeret ved genkendelses- og genkaldelsesgrad.

8.2 Performance

Performance bliver særligt vigtigt i forhold til at skabe en stærk position overfor konkurrenterne. Positionen skabes på baggrund af, hvad produktet tilbyder forbrugerne, der kan have en differentierende effekt (Keller, 2013). Det vil sige, at en stærk position hænger sammen med en vis differentiering, hvorfor egenskaberne ved produktet er med til, at adskille brandet fra andre.

Af denne grund bliver følgende egenskaber vurderet særlig vigtige, da de for SAS' vedkommende er primære egenskaber, som flyselskabet forsøger, at understrege ved deres aktiviteter. Forbrugerne skaber sig tilsvarende opfattelser af egenskaberne og det er disse, der er genstand for analysen.

Sammenlignet med andre flyselskaber

I kraft af at være et *full service*-flyselskab, tilbyder SAS flere ting i deres produkt modsat lavprisselskaberne, som flyselskabet møder betragtelig konkurrence fra. Derfor kan det heller ikke udelukkes, at respondenterne inkluderer disse lavprisselskaber i deres sammenligninger, når de skal vurdere SAS på egenskaberne ud fra deres opfattelser.

SAS bliver overordnet set ikke vurderet til at performe dårligere sammenlignet med andre selskaber. Det er kun på pris og prisændringer, at respondenterne er utilfredse i denne forstand (hvis

vurderingen af prisen kan anvendes som en valid måling. Næsten lige mange har svaret "bedre/oftere/højere" og "dårligere/færre/lavere". Her kan have været et forståelsesproblem som ikke udelukker, at respondenterne kan have svaret enten "bedre", hvilket er positivt for SAS eller "højere", hvilket kan forstås negativt. Det samme scenarie gælder for den modsatte svarkategori). Bemærkninger fra respondenterne går dog i retningen af, at de priser SAS kan tilbyde i forhold til konkurrenterne, betragtes som enten, at være højere eller omvendt dårligere. Den direkte konsekvens heraf kan aflæses fra en respondent, hvis holdning er, at SAS bliver for dyre til at det kan betale sig at rejse med dem. Underforstået skal dette ses i forhold til, hvad konkurrenterne kan tilbyde af rejser til samme destinationer,

"Jeg overvejede meget SAS på en rejse til New York og Washington til sommer, men de blev fravalgt på grund af pris. De var en del dyrere end fx Norwegian" (Gertrud, bilag 2).

Ekstra omkostninger kan ligeledes opfattes tvetydigt, da her er en udbredt opfattelse af, at SAS har "bedre/oftere/højere" ekstra omkostninger – dog ikke en større forskel i forhold til respondenterne, der mener "dårligere/færre/lavere" eller "det samme".

Ifølge respondenterne differentierer SAS sig ikke betragteligt på nogen egenskaber, men opfattelsen er for visse egenskaber alligevel mere favoriserende for selskabet. Her er der tale om, value for money og sikkerhed. Netop sikkerhed er en del af SAS' DNA, hvorfor det er en egenskab, der understreger noget betydeligt i flyselskabets corporate identity. Uden at forlange meget som passager, er det en egenskab der umiddelbart kan tages for givet hos et flyselskab. Men det viser sig, at SAS differentierer sig på denne egenskab efter respondenternes mening. Et perspektiv på sikkerhed er som i ordets tydeligste forstand et spørgsmål om, at kunne blive fragtet fra A til B på en ansvarlig måde med understregning af, at det lader sig være sikkert frem for alt. Risici er der altid forbundet med transport og de situationer, som er forbundet hertil - flytransport er ikke en undtagelse. Derfor foregår betjeningen af fly efter nøje vurderede procedurer og fastlagte manualer uden, at der overlades noget til tilfældighederne. At SAS derfor i respondenternes øjne performer relativt bedre på sikkerheden i forhold til konkurrenterne, kommer ingen andre end SAS til gavn. Det omvendte, hypotetiske scenarie ville i lige så høj grad være bekymrende for SAS' situation i markedet, hvis sikkerheden gik på kompromis med prisen.

En dårligere opfattet sikkerhed til en højere billetpris bør alt andet lige være alarmerende, når passageren kan få opfyldt sit ultimative behov om, at komme sikkert frem hos konkurrenten. Billigere, vel at mærke. Betydningen af sikkerhed bør efter alt at dømme, være influeret

af, hvad der præger mediebilledet angående politisk uro, terrorisme og særligt i forbindelse med flyulykker, grundet deres store tabstal og mysterierne om dem. Det er et forhold, som øger opmærksomheden mod sikkerheden endnu mere, hvorfor den direkte kobling kan laves mellem forbrugernes store tillagte betydning af sikkerhed og hvordan den bliver taget for givet ved et flyselskab.

Herfra kan der udelukkendes spekuleres i, hvordan særligt to episoder for år tilbage, indgår i opfattelserne af SAS og dets sikkerhed: Den ene fatale ulykke i Milano, der i 2001 kostede 110 liv ved at SAS-flyet kolliderede med et andet fly ved take-off og derefter ramte en bygning. Den anden som omfatter flere uheld i 2007 med SAS' Dash8-fly, dog uden at koste menneskeliv eller hvor passagerne pådrog sig alvorlige skader (Astrup, 2010).

Foruden pris, prisændringer, ekstra omkostninger, value for money og sikkerhed kan opfattelsen af SAS' performance ligeledes relateres til andre egenskaber. På samme måde som SAS' corporate identity er foreneligt med sikkerhed, er egenskaberne ved punktlighed og kundeservice ikke desto mindre nogen, der også fylder i flyselskabets bevidsthed og selvforståelse. Hos respondenterne opfattes punktlighed og kundeservice identisk mellem, at være bedre eller det samme, hvilket efterlader SAS i en situation som hverken er helt god eller dårlig med hensyn til disse egenskaber. Den tillagte betydning af disse egenskaber kommer til at være afgørende for, om hvorvidt opfattelserne er mindre ønskværdige eller ikke. SAS' fokus taget i betragtning i forhold til disse egenskaber, kan der argumenteres for at det er mindre ønskeligt, at mange trods alt stadig opfatter punktlighed og kundeservice ensartet i mellem SAS og de andre flyselskaber. Af den årsag differentierer flyselskabet sig ikke fuldstændig på, hvad der synes, at være essentielle egenskaber ved dets corporate identity. På den anden side opfattes SAS heller ikke synderligt som et selskab med usikkerheder i afgang- og ankomsttider, samt dårligere kundeservice relativt i forhold til hvad andre flyselskaber tilbyder.

Hvad angår de resterende egenskaber, anser respondenterne ikke overvejende nogen forskel mellem SAS og konkurrenterne blandt on-board service, informationsniveau, simpel (ud over halvdelen ikke har en mening om denne egenskab), fleksibilitet samt komfort.

Troværdighed, hjælpsomhed og respons

SAS' troværdighed er i respondenternes opfattelse tilfredsstillende, ligesom hjælpsomheden og respons mest af alt er det samme. Disse parametre kan have betydning for, hvordan opfattelsen af brandets performance påvirkes. Da SAS' troværdighed anses som værende tilfredsstillende, formodes

respondenterne at have tillid til, hvad SAS foretager sig. Derfor regnes der alt andet lige også med, at der er en vis konsistens i oplevelserne, så forbrugeren gang på gang ved, hvad der kan forventes af SAS. For opfattelsen af performance er det en fordel således, at der ikke bør opstå en usikkerhedsfaktor ved, at købe en flybillet hos SAS. Sammenlignet med hvor stor betydning troværdighed har for respondenterne, kan SAS' troværdighed muligvis forbedres. Næsten halvdelen vægter troværdighed meget stor betydning, men kun 17% er meget tilfredse med troværdigheden hos SAS. Tilmed er hjælpsomheden ikke en uvæsentlig egenskab ved en service som SAS tilbyder. Dette understreges særligt af, at hver tredje respondent tillægger hjælpsomhed en meget stor betydning, og ligesom med troværdigheden, efterkommer SAS ikke denne egenskab tilsvarende hensigtsmæssigt. Blot 18,9% er meget tilfredse med hjælpsomheden.

Mange kontaktpunkter opstår i løbet af forbrugeroplevelsen, når passageren skal ud at rejse - alt fra informationssøgning og bestilling af billetter inden rejsen til mødet med personalet i lufthavnen og endeligt ombord på flyet. Ved hver situation kan der være en nødvendighed i, at få hjælp til håndtering af eventuelle udfordringer og her kan serviceproduktet nemt udstilles. Særligt ved manglende evne til i tilstrækkelig grad, at efterkomme de ønsker eller behov som passageren måtte forespørge.

I forhold til performance indgår også anvendelsen af SAS' kontaktpunkter – eller rettere deres tilgængelighed og let anvendelse ved forbrugssituationen. Mange respondenter har dog antageligt ikke været i kontakt med SAS via e-mail, telefonisk, app, sociale medier, men dem der har, er overvejende tilfredse. Flere har derimod tilsyneladende anvendt SAS' hjemmeside, ligesom mange har været i kontakt med personalet ved check-in/gate og on-board. For de tre kontaktflader gælder det, at flere er utilfredse med hjemmesiden i forhold til de to andre punkter. Omvendt opfattes check-in/gate som den mest tilfredsstillende.

Udseende

Funktionaliteten ved designet påvirker performance i den forstand, hvad forbrugeren associerer hertil (Keller, 2013). SAS opleves umiddelbart ikke som et stilistisk pragteksempel vurderet ud fra at hver tredje opfatter SAS' interiør som "tilfreds" - men overordnet set tilfredsstillende. Mere end hver tredje respondent tillægger renlighed en meget stor betydning. En betydning som SAS ikke kan følge med på i respondenternes opfattelse, der dog stadig er nogenlunde tilfredse med hvor rent, der er i flyene. Tilsvarende associerer 22,9% SAS med, at være stilfuld. Faktum er, at SAS i mange år har opereret med de samme, ældre fly, hvori designet har været det samme og anderledes i forhold til de nye kabiner på langruteflyene. Det skal være usagt om respondenternes vurderinger baseres på oplevelser med de

nye eller ældre kabiner, for der vil givetvis være forskel i oplevelsen. De nye kabiner bør alt andet lige efterlade et mere positivt indtryk end de ældre, som kan virke slidte og umoderne sammenlignet med opgraderingen. Af den grund skabes der ikke et vedvarende konsekvent udtryk i SAS' flyflåde og det kan medføre, at passagerens helhedsindtryk af performance ændres fra rejse til rejse.

8.3 Imagery

Skabelsen af mening beror ikke kun på, hvordan forbrugeren opfatter brandets funktionalitet ved produktets performances. Imagery er ligeledes en del af meningskabelsen og angår for så vidt, hvad forbrugeren associerer med brandet.

Associationer

Respondenterne har først og fremmest en forestilling om, at SAS er lig med business. Et billede der formentlig hænger sammen med den omtalte corporate identity flyselskabet engang efterlevede, og til dels stadig har, men hvor det særligt i 80'erne var udtalt, at SAS skulle være "*The Business Man's Airline*". Til dette image følger opfattelsen af professionalisme, som efterlader et indtryk af en vis formel opfattelse. Men venlighed og kundeservice udgør også en del af respondenternes associationer til SAS.

Businessopfattelsen har potentiale til, at give respondenterne den tanke, at SAS er det oplagte valg til forretningsrejse, og associerer denne specifikke købsituation til flyselskabet. Altså vil SAS være et naturligt valg eller ét, der indgår i beslutningsprocessen, hvis vedkommende skal til udlandet med arbejde som hovedformålet.

Associationerne indikerer, at SAS på et abstrakt plan har en form for personlighed, der lægger vægt på kompetence. Personligheden skal ikke forveksles med tidligere anvendelse af begrebet, hvor den i denne sammenhæng anskueliggør karaktertræk, der kan sammenlignes med var det en person (Keller, 2013). Associationerne til punktlighed, troværdighed, ansvarlighed, professionalisme, business og kundeservice inddrager på hver deres måde en overordnet grad af formalitet. En personlighed der bør være til at stole på med andre ord.

Brandpersonlighed kan i denne forstand understøttes af kommunikationen og de personer og situationer, der udspiller sig i reklamerne (Keller, 2013). Netop valget af karakterer og situationer kan have indvirkning på, hvad forbrugeren kommer til at forbinde med brandet, og derfor kan disse valg medføre en specifik brandpersonlighed. Eksempelvis bliver SAS' brandpersonlighed som den

umiddelbart opfattes, illustreret ved en kampagne SAS kørte for nogle år tilbage akkompagneret af flere landsdækkende reklamer. I disse er det tydeligt, at business-temaet fremhæves, men også de "triste" følelser der efterfølger ved, at være væk hjemmefra. "Så godt som hjemme" viser kendte danskere, der i kraft af deres job, er i udlandet men samtidigt længtes at være hjemme. Her ses blandt andet Uffe Elleman Jensen på forretningsrejse i Tokyo. Eller Nikolaj Coster-Waldaus liv som skuespiller i udlandet med optagelser og forberedelser hertil, samtidig med at han forsøger at holde kontakten til familien i Danmark. Længslen bliver mere tydelig i kraft af begge karakterers glæde ved synet af SAS-fly, som bliver symbolet på det hjemlige (rfsrfs73, 2008).

En ting er, at dette står i kontrast til, hvilken følelsen SAS forsøger, at skabe med deres seneste kampagne, "We are travelers". Den tidligere kampagne tydeliggør også koblingen mellem business til SAS' brandpersonlighed med anvendelsen af både de kendte karakterer og lokationer.

Respondenternes evner til at forbinde de pågældende associationer til SAS, illustrerer på anden måde den heritage, der ligger i SAS-brandet. Tidligere velkendte associationer, er da stadig en væsentlig del af det image, som respondenterne har af brandet, og de synliggør brandets efterhånden langvarige etablering i markedet. Hvad angår både business og punktlighed, daterer de to associationer tilbage til særligt 80'erne som tidligere omtalt med *"The Business Man's Airline"*, men det er også et årti, hvori SAS for første gang bliver det mest punktligt flyselskab i Europa (SAS Group, n.d. c).

En lidt anderledes, negativt ladet association er, at SAS er dyrt. Nogen respondenter har en opfattelse af, at det er dyrt at rejse med SAS, hvilket kan understøttes af andres holdninger om, hvordan der skal betales for snacks og drikke, hvis man flyver på SAS Go. Associationen til at det er dyrt, at flyve med SAS, bør om end perspektiveres til respondenternes sammenligningsgrundlag. At SAS opfattes dyrt, kan hænge sammen med, hvor vante respondenterne er til, at blive eksponeret overfor konkurrerende flyselskabers tilbud og generelle priser. Et perspektiv som blev illustreret i performanceafsnittet.

Glæde og associationer

Generelt set vil over halvdelen af respondenterne glæde sig til, at flyve med SAS (62%). Respondenternes evne til at glæde sig over, at skulle flyve med SAS, kan ansues som et udtryk for, hvilken opfattelse de hver især har af flyselskabet. At en respondent ligefrem vil glæde sig til, at flyve med SAS, kan være influeret af det image vedkommende har skabt for sig selv om SAS. En positiv opfattelse bør alt andet lige i denne sammenhæng udtrykkes i form af glæde. En tendens, der endvidere kan ansues ved, at de respondenter, som glæder sig til at rejse med SAS, ligeledes har en højere tilfredshed og en opfattelse af, at deres oplevelser lever op til deres forventninger.

Der viser sig, at være en sammenhæng mellem, at glæde sig til at flyve med SAS og at forbinde visse ting med SAS. Særligt professionalisme, venlighed, kundeservice, loyalitet og punktlighed er associationer, som respondenterne laver til SAS, hvis de glæder sig til at flyve med selskabet. Derudover består associationerne også af troværdighed, on-board service og ansvarlighed. Alt andet lige kan disse associationer betyde, at der kan laves en kobling til dem sammen med respondentens glæde ved SAS.

8.4 Judgements

Om forbrugeren oplever brandet tilfredsstillende, afhænger i lige så høj grad af forbrugers forventninger til brandet, og hvilke behov forbrugeren ønsker at have dækket. Alt andet lige skal der mere til for, at tilfredsstille en forbruger med høje forventninger til et brand sammenlignet med en forbruger med knap så høje forventninger. Lad dette også følge pris/kvalitets relationen som postulerer, at en forbruger forventer mere af et produkt, desto højere prisen af produktet. Ligeså bliver graden af tilfredshed influeret af forbrugers oplevelse af brandets samlede performance og hvilke associationer vedkommende gør sig ved imagery (Keller, 2013).

Overordnet tilfredshed/positivt indtryk

SAS lever generelt set op til respondenternes forventning i skemaundersøgelsen med over halvdelen af dem, som er af den overbevisning, at SAS performer godt eller noget bedre end forventet. Billedet er endog mere positivt ved respondenternes tilfredshed, hvor flere er begejstrede for SAS. Sammenlignet med opfyldelsen af forventningerne, er 39% mere eller meget tilfredse med SAS, mens 35,6% er af tilsvarende opfattelse med SAS' evne til at opfylde deres forventninger. Vurderet ud fra de mere dårlige opfattelser i forhold til utilfredsheden, indikerer sammenhængen, at selvom respondenterne har en opfattelse af, at SAS har leveret en service/oplevelse dårligere end forventet, er den overordnet tilfredshed ikke nær så dårlig. SAS har alt andet lige stadig et image i respondenternes opfattelse, der kan omformuleres til et positivt indtryk. Dette tilkendes samtidig ved respondenternes glæde til, at skulle flyve med SAS, som ses i Imagery-afsnittet.

Intentioner

At respondenterne vil overveje, at flyve med SAS på deres næste rejse – og endnu flere i fremtiden, indikerer, at respondenterne stadig har en positiv holdning til brandet. Selv respondenter, der aldrig flyver med SAS, vil overveje dem på deres næste rejse, hvilket bekræfter antagelsen ved teorien om non-users. De er sandsynligvis endnu ikke kunder grundet omstændigheder, der eksempelvis ikke tillader dem det rent økonomisk. I den forbindelse behøver vedkommende ikke, at have en negativ

holdning til brandet. På sigt vil disse være villige i en vis grad til, at købe flybilletter hos SAS, hvorfor det er afgørende ikke, at afskrække dem. Ligesom undersøgelsen viser, vil antallet af rejser med SAS samtidig øger sandsynligheden for, at forbrugeren også vil overveje flyselskabet på den næste rejse.

I denne gruppe af såkaldte non-users kan der altså ligge et stort fremtidigt potentiale af loyale kunder, som kan være ligeså attraktive for SAS.

På trods af associationer til, at flyselskabet er dyrt og at de ikke performer betydeligt bedre sammenlignet med andre selskaber, er SAS et valg respondenterne ikke automatisk vil fravælge – i første omgang. Om respondenterne rent faktisk flyver med SAS med de overvejende positive intentioner om at gøre det in mente, er en anden ting. Faktum er, at de vil overveje SAS når de skal flyve, gør det ikke uvæsentligt, hvad SAS derfor foretager sig.

Det modsatte ville tværtimod være problematisk, hvis respondenterne faktisk havde en positiv holdning til SAS, men ikke ville overveje dem i en købsituation.

Det kan bemærkes i denne forbindelse, at blot 17,7% fløj med SAS på deres seneste rejse, hvilket der kan være naturlige årsager til, såsom at SAS ikke fløj dertil, hvor respondenterne skulle hen. Samtidig er Norwegian det mest valgte flyselskab af respondenterne på deres seneste rejse, hvor godt hver tredje fløj med det norske flyselskab.

Ligesom med de såkaldte non-users, er der ingen signifikant forskel i den overordnet tilfredshed uagtet respondentens forhold til Eurobonusprogrammet. Til gengæld vil medlemmer af Eurobonusprogrammet rejse hyppigere med SAS end ikke-medlemmer.

Overordnet set kan det udledes, at for respondenterne handler det at flyve først og fremmest om at komme sikkert frem til en fornuftig pris. Det påstås ud fra, at respondenterne vægter særligt pris og sikkerhed højt. Om end tilfredsheden af disse to parametre ved SAS er modsatrettede i forhold til hinanden. For hvor sikkerheden er det parameter, som respondenterne er mest tilfredse med, er prisen den mest utilfredsstillende. Årsagen til at respondenterne vurderer prisen utilfredsstillende i forhold til, hvor stor betydning den har, skal som tidligere nævnt efter alt at dømme, findes ved hvilke priser de sammenligner med fra andre selskaber. Det skal på ingen måde være ensbetydende med, at vurderingen af prisen ved SAS må negligeres, eftersom den har en meget stor betydning for respondenterne.

Dernæst bliver kvalitet, troværdighed, renlighed og bagagehåndtering prioriteret generelt set, hvor SAS dog ikke vurderes fuldstændig på samme måde. Ligesom de fleste parametre ,

med undtagelse af pris, on-board underholdning, mad, og til dels komfort og interiør , da vurderes kvalitet overvejende tilfredsstillende.

8.5 Feelings

Feelings udgør ligesom judgements det tredje trin i CBBE-modellen, der influerer forbrugerens ageren. Helt konkret kan feelings defineres med udgangspunkt i følgende formulering,

“Brand feelings are customers’ emotional responses and reactions to the brand. Brand feelings also relate to the social currency evoked by the brand. These feelings can be mild or intense and can be positive or negative” (Keller, 2013: 118).

I forlængelse af ovenstående citat, kommer respondenternes følelser omkring SAS til udtryk i spørgeskemaundersøgelsen, som kan illustreres ved følgende oversigt:



Figur 4: Følelsesbetonede associationer

Her fremgår det, at de to suverænt mest fremtrædende følelsesmæssige associationer, relativt til de resterende associationer, er sikkerhed og klassisk med henholdsvis 89 (46%) og 85 (44%) besvarelser.

Det kan således diskuteres om, hvorvidt der i et vis omfang skal tages forbehold for disse procentsatser i forhold til om de er signifikante. (Dette skal ses i lyset af, at det reelt set er under

halvdelen af respondenterne, der specifikt associerer SAS med disse parametre. De adskillige svarmuligheder kan meget vel have haft indflydelse på, hvordan svarene har fordelt sig).

Med dette in mente, har besvarelsenerne dog imidlertid sin absolutte berettigelse fordi tilslutningen til de respektive associationer stadig forekommer med høj hyppighed.

Sikkerhed er den association som respondenterne hyppigst tænker på i relation til SAS, hvilket stemmer overens med hvordan SAS selv kendetegner selskabets DNA, herunder punctuality, safety og care. Sikkerhed kan som tidligere nævnt i dets ordlyd omfatte forskellige facetter, omfattende driftsmæssig sikkerhed (onboard flysikkerhed) eller generel sikkerhed i forhold til at benytte SAS som flyselskab. Det er vanskeligt at udlede, hvordan sikkerhed skal tolkes på baggrund af respondenternes besvarelse, så der vil ikke sondres mellem disse typer. Sikkerhed vil for nærværende applikeres som et overordnet begreb ved at flyve med SAS fremfor selskabets konkurrenter.

Følgende kommentar omhandler dog tryghed, men tager udgangspunkt i samme betydning, *"Tryghed - stoler på SAS udføre deres arbejde bedre end lavpris selskaber"* (bilag)

Det er således positivt, at SAS associeres med sikkerhed qua de sikkerhedsmæssige risici, der er forbundet med lufthavnstrafik. Det må antages, at det heraf ikke uden videre er tilfældigt, at SAS vælger at inkludere netop sikkerhed i deres definition af selskabets DNA, ud fra den betragtning, at det er et altafgørende parameter for selskabets passagerer.

En anden, fremtrædende association er klassisk, der må formodes at referere direkte tilbage til selskabets lange, stolte historie som tidligere er beskrevet i afsnit 6.1 Historie. 85 respondenter fra spørgeskemaundersøgelsen forbinder SAS med klassisk, hvilket umiddelbart giver en indikation om, hvilken perception, der grundlæggende gør sig gældende for SAS-brandet.

Disse følelser er underliggende noget som SAS, operationelt set, med fordel kan anvende i den måde som selskabet vælger, at bygge brandet op omkring fordi det er følelser som respondenterne associerer SAS med.

Omvendt peger undersøgelsen ligeledes på mere negativt relaterede følelser, som skal SAS skal tillægge ligeså stor værdi, at være bevidste omkring. Af spørgeskemaundersøgelsen forekommer der et stort antal respondenter, der associerer SAS med høje priser, når de tænker på selskabet. Dette parameter kan for alvor blive svært for SAS, at ændre synderligt meget i kraft af at selskabets forretningsmodel ikke tillader, at sænke priserne af hensyn til at sikre profitabiliteten. Dette faktum var en af årsagerne til at SAS måtte lukke deres lavprissatsning, SAS Snowflake, i 2004 efter blot et år på vingerne (Business, 2012). Hele selskabets konstruktion er ganske enkelt ikke gearret til, at SAS kan

konkurrere udelukkende på prisparameteret. Dette fremgår af nedenstående citat fra Kenneth Christiansen,

"... men man har taget en beslutning om at SAS er et Premium produkt og vi skal ikke være et lavprisselskab. Vi skal differentiere os på markedet og vi har et bedre produkt end f.eks. Norwegian og Ryan Air, som vi skal tage lidt mere for. Men de sidste 10 år har der været en sindssyg bevægelse i flybranchen. Vi er blevet fuldstændig overhalet indenom af lavprisselskaberne" (Juul-Olsen, 2013)

Citatet understreger, at det ikke er prisen, der skal være det parameter, som SAS skal gøre sig konkurrencedygtige på baggrund af, men i stedet de tillægsydelser som passagererne ikke får ved at benytte konkurrenterne. Ved at SAS tillægger respondenternes følelser omkring SAS-brandet betydning kan selskabets brand formes og fokuseres med udgangspunkt i netop dette for, at gøre dette endnu stærkere end det er i forvejen.

8.6 Resonance

Det sidste trins omdrejningspunkt i CBBE-modellen omhandler det ultimative tilhørsforhold som forbrugere kan have med et brand, hvilket fremgår af følgende, *"Brand resonance describes the nature of this relationship and the extent to which customers feel that they are "in sync" with the brand"* (Keller, 2013: 120).

Resonance dækker således over det psykologiske bånd, der foreligger mellem passagerne og SAS-brandet såvel omfanget af aktivitet, underforstået gentagende købsituationer, skabt af den underliggende loyalitet (Keller, 2013).

I det følgende vil der med udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsen søges, at analysere om, hvorvidt ovenstående omtalte gør sig gældende i relation til SAS.

Adfærdsbaseret loyalitet

Ultimo 2015 var der 4,2 millioner registrerede Eurobonusmedlemmer i SAS, hvilket er en stigning på omtrent 1,2 medlemmer siden 2013 (SAS årsrapport 2014/2015). Formålet med dette loyalitetsprogram er, at give passageren mulighed for, at optjene Basispoint på sine rejse. Disse point kan igen bruges på rejser, opgraderinger, loungeadgang, eller ved de flere samarbejdspartner som SAS

har indgået aftaler med. Muligheden er flere og de inkluderer blandt andet hotelovernatninger, billeje og shopping-muligheder.

Optjening af point kan også foregå ved at handle hos partnere, men her skelnes der til Ekstrapoint, som kan anvendes på de samme ting som nævnt ovenfor. I modsætningen til Basispoint, har Ekstrapoint ingen indflydelse på medlemsniveauet - det er derfor udelukkende Basispoint, som optjenes på flyrejser. Pointene er derefter gyldige i op til 5 år (SAS, n.d. c). Antallet af optjente point afhænger derudover af flyrejsen og klassen, som giver flere point "højere" oppe passageren sidder (SAS, n.d. d).

Opgradering

Som noget nyt kan passageren i dag selv afgøre, hvor mange point (eller kroner) vedkommende vil give for, at blive opgraderet til SAS Plus inden for Norden og Europa, samt opgraderet til SAS Plus eller Business uden for Europa. Derefter kan SAS acceptere, om de vil lade passageren opgraderes til det ønskede valg – hvis ikke beholder vedkommende sin oprindelige plads (SAS, n.d. b)

Medlemsniveauer

Foruden at have de samme fordele som det forudgående niveau, har hvert niveau deres egne individuelle fordele. Medlemsniveauet afgøres ud fra antallet af optjente point inden for et optjeningsperiode på 12 måneder (SAS, n.d. a).

Medlemsniveau	Krav	Fordele (udvalgte)
Basis	Alle starter på dette niveau	- Adgang til fordele og rabatter hos partnere
Sølv	20.000 optjente Basispoint Eller 10 envejsflyvninger	- Fast track og loungeadgang i bestemte perioder - En ekstra bagage
Guld	45.000 optjente Basispoint eller 45 envejsflyvninger	- Optjener 25% ekstra point - Fri WiFi - Fast track og lounge - Priority boarding - Give et sølv-kort væk
Diamant	90.000 optjente Basispoint eller 90 envejsflyvninger	- Give et Guld-kort eller to-Sølv væk

Tabel 7: Eurobonusprogram²¹

²¹ Kilde: Egen tilvirkning

På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen viser det sig, at der i alt er 59 respondenter, som er Eurobonusmedlemmer. De respondenter, der aldrig rejser med SAS og heller ikke er medlemmer af programmet, udgøres af 43 respondenter. Der er en signifikant sammenhæng mellem om respondenterne er medlem og hvor hyppigt de flyver med SAS. Det kommer til udtryk ved, at den procentuelle andel af Eurobonusmedlemmer stiger jo større den gennemsnitlige rejsefrekvens er. 86,7% af respondenterne, der flyver med SAS 3-4 gange årligt er Eurobonusmedlemmer, hvilket er signifikant højere end de 26,7%, der gør sig gældende ved 1-2 rejser årligt. Der er således springende forskel på respondenternes tilslutning til programmet på disse to kategorier. Med denne information in mente har SAS mulighed for, om nødvendigt, at foretage justeringer på Eurobonusprogrammet, der kan fremme interessen og heraf tilslutningen, der således på sigt kan være medvirkende til at forbedre loyaliteten selskabet.

SAS betegner selv deres primære målgruppe som skandinaviske frequent travelers, og de der rejser med selskabet 5-6 gange årligt er alle Eurobonusmedlemmer. Dette indikerer indirekte at der foreligger en høj grad af loyalitet, og Eurobonusmedlemsskabet alt andet lige har en indflydelse herpå. I kraft af at medlemskabet er et aktivt valg som passagererne selv vælger²², foreligger der implicit en adfærdsmæssig loyalitet forbundet med et medlemskab af Eurobonus. Den tydelige sammenhæng mellem den årlige rejsefrekvens og om, hvorvidt passagererne er Eurobonusmedlemmer har stor operationel værdi for selskabet. Jo bedre SAS er til at tiltrække selskabets passagerer til at blive en del af Eurobonusprogrammet, des større sandsynlighed er der for, at de i videre udstrækning vil være loyale overfor SAS og i stigende grad vælger selskabet som foretrukne flyselskab. Det stemmer imidlertid overens med, hvorfor SAS så i så afgørende grad forsøger, at integrere flere medlemmer til at blive Eurobonusmedlemmer.

Holdningsbaseret loyalitet

Af de i alt 13 forskellige udsagn i undersøgelsen er det blot udsagnene *"Jeg flyver med SAS uanset hvad"* og *"At flyve med SAS er mere end bare et transportmiddel"*, hvor der ikke umiddelbart kan spores forskel på svarene ved om respondenterne er Eurobonusmedlemmer eller ej. Ved de resterende udsagn er der sammenligneligt omvendt en mere signifikant forskel.

Om end forskellen på udsagnene ikke er graverende i forhold til om Eurobonusmedlemmet er særligt influerende på besvarelsene, er denne forskel imidlertid vigtig for SAS, da den indikerer at selskabet formår positivt at påvirke respondenternes attitude ved 11 ud af 13 forskellige udsagn omkring selskabet.

²² Enkelte situationer kan forekomme, hvor de skal tilmelde sig. Eks. ved ungdomsbilletter

De største forskelle spores i forhold til udsagnene *"Jeg ville savne SAS, hvis det forsvandt"*, *"Jeg vil gerne holdes opdateret omkring SAS og hvad de kan tilbyde"* og *"Jeg lægger mærke til, hvordan det går SAS"*, der henholdsvis knytter sig til faktorerne hengivenhed og engagement i CBBE-modellen. Ved de resterende udsagn har Eurobonusmedlemsskabet mindre signifikant betydning, om end der stadig foreligger en forskels gunst for SAS. Udsagnet omkring at man ville savne SAS, hvis det forsvandt er underliggende et enormt kompliment til selskabet. Det er særdeles vigtigt, at det inderst inde betyder noget for passagererne, at SAS eksisterer, og at de tillægger det værdi, at flyve med selskabet, på trods af dets forholdsmæssigt dyrere priser.. Udsagnet *"Jeg elsker SAS-brandet"* berører område, og viste sig også at være mere signifikant hos Eurobonusmedlemmer kontra ikke-medlemmer. Disse to udsagn afspejler følelser og kærlighed til SAS-brandet fra passagerernes vedkommende, hvilket må betegnes som værende det bedst tænkelige scenaria for enhver virksomhed.

Faktoren loyalitet ved resonance omfattes af udsagnene *"SAS er det flyselskab jeg foretrækker"* og *"Det ville gøre en forskel, hvis jeg skulle flyve med et andet selskab"*. Hele intentionen ved Eurobonusprogrammet er netop, at skabe loyalitet omkring SAS, således at passagererne vil vælge selskabet som deres foretrukne flyselskab. Der er en reel forskel på respondenternes attitude i forhold til loyalitet mellem Eurobonusmedlem kontra ikke-medlem, hvilket er essentielt for SAS, fordi det indikerer, at programmet har en faktisk indflydelse.

Operationelt betyder det således, at SAS skal tillægge aktiviteterne omkring tiltrækning af nye Eurobonusmedlemmer stor betydning fordi det alt andet lige vil gøre passagererne mere positivt stemte overfor selskabet. Dette kan ultimativt være medvirkende til, at attituden til SAS-brandet gradvist forbedres hos den skandinaviske befolkning, hvilket alt andet lige vil kunne muliggøre realisering af økonomisk konsistente resultater sammenlignet med, hvad der har været tilfældet det seneste årti.

Overordnet set for ressonance betyder det således, at respondenterne viser adfærdsmæssig loyalitet ved den stærkt signifikante sammenhæng mellem at være Eurobonusmedlem og rejsefrekvens. Ligeledes foreligger der en holdningsbaseret loyalitet blandt respondenterne i kraft af, at der ved udsagnene omkring SAS kan spores en forskel mellem om, hvorvidt man er Eurobonusmedlem eller ej.

8.7 Opsamling

Brandkendskabet er højt, underforstået at respondenterne genkender og til dels genkalder SAS. Udgangspunktet for at opbygge et stærkt brand er til stede, men SAS opfattes ikke at adskille sig

væsentligt fra konkurrenterne. Et problematisk forhold i meningsskabelsen når respondenterne samtidig associerer SAS med at være et dyrt flyselskab – i tillæg til associationerne om særligt business, professionalisme og venlighed, men også klassisk og sikkerhed. Omvendt er tilfredsheden og respondenternes forventninger til oplevelser stadig tilfreds opfyldt, med mulighed for at opnå en højere tilfredshed. Dette gælder også for SAS troværdighed og hjælpsomhed. Hvad angår det ultimative niveau i styrkelsen af brandværdien, resonance, viser det sig, at de respondenter der er Eurobonusmedlemmer, har en større følelse af tilknytning til SAS ligesom de har en større genkøbsadfærd. Derfor er der et betragteligt potentiale i, at hverve og vedholde Eurobonusmedlemmer, først og fremmest på grund af deres adfærdsmæssige loyalitet overfor SAS, men også på grund af en relativ mere positiv holdningsmæssig loyalitet.

Kapitel 9: Diskussion

Corporate identity

Ved corporate identity opstiller Birkigt & Stadler elementer til præsentation af virksomhedens identitet, hvorved virksomheden forsøger at skabe et image af den selv. For SAS er symbolismen først og fremmest et betragteligt element med de adskillige punkter, der hver især udtrykker den visuelle identifikation.

Kommunikationen bliver også elementært for SAS' identitet. Den nye kommunikation, der identificerer brandet som et flyselskab for rejsende - af rejsende - er en klar forlængelse af visionen om, at skulle vinde Skandinaviens frequent travelers. Tidligere tiders corporate identity byggede på, at være et flyselskab for den forretningsrejsende, er erstattet af en blødere identitet med et løfte om, at gøre rejsen lettere for passageren. Et skifte, hvor flyselskabet forsøger at fornye brandet efter i flere år at have befundet sig i modvind. En modvind der vel at mærke stadig mere eller mindre eksisterer fra den hårde konkurrence i markedet.

Spørgsmålet er om, hvorvidt SAS stadig erkender sin corporate identity som værende et attraktivt flyselskab for den forretningsrejsende, eller om fokus reelt set er rettet mod frequent travelers. Bevidstheden om, at frequent travelers hovedsageligt udgøres af forretningsrejsende, kan efterlade et indtryk af, at man på den ene side forsøger at dæmpe betydningen af den gamle corporate identity, for i stedet at appellere til en ny målgruppe. På den anden side vil man ikke *fuldstændig* afstå den tidligere corporate identity. Hvorfor skulle SAS også gøre det, kan man undre sig over, når Rickard Gustafson udtaler,

"Jeg er meget tilfreds med at se, at alle vores forsøg på at gøre livet lettere for de forretningsrejsende faktisk bærer frugt [...] Det er også dem vi forsøger at tale til, når vi udvider vores ruter og lancerer et nyt loungekoncept" (Lauritzen, 2015).

De forretningsrejsende er til gavn for SAS, og dette er vel at mærke, selvom flyselskabet måtte erkende at konkurrencen fra andre selskaber og muligvis også på grund af de økonomiske tider, der gør at business class er udgået og erstattet af de nye klasser på europæiske ruter. Kommunikationen og adfærden bliver dog ikke tydelig, når en fra topledelsen kommer med sådanne officielle udtalelser, samtidig med at man ved en forholdsvis ny corporate identity forsøger, at tale til den hyppige

rejsende. Et formentligt bredere segment vurderet ved, at "We are travelers" vil gøre det op med, at rejsen ikke blot handler om, at komme fra A til B, plus kommunikationen herved ikke lægger skjul på, at henvende sig til alle typer af rejsende.

Vel kan kommunikationen ikke alene ændre alt, men sammen med adfærden kan den fortælle meget om, hvad SAS gør og vil. Derfor virker det knap så stolt, når SAS i deres årsrapport forsøger at understrege, hvordan andre selskaber i branchen kan lide under samme tendenser, som har indflydelse på resultaterne. Eller når en passager får at vide, at teknikken "måske" virker næste gang (Okke, 2016), ligesom SAS en aften reklamerer med et tilbud om lavere priser på deres Facebook side, for derefter at må erkende, at der alligevel ikke er tilbud denne torsdag, eller i hvert fald ikke til de danske kunder. Det på trods af, at opslaget stadig flourerer på siden og tilmed skrives på dansk, hvilket alt andet lige indikerer overfor de danske passagerer, at de kunne få et attraktiv tilbud på en rejse (bilag 10).

Det kan virke som mindre forhold, men i forhold til SAS' corporate identity og ikke mindst image, bliver de udtryk for usikkerheder, som passagerer kan stille spørgsmålstejn ved. Forholdene giver ikke indtryk af en overlegenhed som kan forventes ved stolthed. En stolthed, hvor der ellers ikke efterlades tvivl om, hvad SAS vil og formår.

I dette henseende er corporate personality en væsentlig driver for forståelsen af corporate identity i kraft af de mere u håndgribelige elementer, som ligger bag corporate identity. Ideelt set afspejles corporate personality i corporate identity (Cornelissen, 2011), hvorfor en afvigelse fra dette svækker mere opfattelsen af, hvem virksomheden i virkeligheden er.

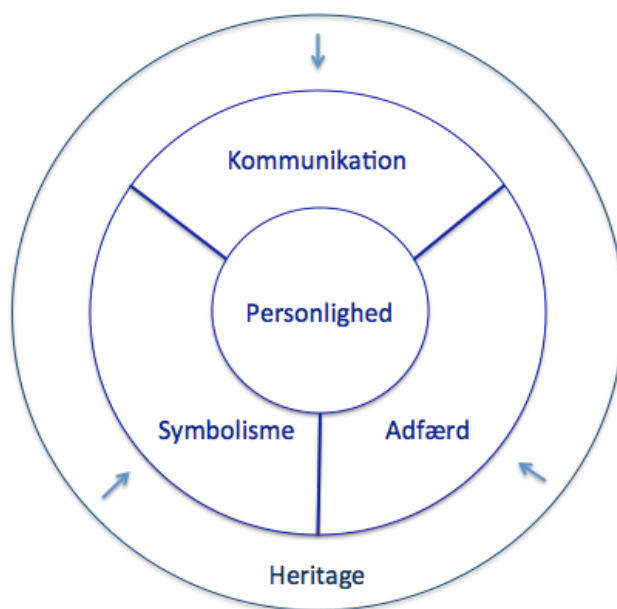
At SAS løbende har ændret sin vision, virker som et manglende ståsted for flyselskabet, der kommer til at fremstå som værende famlende efter, hvad det egentlig bør være. Hvis ikke en klar og konsistent visionær fremtræden er vigtig for det kortsigtede image, er det alt andet lige vigtigt for selskabets reputation. For hvordan kan flyselskabets passagerer ellers regne med, hvem SAS er og i givet fald, hvad de vil. Det stærke reputation dannes ved, at selskabet særligt adskiller sig fra konkurrenterne, således at passagererne vil foretrække flyselskabet. Derfor bør SAS have et tilbud, der er relevant, vedvarende og ikke mindst differentierende.

Uden denne klare vision, bliver arbejdet med personalet ligeså svært på grund af en manglende forståelse af, hvor de skal hen. I det daglige arbejde vil en klar vision med dertilhørende værdier hjælpe personalet til at træffe beslutninger, der er i SAS' interesse og deres fremtræden vil ligeledes opfattes konsekvent. Et ikke helt ubetydeligt forhold set i lyset af det samlede produkt som passageren kan forvente sig af SAS.

På grund af historien om SAS og hvordan den stadig har indflydelse på opfattelsen indadtil som udadtil, gør det relevant, at forholde corporate identity til brand heritage.

SAS' lange tilstedeværelse i markedet med en tillagt vægt på værdierne *safety*, *punctuality* og *care* har vist, hvordan flyselskabet evner til vis grad, at efterkomme disse løfter. Det bekræfter heritages betydning for SAS' corporate personality, idet værdierne stadig fylder en del af bevidstheden, ligesom kulturen i flyselskabet forsøges opretholdt. SAS anerkender den sproglige variation blandt de ansatte, som da også kendes ved deres erfaring, en egenskab der har præget selskabets personale igennem tiderne, hvor også tidligere jagerpiloter har søgt videre til (Ussing & Springborg, 2013). Samtidig refererer respondenternes opfattelse af SAS som værende business også til tidligere tiders corporate identity. For selvom SAS i dag ikke direkte understreger business-segmentet i kommunikationen, er det alligevel et image som respondenterne har af brandet SAS. Kommunikationen kommer væsentligt til at dreje sig om, hvordan punktlighed er forenelig med SAS og hvordan SAS identificerer sig selv med de rejsende ved "We are travelers". Det skandinaviske udtryk i symbolismen, er tillige med til at præsentere SAS som et simpelt og kvalitetsbevidst flyselskab, med understregning af de nationale rødder ved blandt andet flyets design, interiør og mad.

Deraf har heritage indflydelse på hele SAS' corporate identity, herunder dens adfærd, symbolisme, kommunikation og værdierne ved personligheden, hvilket fremgår af Model 4, som viser samspillet mellem heritage og elementerne ved corporate identity.



Model 4: Modifieret Corporate Identity Model²³

²³ Kilde: Egen tilvirkning

Vision, kultur og image

Hatch & Schultz understreger vigtigheden ved, at der er tydelig overensstemmelse mellem faktorerne vision, kultur og image i SAS. Dette er således en forudsætning for, at passagererne tilegner sig en vedvarende positiv opfattelse af selskabets brand, hvilket grundlæggende er alfa omega for SAS' fremtidige finansielle performance.

Visionen spiller en central rolle fordi den over for samtlige af selskabets interessenter synliggøre, i hvilken retning ledelsen påtænker at føre SAS hen. Kultur omfatter de indgroede værdier og normer, der gennem årenes løb er blevet oparbejdet og til stadighed gør sig gældende. De er altafgørende for ledelsen at tage højde for, når der skal træffes væsentlige beslutninger. Image beror på respondenternes holdninger og attitude til SAS ud fra et væld af faktorer tilegnet gennem spørgeskemaundersøgelsen. Ved at sikre, at der ikke er kløfter mellem de 3 faktorer, men i stedet en klar sammenhæng, vil alt andet lige være direkte medvirkende til at styrke SAS-brandet.

Qua SAS manglende evne til at generere profitabilitet det seneste årti har resulteret i etablering af adskillige og gennemgribende sparerunder, der underliggende har haft en negativt afsmittende effekt på forholdet mellem vision, kultur og image. Heraf kan det umiddelbart synes som om, at SAS har valgt at spare sig ud af problemerne, underforstået ved at trimme og aligne hele organisationen. Dette er blandt andet foregået ved, at nedlægge stillinger og genforhandle medarbejdernes kontrakter, fremfor at gå i offensiven og skabe vækst gennem et innoveret produkttilbud til passagererne.

Det virker udadtil, at værktøjskassen har været tom i SAS den seneste årrække for så vidt angår konkrete modsvar til konkurrenternes signifikante frembrusen, herunder særligt lavprisflyselskaberne Ryanair, Norwegian og EasyJet, der på sin vis har stået bag et paradigmeskift i flybranchen. Dette er kommet fuldstændig bag på selskabet, hvilket fremgår af følgende udtalelse fra Kenneth Christiansen:

“Men de sidste 10 år har der været en sindssyg bevægelse i flybranchen. Vi er blevet fuldstændig overhalet indenom af lavprisselskaberne” (Juul-Olsen, 2013)

Lavprisselskaberne har ganske enkelt formået, at udforme et forretningskoncept, der appellerer kraftigt til, hvad passagererne vægter højt, herunder lave priser, hvilket SAS ikke har været eller er i stand til at efterkomme. Spørgeskemaundersøgelsen afspejler i den forbindelse at prisen er blandt de parametre som har størst betydning for respondenterne, men samtidigt er det her, hvor SAS vurderes signifikant lavest. I tidligere afsnit er der blevet argumenteret for at prisparameteret ikke er realistisk for SAS at konkurrere på. Derfor er det heraf, samt jf. Kenneth Christiansens ovenstående

kommentarer, bemærkelsesværdigt at selskabet ikke for længst er gået i offensiven og udfordret lavprisflyselskaberne på alternative områder som passagererne tillægger betydning. Det er en utopisk forestilling at tro, at pris således udelukkende er det eneste parameter, der har betydning for passagererne. Derfor er det altafgørende, at SAS formår at slå sig op på attributter, der underliggende kan retfærdiggøre prissætningen og alligevel gøre den attraktiv for passagererne. Dette vil blive videre belyst i afsnittet omhandlende managerial implications.

Endvidere har implikationerne, affødt af de adskillige implementerede sparerunder, været stærkt medvirkende til kløftdannelse mellem de førnævnte faktorer vision, kultur og image.

Ved i stor stil at nedlægge stillinger og omstrukturere arbejdsgangene, har SAS' markante fokus på at trimme hele organisationen efter LEAN-princippet haft signifikant indflydelse på kulturen i selskabet. Tidligere, hvor den økonomiske performance var bedre, var SAS tilsvarende meget mere bombastiske, eksemplificeret ved selskabets visionære formuleringer, henholdsvis *"The obvious choice"* og *"The preferred choice"*. Disse formuleringer afspejler en vis selvsikkerhed og et offensivt mindset, der er kendetegnende for den kultur, som gjorde sig gældende på daværende tidspunkt. Anderledes defensiv er selskabets nyeste vision, der i sin form kan opfattes mere som et løfte snarere end et forretningsmæssigt approach.

"To make life easier for Scandinavia's frequent flyers. With SAS you are a part of a community experiencing easy, joyful and reliable services delivered the Scandinavian way"

Kulturen har lidt under det store fokus på implementering af sparerunderne i SAS fordi den særlige SAS-ånd, kendetegnet ved fællesskabet og viljen til at gøre en ekstra indsats for passagererne såvel kollegerne, kan være faretruende tæt på at blive udvandet. Det er problematisk set i forhold til, at det er medarbejderstaben der er på gulvet og udfører selskabets strategiske prioriteringer. Det kan således diskuteres om, hvorvidt dette kan have haft en implicit indflydelse på SAS' dårlige økonomiske performance over den seneste årrække, hvilket leder til en direkte kløft mellem vision og kultur. Spørgsmålet er således om SAS nødvendigvis skal spare sig ud af vanskelighederne eller om selskabet skal gå i offensiven og forsøge at vende tendensen. Der vil alt andet lige også komme et naturligt tidspunkt for, hvornår det ganske enkelt ikke længere er muligt at foretage yderligere besparelser, hvilket taler for et fokus på en anderledes approach end, hvad der gør sig gældende på nuværende tidspunkt.

SAS' store udfordring, hvad angår selskabets image, har været mediernes markante bevågenhed omkring de signifikante udfordringer, der var i forbindelse med SAS' forestående konkurs i ultimo

2012, som kun blev afværget ved at selskabets medarbejdere accepterede spareplanen (Fastrup & Klarskov, 2012). Det er et kontrastfyldt billede, der er mellem associationen ved SAS' forhenværende storhedstid og den konkurstruede tilstand som selskabet siden har befundet sig i mere eller mindre siden da. Det har påvirket, hvordan SAS-brandet perciperes af befolkningen, hvilket også understreges i spørgeskemaundersøgelsen. Her er der et væld af respondenter, der forbinder SAS med konkurs, dårlig økonomi og at selskabet kun er i live grundet at de danske, svenske og norske regeringer er fremtrædende interessenter. Det er problematisk scenarie for SAS, fordi image skal være et incitament for at passagererne skal vælge SAS fremfor andre aktører i kraft af at prisen aldrig kan blive et parameter, som kan konkurreres på i samme omfang som lavprisselskaberne kan.

Den situation som SAS befinder sig i med de valg de træffer, bærer præg af at de akut forsøger, at sikre profitabiliteten på kort sigt, hvilket på sin vis er fuldt forståeligt eftersom selskabets likviditet har lidt som følge af kontinuerligt dårlige resultater. Det har imidlertid ikke haft den ønskede effekt eftersom SAS senest i Q1 i 2016 regnskabet måtte realisere et tab på 246 mio. SEK, der dog er en fremgang i forhold til Q1 i 2015, hvor underskuddet tilsvarende var 640 mio. SEK (SAS Q1-Rapport, 2015/2016). Med dette in mente og det faktum at implikationerne forårsaget af sparerunderne har påvirket SAS internt såvel eksternt, taler for, at udforske andre strategiske alternativer, der kan få selskabet tilbage på vingerne igen. SAS bør derfor spekulere i, hvordan selskabet med rette kan angribe fremtiden strategisk således, at der tages højde for både kort og lang sigt.

CBBE

Kellers CBBE-model antager et forbrugerperspektiv i kraft af, at den tager udgangspunkt i, hvordan man som virksomhed kan vælge at strukturere sit brand på baggrund af 6 forskellige elementer fordelt på 4 niveauer. Der foreligger en implicit loyalitetstrappe ved hvert af de sekventielle niveauer i modellen, hvorfor SAS selv sagt vil søge, at konvertere passagererne til det ypperste loyalitetsniveau, resonance. CBBE-modellen har en interessant opbygning, idet den har et rationelt approach udgjort af elementerne judgements og performance, og en følelsesmæssig approach som underliggende er elementerne feelings og imagery.

Forudsætningen for at skabe et stærkt brand er i givet fald til stede for SAS. Afhandlingens undersøgelse indikerer, at SAS på ingen måde er ukendt i respondenternes øjne - alle respondenter kan identificere brandet inden for samme kategori af flyselskaber. Knap så mange genkalder SAS, men brandet ligger stadig top-of-mind hos over halvdelen af respondenterne. At brandkendskabet er forholdsvis højt kan antydes af en endnu lavere rejseaktivitet med SAS på den seneste rejse. Selvom

respondenten har rejst med et andet flyselskab, lades tankerne ikke falde udelukkende på det pågældende flyselskab respondenten rejste med. Derfor må der være visse stærke associationer til SAS, som gør, at brandet ligger top of mind.

Rationel

I forhold til SAS' brandimage er det ikke ideelt, at respondenterne har den opfattelse, at SAS yder det samme som andre selskaber på visse egenskaber (on-board service, informationsniveau, simpel, fleksibilitet og komfort). Det skyldes, at SAS dermed ikke adskiller sig fra de andre på egenskaber, der ellers har betydning for flyselskabet. Hvad angår points-of-difference (PODs) og points-of-parity (POPs), vil SAS ikke differentiere sig tilstrækkeligt i respondenternes opfattelse til, at de ikke samtidig også kan overveje andre flyselskaber i deres beslutningsproces (Keller, 2013). Eksempelvis bliver punktlighed hovedsageligt opfattet som det samme, hvilket der i respondentens øjne muligvis ikke kan retfærdiggøre at være en årsag til at flyve med SAS, når samme egenskab kan findes ved et andet flyselskab. POPs skal dertil ikke negligeres i forhold til, at skabe en god position for brandet. De kan være værdifulde i deres egenskaber af, at sammenligne brandet med andre inden for den samme kategori, ligesom de har potentiale til, at modvirke andre brands PODs. Det vil sige, at et brands forsøg på at fokusere på en specifik fordel, kan tilsvares af en lignende egenskab fra et konkurrerende brand.

Ligeledes skal positionering bestå af PODs for, at kunne tilbyde de ekstra fordele, der vil være ved at benytte brandet. Typisk kan der eksistere et negativt korreleret forhold mellem egenskaber og fordele ved POPs og PODs således, at en positivt opfattet egenskab ikke nødvendigvis medfører en tilsvarende positiv opfattet fordel – illustreret ved eksempelvis pris/kvalitets-forholdet (Keller, 2013). Derfor bliver balancegangen mellem POPs og PODs nødvendig for skabelsen af en attraktiv position.

Eksempelvis bliver tilføjelsen af det nye design til kabinerne en klar forbedring af tilbuddet, men i forhold til konkurrenterne adskiller SAS sig ikke ved, at have tilføjet et nyt underholdningssystem. Mange selskaber tilbyder lignende i dag, hvorfor det er muligt at man som passager, tager det for givet, at det er en del af pakken. På den anden side kan de nye kabiner netop virke som POPs og samtidig gøre SAS mere attraktive på langdistanceruterne, skulle det vise sig, at den individuelle passager vægter underholdningen højt.

For SAS' egen selvforståelse og corporate identity har det dog stor betydning, at selskabet efter flere år med mindre gode resultater, kan begynde at tilføje nye fly til flåden. Den stolthed det giver medarbejderne og SAS i det hele taget, er noget der kan skinne igennem til passageren og tilmed

forbedre den oplevede værdi. Særligt med tanke på, hvordan SAS ønsker at tage hånd om passageren, og hvilken betydning personalet får i denne relation.

Følelse

Det følelsesmæssige perspektiv er et vigtigt parameter for SAS at tage udgangspunkt i, når selskabet henvender sig til eksisterende- såvel potentielle kunder. Dette skal ses i relation til at flybranchen er præget af en intens konkurrencesituation fra adskillige aktører, og det faktum at SAS er ude i stand til at konkurrere på prisen. Heraf kan det være hensigtsmæssigt, at appellerer til det tilhørsforhold som mange passagerer underliggende kan have med SAS i kraft af at dets lange og stolte tradition kombineret med dets skandinaviske islæt. Det følelsesmæssige perspektiv skal skabe et behov hos passagererne, således at de motiveres til, at vælge det dyre alternativ som SAS er, hvilket stemmer overens med at selskabet associeres med at være klassisk. SAS skal finde tilbage til rødderne, hvor passagererne gladelig ville betale en højere pris for at flyve med selskabet, og ikke forsøge at re-brande sig med udgangspunkt i elementer, som passagererne ikke kan forbinde SAS med. Med den historie og den betydning som selskabet har haft for de skandinaviske passagerer siden 1946, er der imidlertid for meget potentiale og værdi i SAS-brandet, at en radikal re-positionering bør være nødvendig. I stedet kan der med fordel arbejdes i retning af, at en flyrejse nødvendigvis ikke blot skal opfattes som et transportmiddel fra a til b, men snarere en oplevelse, der allerede starter i lufthavnen ved check-in/gate. Det administrative personale såvel on-board personalet skal være medvirkende til at give passagererne en unik oplevelse, der overstiger deres initiale forventninger. Netop forventning er ligeledes en stærk association som spørgeskemaundersøgelsen viste, at respondenterne forbinder med SAS. Det er derfor altafgørende, at forventningerne efterkommes i videst mulig udstrækning.

Lavprisselskaberne arbejder ud fra en tese, der handler om at opnå en høj belægning på deres afgangse som følge af deres lave marginer. Der arbejdes udelukkende med et omkostningseffektivt mind-set, hvilket man som passager tydeligt kan mærke, men accepterer idet forventningerne er derefter. Her bliver flyselskabet blot et transportmiddel, og SAS skal for alt i verden undgå at falde i samme kategori. Når der ikke kan konkurreres på prisparameteret, så er selskabet nødt til at differentiere sig på andre parametre, ellers har passagererne til syvende og sidst ikke noget incitament til at vælge SAS. Det følelsesmæssige perspektiv skal således facilitere at passagererne fremadrettet vil være villige til at betale ekstra for en flybillet end, hvad er muligt hos andre aktører.

9.1 Managerial implications

Kommunikation (Feelings)

At SAS daterer tilbage til midten af 40'erne, understreger flyselskabets lange historik. Formålet med at danne et fællesskandinaviske projekt var at efterkomme et behov for interkontinentale ruter. Samtidig er det et udtryk for den stolthed, ærgerrighed og forpligtelse, der ligger i flyselskabet. Elementer, der til stadighed kan anvendes i en nutidig såvel fremtidig kontekst, særligt når SAS' heritage anskues ved dele af dets corporate identity. Hvis dette anvendes på en konsistent måde, ligger der et potentiale i, at drage unikke associationer til brandet, som kan differentiere SAS fra konkurrenterne. Opture, nedture, store tider, trængte tider - SAS har været med hele vejen. Med en stærk, visionær kommunikation kan selskabet med enkle budskaber henvende sig til passagererne på en måde, som ikke vil blive til at tage fejl af. Heri ligger det fundamentale i dedikation, hvad enten det tidligere har eller fortsat kommer til, at ligge bag personalets arbejde og flyselskabets generelle håndtering af passagererne. Det skal ligge fuldstændig implicit, at passageren kan regne med, at hvad end der sker, vil SAS til hver en tid stå ved dennes side - en kommunikation, der understreger de håndgribelige som uhåndgribelige fordele.

Dertil bør SAS kommunikere en klar målsætning for, hvad selskabet ønsker at gøre og ikke mindst opnå - at gøre livet nemmere for frequent travelers, er i sig selv ikke særlig konkret. Kommunikér konkret ud, hvad der skal til eller i forvejen foretages for, at gøre livet nemmere. Sæt mål op for det, så det virker mere visionært, således at selskabets corporate identity ikke fremstår tilbageholdende.

SAS bruger meget energi på sværte konkurrenter til, herunder eksempelvis lavprisselskabet Ryanair, der ikke flyver til centralt beliggende lufthavne og ikke tilbyder kontraktuelle forhold til dets medarbejdere efter skandinaviske standarder. Det er ikke videre interessant at fortælle, hvorfor Norwegian, Lufthansa og Ryanair ikke er et godt valg. SAS bør i stedet kommunikere, hvad selskabet selv kan tilbyde og, hvorfor passagererne netop bør vælge SAS.

Kommunikationen vil ikke udelukkende fokusere på et business-image, da ideen om at positionere SAS som det skandinaviske flyselskab, der emmer af vilje og troværdighed, vil appellere til flere. Med tanke på, hvordan flybranchen er i dag og hvordan SAS selv for et par år siden erkendte det manglende behov for en business class inden for Europa, understreger at flyselskaber ikke kan tillade sig, at have ét specifikt fokus. For at opnå højere belægningsprocenter, skal passagerer ikke komme fra et segment, da det vil være for snævert. Derimod vil ideen være, at passageren skal tillægge tanken om at flyve med SAS en særlig betydning, der vil give vedkommende incitament til, at betale relativt mere for billetten, sammenlignet med lavprisselskaberne, og på sigt øge loyaliteten. I kraft af en erkendelse af respondenternes mindre favorable holdninger til SAS, udtrykker alene, at prisparameteret ikke skal

være det eneste afgørende for, at flyve med SAS. Der må ligge en uforløst værdi i brandet med tanke på, at SAS ligger top-of-mind, men ikke formår at skabe de unikke associationer til brandet, som gør at respondenterne ikke er mere committed til det end, hvad de er.

Det skal være mere tydeligt, hvordan SAS adskiller sig fra konkurrenterne, sådan at det ikke bliver opfattet på samme måde hos passagererne, både på det følelsesmæssige og rationelle plan. Det kan netop være dette, der gør, at SAS bliver fravalgt, fordi afhandlingens undersøgelse indikerer ellers ikke, at respondenterne er tilstrækkeligt utilfredse, tværtimod.

Derfor vil en understregning af de mere indirekte fordele ved SAS, tale til passagerens rationelle behov, som eksempelvis økonomien og tiden i at rejse. Ligesom de får at vide, at SAS inkluderer bagage og sædereservation i prisen, vil andre fordele vise sig ved, at SAS flyver til de større og mere centralt placerede lufthavnen. Et faktum, der skal omformuleres til, at der er færre indirekte omkostninger til transport og ekstra tid sparet ved, at flyve med SAS. Denne rationalitet kan omdannes til en følelsesvækkende erkendelse hos passageren. SAS skal ikke anses som værende det dyre flyselskab, men tværtimod som det flyselskab der kan sammenlignes med en trofast ven. Lige meget hvad der sker, vil SAS stå ved passagerens side, og det er dén positive og unikke association passageren skal have.

I denne forbindelse kan sponsorater eksempelvis være givende for positioneringen af SAS. De vil kunne anvendes til, at sætte SAS i forbindelse med andre positive associationer, som kan overføres til brandet og forbedre dens værdi. Ligeså kan de ekstra positive associationer øge præferencen for SAS. Særligt sportssponsorater kan tiltrække en stor følelsesmæssig værdi til brandet, hvis det placeres ordentligt, sådan at forbrugeren kan se relevansen af sponsoratet. Faktisk har SAS tidligere været navnesponsor af den bedste danske fodboldliga, som viste sig at være givende for brandet. Den store eksponering som det trods alt giver, at være associeret med en så populær sport i Danmark, medførte en estimeret værdi af medieeksponeringen til at være 361 millioner kroner værd - skabt på fem år (Junker, 2010).

Eksempelvis vil sponsorater af specifikke sportshold kunne understøtte SAS' kommunikation med tanke på de værdier, der ligger bag selskabets corporate identity, og hvordan de kan relateres til det sponserede hold. En mulighed for det danske marked er, at sponsorere et fodboldhold som FC. København, der hovedsageligt udgøres af spillere fra Skandinavien. Holdet er præget af en vinderkultur i forhold til den store dominans som holdet har haft de sidste mange år, der ikke er muligt at opnå uden dedikation og engagement. Tilmed er F.C. København det højest placerede i Norden på UEFA-ranglisten (UEFA, n.d.), og det optræder ofte på den europæiske scene, hvilket giver SAS en attraktiv eksponeringsmulighed. Sponsoraktiviteten kan blandt andet bestå i, at holdet, staben, sponsorer og fans flyver med SAS til de europæiske kampe, ligesom SAS vil kunne tilbyde attraktive

arrangementer i samarbejdet med klubben for selskabets kunder. For Eurobonusmedlemmer vil sponsoreret kunne åbne op for, at medlemmerne kan benytte deres point til at betale billetter, hvilket giver sportssponsoreret en ekstra dimension.

Fysisk tiltag (Rationel)

De imageskabende forbedringer ved kommunikationen, kan komplementeres af fysiske tiltag for at forbedre hele forbrugeroplevelsen med SAS.

Hvis man i dag rejser med SAS på Plus eller Business, eller hvis man er Eurobonus Guld- eller diamantmedlem, kan SAS på udvalgte fly tilbyde gratis WiFi. Passagerer på SAS Go er ikke afskåret fra dette, men de må omvendt betale sig til adgangen. Det er som udgangspunkt en god service at tilbyde, hvilket også ses hos konkurrerende flyselskaber. Som det er nu, bliver udfordringen dog, når SAS tilbyder det ubegrænset gratis til de respektive segmenter. Det tillader alle at bruge det på en gang, hvilket medfører at flere oplever, at hastigheden nedsættes, hvis ellers de overhovedet kan tilkoble sig. Det vil sige, at det svækker den positive oplevelse, det ellers ville være, at kunne fortsætte sit arbejde ufortrødent ombord på flyet eller hvad passageren måtte have af behov.

Kan SAS derimod tilbyde gratis WiFi for en begrænset periode, eksempelvis 20 minutter på de interkontinentale ruter til de samme segmenter, og derefter lade dem med størst behov for WiFi betale et mindre symbolsk beløb, vil SAS forhindre en overbelastning af netværket. Antagelsen er, at de passagerer som ikke reelt har behov for WiFi, men som udelukkende benytter det fordi det er gratis, vil have mindre lyst til at betale for adgangen efter den garanteret periode, og dermed hæve hastigheden til mindre gene og mere gavn. Dette forudsætter, at WiFi ikke kan optimeres i tilstrækkeligt grad til, at imødekomme alle passagerers brug. Grundlæggende set handler det om, at SAS skal kunne efterkomme deres løfte, hver gang.

Dette kommer også til at dreje sig om priority boarding. Udføres den ordentligt, vil det både gavne passagerer, der har adgang til den samt resten. Som det er nu, vil en manglende markering medføre, at passagerer bliver afvist ved almindelig boarding. Det skyldes, at de stimler sig sammen omkring *gaten*, på grund af manglende plads og når der åbnes op for boarding, uden at efterlade plads til de passagerer, der har ret til at komme ombord først. Skulle de *almindelige* passagerer blive afvist, kan det skabe frustration blandt dem, bliver de indlemmet alligevel, skaber det frustration hos dem med adgang. Med andre ord, det er ikke en optimal løsning for kundeoplevelsen. SAS kan derimod med en klar opdeling undgå, at passagererne blander sig sammen på tværs af hinanden. Tiltaget kan udføres ved noget umiddelbart simpelt som, at dele køerne op med de afmærkningsbånd som SAS i forvejen benytter ved check-in. Ligeså skal det bevirke en mindre hektisk situation ved *gaten* såvel som

ombord på flyet, hvor passagerne kan finde en rette plads til deres håndbagage. Uden at den skal placeres flere rækker bag dem, og dertil udvande ideen om priority boarding.

Endelig kan madtilbuddet overvejes - eller hvordan man serverer den. At man skal betale for vand, men kan få tilbudt te og kaffe gratis på SAS Go, virker ellers som den mindste service at tilbyde passageren. Selv når det kommer til, at børn ikke kan få gratis vand. Umiddelbart, er det et lille ekstra tilbud, men et tilbud som kan betyde en del for den opfattelse passageren får efter, at have rejst med SAS.

Desuden er det nuværende Eurobonusprogram et område, hvor SAS med fordel kan foretage en række ændringer for således, at gøre det mere attraktivt for passagererne. Programmet har især været genstand for hyppige ændringer i forhold til optjeningsmulighederne af point på de forskellige rejser og til de optjeningskrav, der stilles ved hver medlemskategori. I 2012 lempede SAS vilkårene, så passagererne optjente flere point ved hver rejse og ligeledes reduceredes pointkravene til de forskellige klasser (Karskov, 2012). Dette forkastede selskabet i 2014, hvor programmet blev forringet i sådan en grad på omtalte parametre, at det reelt set kun er forretningsrejsende, der har incitament til at være loyale over for SAS. Med ændringerne negligeres de fritidsrejsende, så de underliggende ikke har noget incitament til aktivt, at opspare med Eurobonusprogrammet (Poulsen, 2014). SAS bør i denne forbindelse lempe vilkårene endnu gang, således at det ikke blot er de hyppigt rejsende, der reelt set får noget ud af at være Eurobonusmedlem. De konkrete ændringer skal omfatte at passagerer der især rejser på de korte/billige ture skal godtgøres med en højere pointsats, hvilket skal få disse til at flyve mere med SAS. Det er generelt set respondenternes holdning, at de aldrig vil kunne nå at samle nok point sammen til, at de kan anvendes indenfor en overskuelig årrække. Dette understreges ved nedenstående citat fra spørgeskemaundersøgelsen:

“Det er gratis, så man kan ligeså godt få point - selvom en almindelig person nok aldrig får nok til at bruge dem til noget”.

I kraft af at de sekventielle medlemstrin adskiller sig på, hvor mange point passagererne opsparer, skal pointkravene til hver type af medlemskab lempes. Herved får eksisterende såvel potentielle passagerer et incitament til at vælge SAS til trods for at selskabets priser er høje sammenlignet med konkurrenterne. Gappet, der er mellem flyselskabernes priser vil langt hen ad vejen kunne kompenseres ved at optimere Eurobonusprogrammet set for passagerernes perspektiv. Det vil underliggende gradvist gøre SAS til et mere attraktivt valg i forhold til de billigere flyselskaber.

Spørgeskemaundersøgelsen viste en signifikant sammenhæng mellem at være Eurobonusmedlem og frekvensen af rejser. Heraf fremgår det, at der er 74 respondenter, som ikke er Eurobonusmedlemmer ved en rejsefrekvens på 1-2 gange årligt, hvorimod blot 2 ikke er ved 3-4 rejser årligt. Det indikerer alt andet lige at passagerer, der kan karakteriseres som værende hyppigt rejsende, i overvejende grad er Eurobonusmedlemmer, hvilket en optimering af programmet kan være medvirkende til at ændre tendensen for, således at alle typer af passagerer i selskabet tilgodeses.

Et par uger før afhandlingens deadline, tilføjer SAS på selskabets hjemmeside, hvilke ting, der medfølger ved de forskellige klasser ombord på flyet - en tilføjelse vi havde set som en stor betydning for hele oplevelsen ved at flyve med SAS. Desk research har vist, at flere giver udtryk for overraskelse ved, at skulle betale for service på SAS Go. Derfor ses det som en klar forbedring af SAS' bookingfunktion på hjemmesiden, som kan imødekomme og afstemme passagerens forventninger inden rejsen. Dette tiltag skal alt andet lige have en positiv effekt på efterkøbsadfærden og mindske potentialet for et dårligt image.

Heraf fremstår brugervenligheden på selskabets hjemmeside som et essentielt område at forbedre sig på. Dette underbygges af nedenstående citat, der omhandler en respondents oplevelse af brugervenligheden ved bookingfunktionen på hjemmesiden.

"Dog vil jeg sige, at siden er godt og overskueligt struktureret. Et godt råd kunne være at skære det endnu mere ud i pap. Dette kunne gøres ved for eksempel, at præsentere et eksempel :). Altså måske vise et billede der informerer om at din familietur til Rhodos genererer nok point (!!!)". (David, bilag 2)

Gennemskuelig kommunikation og brugervenlighed via selskabets hjemmeside har stor betydning for passagererne, hvorfor SAS med fordel kan optimere et forhold som dette, således at forbrugeropplevelsen konstant søges forbedret - til gavn for SAS på kort- såvel lang sigt.

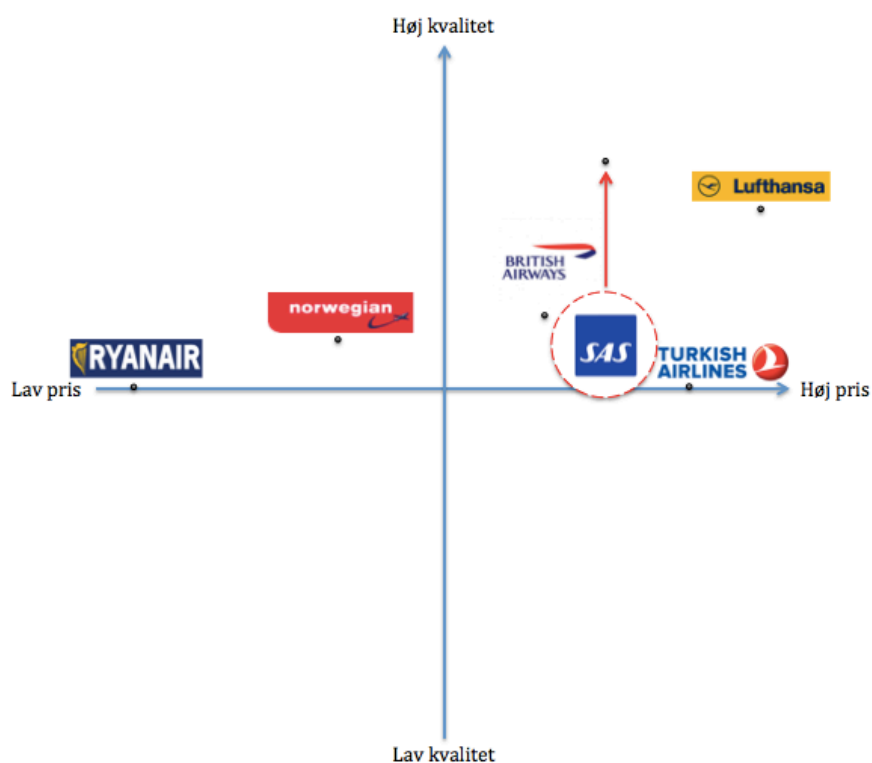
Opsummerende set for nærværende kapitel dækker managerial implications over følgende tiltag:

- Lægge fokus på brand heritage ved SAS' corporate identity
- Konkret og visionær kommunikation
- Passe på med ikke at afskære sig fra alle andre end frequent travelers
- Gøre det tydeligere hvordan SAS adskiller sig fra konkurrenterne, så det ikke udelukkende kommer til, at handle om den direkte udgift til en flybillet

- Understrege en troværdighed
- Gøre brug af sponsorater
- Lade passagerer betale for WiFi efter X antal minutter, hvis ikke netværket kan styrkes tilstrækkeligt med en kapacitet til alle flyets passagerer
- Markér af til priority boarding
- Tilbyde vand
- Optimering af Eurobonusprogram til at give større incitament til at rejse med SAS

9.2 Revideret positioneringskort

Afhandlingens formål og sigte har været at undersøge, hvordan SAS kan re-positioneres overfor de danske passagerer. Med afsæt i elementerne fra den underliggende forbrugeranalyse og analyseapparat, har vi i foregående afsnit 9.1 Managerial Implications, formuleret en række strategiske tiltag som SAS med fordel kan applikere. Disse tiltag kan alt andet lige være medvirkende til forbedre passagerernes perception af SAS-brandet, hvilket er forsøgt illustreret i nedenstående figur.



Figur 5: Revideret positioneringskort

Kapitel 10: Konklusion

Afhandlingen har til formål at analysere, hvordan SAS med udgangspunkt i dets nuværende corporate identity kan re-positionere sig med henblik på, at styrke brandets position overfor de danske passagerer. Med stigende konkurrence særligt fra lavprisselskaber og en underliggende intern uro forårsaget af de etablerede spareplaner, efter flere år med økonomiske vanskeligheder, har SAS manglet en vis konsistens i flyselskabets vision og konkrete målsætninger over de seneste år. En situation som udfordrer SAS' corporate identity på, hvad flyselskabet reelt vil samt med en manglende sammenhæng til dets corporate image.

Som følge af den intense konkurrencemæssige situation i flybranchen, hvor prisparameteret tillægges en stor betydning blandt passagerer, foreligger der en erkendelse af, at SAS ikke kan konkurrere med afsæt i de samme vilkår. Af denne erkendelse skal SAS' fordele findes ved andre parametre, med hvilke selskabet kan adskille sig fra konkurrenterne på. SAS er et flyselskab, der har eksisteret i mange år med et indgroet værdisæt og en kultur, der afspejler dens Skandinaviske identitet. Dertil har selskabet i lang tid har haft fokus på løfter om punktlighed og omsorg for passageren. Derfor giver et målrettet fokus på brand heritage SAS en mulighed for, at kunne differentiere sig, i kraft af netop flyselskabets lange historik og dens evne til, at komme til udtryk ved corporate identity. Samtidig med at heritage skal differentiere SAS, skal det præsentere SAS som flyselskabet, passageren har tillid til og herved skabe en følelse af samhørighed hos vedkommende.

Derfor ligger det implicit heri, at der er ro i flyselskabet gennem en konsistent corporate identity, således at de ansatte kan udføre et ensartet arbejdsindsats på tværs af flyselskabet, der tillader passageren, at have samme høje forventninger til SAS - hver gang.

I dag hvor SAS præsenterer sig som et flyselskab for frequent travelers, er der en underliggende forståelse for, at disse tilnærmelsesvis udgøres af forretningsrejsende. Et segment, som den tidligere corporate identity ellers søgte, at henvende sig til. Deraf fremstår SAS' corporate identity ikke som værende konsekvent, da selskabet udadtil kommunikerer et udtryk samtidig med, at den interne opfattelse stadig drejer sig om et tidligere fokus.

At SAS målretter forretningsrejsende indikeres ved selskabets corporate image, hvor passagererne efterlader et betragteligt indtryk af, at de associerer SAS med business. Det påvirker dog ikke deres overordnede tilfredshed, som generelt set er tilfredsstillende - uanfægtet passagerernes rejseaktiviteter og aldersgruppe. Sidstnævnte indikerer endvidere, at SAS ikke bør afstå den mulighed, der ligger ved, at tiltrække et både yngre segment, men heller ikke segmentet, der ikke kan

karakteriseres som frequent travelers²⁴. Grundet forskellige årsager, kan deres rejseaktiviteter med SAS ikke virke som en direkte indikator for, at de skulle have mindre lyst til at flyve med selskabet. En ting er, at der kan skabes en lyst og et behov for at flyve med SAS, eksempelvis ved relevansen af Eurobonusprogrammet for den enkelte passager, der kan give incitament til at flyve mere med SAS. En anden ting er det fremtidige potentiale, der ligger i den yngre aldersgruppe, hvis de sågar udviser tilfredshed og en intention om at flyve med SAS.

Sammenlignet med brandkendskabet, ligger SAS top-of-mind hos passagererne, som danner et godt grundlag for brandstyrkelsen. Samtlige genkender SAS-brandet, mens mange genkalder det og endda betragteligt mere end selskabets identificerede konkurrenter. Betydningen af dette kendskab kan omvendt komme til at være lille, hvis SAS ikke formår at differentiere sig tilstrækkeligt fra konkurrenterne til, at passagererne kan associere SAS med noget unikt. Skabelsen af de unikke associationer, som også er favorable overfor SAS, kan forbedre styrkelsen af SAS-brandet i sådan en grad, at passagererne vil føle sig tiltrukket af brandet og øge deres positive holdninger til SAS. Fremfor alt, er det de holdningsmæssige loyaliteter, som kan redde brandet i situationer, hvor SAS kan komme til at klare sig mindre godt, på grund af deres betydning for passagererne.

10.1 Perspektivering

Et andet interessant perspektiv, der kunne anlægges i forhold til afhandlingens underliggende problematik, herunder re-positionering af SAS, ville være et fokus på hele Skandinavien. Dette skal ses i relation til at det svenske og norske marked ligeledes spiller en signifikant rolle for SAS' forretningsgrundlag samt at landene alle er fremtrædende interessenter. Til trods for at landene er tæt placeret rent geografisk, kan der nødvendigvis ikke sættes lighedstegn mellem passagerernes holdninger og attituder fra de respektive lande. Dette betyder at afhandlingens resultater per definition ikke nødvendigvis kan applikeres for det norske- eller svenske marked, hvilket fordrer en lignende analyse for disse lande. På den baggrund vil SAS være bedre rustet til korrekt, at kunne positionere sig overfor det Skandinaviske marked som helhed.

²⁴ Jf. SAS' definition af en frequent traveler (5+ gange)

Litteraturliste

Bøger

- Aaker, D.A., McLoughlin, D., (2007), *Strategic Market Management – European Edition*, Wiley
- Bitsch Olsen, P, Pedersen, K., (1999), *Problemorienteret projektarbejde*, Frederiksberg:
Samfundslitteratur,
- Björnelid, R. (2012), *SAS - Kunsten at sænke et flyselskab*, Lindhardt og Ringhof
- Jensen, J. M., Knudsen, T. (2014), *Analyse af spørgeskemadata med SPSS – Teori, anvendelse og praksis*, Syddansk Universitetsforlag, 3. udgave
- Cornelissen, J. (2011), *Corporate Communication – A Guide to Theory and Practice*, SAGE Publications, 3. Udgave
- Darmer, P., Nygaard, C. (2005), trykt i Nygaard, C. (2005), *Paradigmatænkning (og dens begrænsning)*, Samfundsvidenskabelige analysemetoder
- Hatch, M.J., Schultz, M. (2008), *Taking brand initiative*, Jossey-Bass
- Heding, T., Knudtzen, C.F., Bjerre, M. (2009), *Brand Management – Research, theory and practice*, Routledge
- Homburg, C., Kuester, S., Krohmer, H. (2013), *Marketing Management – A contemporary perspective*, McGraw-Hill, 2. Udgave
- Keller, K.L. (2013), *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson, 4. udgave
- Malhotra, N.K., Birks, D.F., Wills, P. (2012), *Marketing Research – An applied approach*, Pearson, 4. Udgave
- Pedersen, K. (1999), trykt i Bitsch Olsen, P. & Pedersen, K. (1999), *Problemstilling og problemformulering*, Roskilde Universitetsforlag,
- Solomon, M.R., Bamossy, G.J., Askegaard, S.T., Hogg, M.K. (2013), *Consumer Behaviour – A European Perspective*, Pearson, 5. Udgave
- Ussing, J., Springborg, S. (2013) *Den Skandinaviske Drøm – En rejse uden mål*, Berlingske Media Forlag (single)

Journals

- Abratt, R. (1989), A New Approach to the Corporate Image Management Process, *Journal of Marketing Management*, 1, 63-76
- Abratt, R., Kleyn, N. (2012), Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations, *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063

- Balmer, J.M.T. (1995), Corporate Branding and Connoisseurship, *Journal of General Management*, 21(1), 24-46
- Balmer, J.M.T., Wilson, A. (1998), Corporate Identity – There is more to it than meets the eye, *International Studies of Management & Organization*, 38(3), 12-31
- Balmer, J.M.T. (2001), Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing – Seeing Through the Fog, *European Journal of Marketing*, vol. 35(3/4), 248-291
- Bandyopadhyay, S., Martell, M. (2007), Does attitudinal loyalty influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 35-44
- Beverland, M. (2005), Brand management and the challenge of authenticity, *Journal of Product & Brand Management*, 14(7), 460-661
- Downey, S.M. (1986), The relationship between corporate culture and corporate identity, *Public Relations Quarterly*, 7-12
- Fombrun, C., Shanley, M. (1990), What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258
- Hatch, M.J., Schultz, M. (1997), Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, *European Journal of Marketing*, vol. 31(5/6), 356-365
- Hatch, M.J., Schultz, M. (2009), From corporate to enterprise branding, *Organizational Dynamics*, 38(2), 117-130
- Jensen, J.M., Hansen, T. (2007), An empirical examination of brand loyalty, *Journal of Product & Brand Management*, 15(7), 442 - 449
- Olins, W. (1991), Corporate Identity and the Behavioral Dimension, *Design Management Journal*, 42 - 45
- Rose, G.M., Merchant, A., Orth, U.R., Horstmann, F. (2016). Emphasizing brand heritage: Does it work? And how?. *Journal of Business Research*, 69, 936 – 943
- Urde, M., Greyser, S.A., Balmer, J.M.T., (2007), Corporate brands with a heritage, *Journal of Brand Management*, 15(1), 4 – 19
- Van Riel, C.B.M., Balmer, J.M.T. (1997), Corporate Identity: The concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, 340-355
- Wiedmann, K-P., Hennigs, N., Schmidt, S., Wuestefeld, T. (2013), Brand Heritage and its impact on corporate reputation: Corporate roots as a vision for the future, *Corporate Reputation Review*, 16(3), 187 – 205

Websites

Airline Quality (n.d. a), *British Airways*, [Online], Hentet fra: <http://www.airlinequality.com/airline-reviews/british-airways/> [5/4]

Airline Quality (n.d. b), *Lufthansa*, [Online], Hentet fra: <http://www.airlinequality.com/airline-reviews/lufthansa/> [5/4]

Airline Quality (n.d. c), *Norwegian*, [Online], Hentet fra: <http://www.airlinequality.com/airline-reviews/norwegian/> [5/4]

Airline Quality (n.d. d), *Ryanair*, [Online], Hentet fra: <http://www.airlinequality.com/airline-reviews/ryanair/> [5/4]

Airline Quality (n.d. e), *SAS Scandinavian*, [Online], Hentet fra: <http://www.airlinequality.com/airline-reviews/sas-scandinavian-airlines/> [5/4]

Airline Quality (n.d. f), *Turkish Airlines*, [Online], Hentet fra: <http://www.airlinequality.com/airline-reviews/turkish-airlines/> [5/4]

Airline Quality, (n.d. g), *SAS Scandinavian*, [Online], Hentet fra: http://www.airlinequality.com/airline-reviews/sas-scandinavian-airlines/page/2/?sortby=post_date%3ADesc&pagesize=20 [24/4]

Airline Quality (n.d. h), *SAS Scandinavian*, [Online], Hentet fra: http://www.airlinequality.com/airline-reviews/sas-scandinavian-airlines/page/3/?sortby=post_date%3ADesc&pagesize=20 [23/4]

Andersen, I. H., (2016) 10. April, SAS vækker vrede: Flyver uden overenskomst på ny rute, *Avisen.dk* [Online], Hentet fra: http://www.avisen.dk/sas-flyver-uden-om-overenskomst_379871.aspx [14/4]

Astrup, S. (2010) 9. Februar, SAS-ulykke havde 10 forklaringer, *Politiken*, [Online], Hentet fra: <http://politiken.dk/oekonomi/ECE896946/sas-ulykke-havde-10-forklaringer/> [16/4]

Baumgarten, H. (2016) 30. Marts, SAS får nye uniformer, *Standby* [Online], Hentet fra: <http://www.standby.dk/sas-faar-nye-uniformer/> [7/4]

Bencke, S.H., (2014) 18. December, Loyal SAS-kunde: "Vi er ved at være ved grænsen for, hvor meget konceptet kan barberes ned", *Politiken*, [Online], Hentet fra: <http://politiken.dk/rejser/nyheder/flyogluftthavne/ECE2488349/loyal-sas-kunde-vi-er-ved-at-vaere-ved-graensen-for-hvor-meget-konceptet-kan-barberes-ned/> [11/4]

Bendsen, J., (2015) 19. August, SAS-ledelse med svensk og dansk aftryk, *Børsen*, [Online], Hentet fra: <http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/118983/artikel.html> [8/4]

British Airways (n.d. a), *Info graphic*, [Online], Hentet fra: <http://www.britishairways.com/careers/assets/pdf/fact-infographic.pdf> [15/3]

British Airways (n.d. b), Our strategy and objectives, [Online], Hentet fra: https://www.britishairways.com/cms/global/microsites/ba_reports0910/pdfs/Strategy.pdf [15/3]

- Business (2012) 23. Maj, Snowflake truet af lukning, *Berlingske Business*, [Online], Hentet fra: <http://www.business.dk/diverse/snowflake-truet-af-lukning> [15/4]
- Christensen, O.K., (2013), 25. Marts, Endegyldigt farvel til 'The Businessman's Airline', check-in, [Online], Hentet fra: <http://www.check-in.dk/endegyldigt-farvel-til-the-businessmans-airline/> [5/2]
- Christensen, O.K., (2016) 20. Januar, SAS mister markedsandele i CPH, *Check-in* [Online], Hentet fra: <http://www.check-in.dk/sas-mister-markedsandele-i-cph/> [22/1]
- Christopher (2012), 7. Februar, Scandinavian Airlines Boeing 747 – The Viking of the 1970s, *Ultraswank* [Online], Hentet fra: <http://www.ultraswank.net/travel/scandinavian-airlines-boeing-747-%E2%80%93-the-viking-of-the-1970s/> [28/3]
- Christopher (2012a) 22. Februar, Scandinavian Stewardesses Takes Us Into the Jet Age, *Ultraswank*, [Online], Hentet fra: <http://www.ultraswank.net/travel/scandinavian-stewardesses-takes-us-into-the-jet-age/> [28/3]
- Euroinvestor (n.d.), SAS AB, [Online], Hentet fra: <http://www.euroinvestor.dk/boerser/nasdaq-omx-copenhagen/sas-ab/464549> [2/4]
- Fastrup, N., Klarskov, K., (2012) 14. November, SAS er blot uger fra at gå konkurs, *Politiken*, [Online], Hentet fra: <http://politiken.dk/oekonomi/ECE1813470/sas-er-blot-uger-fra-at-gaa-konkurs/> [20/4]
- Flensburg, T., Kristensen, F. B., (2015) 1. April, En Cimber-stewardesse koster tre fjerdedele af sin SAS-kollega, *Politiken*, [Online], Hentet fra: <http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2611936/en-cimber-stewardesse-koster-tre-fjerdedele-af-sin-sas-kollega/> [3/4]
- FlySAS (n.d. a) *Introducing SAS – The Scandinavian way to fly*, [Online], Hentet fra: <https://www.flysas.com/upload/International/SKI/Media-center/Mediakit/Oct08/SAS%20media%20kit.pdf> [4/4]
- FlySAS (n.d. b) *SAS timeline – More than 60 years in the sky*, [Online], Hentet fra: <http://www.flysas.com/upload/International/SKI/Media-center/Mediakit/Oct09/SAS%20timeline.pdf> [27/3]
- FlySAS (n.d. c) *Scandinavian Airlines SAS – four airlines in three countries*, [Online], Hentet fra: <https://www.flysas.com/upload/International/SKI/Media-center/Mediakit/Oct08/Scandinavian%20Airlines.pdf>. [27/3]
- FlySAS (n.d. d) *SAS in history – Pioneering aviation since 1946*, [Online], Hentet fra: <https://www.flysas.com/upload/International/SKI/Press-center/SAS%20in%20history.pdf> [28/3]
- FlySAS (n.d. e), *Gate and boarding*, [Online], Hentet fra: <https://www.flysas.com/en/travel-info/at-the-airport/boarding/> [28/3]

FlySAS (n.d. f), SAS Eurobonus, [Online], Hentet fra:
<https://www.flysas.com/upload/International/SKI/Media-center/Mediakit/Oct08/SAS%20EuroBonus.pdf> [28/2]

Frausing, P.K., (2016) 14. Januar, SAS og Norwegian fløj med flere i 2015, *Insideflyer*, [Online], Hentet fra: <https://insideflyer.dk/18330-2/> [27/1]

Graubæk, A., (2015) 9. December, SAS løber fra løfte om gratis kaffe og te på alle fly, *Politiken*, [Online], Hentet fra: <http://politiken.dk/rejser/nyheder/flyogluftthavne/ECE2967746/sas-loeber-fra-loefte-om-gratis-kaffe-og-te-paa-alle-fly/> [4/4]

IATA (n.d.), *Scheduled Passengers Carried*, [Online], Hentet fra:
<http://www.iata.org/publications/pages/wats-passenger-carried.aspx> [15/3]

Junker, M. S., (2010) 2. Februar, Superligaen får sit navn tilbage, *Politiken*, [Online], Hentet fra: <http://politiken.dk/sport/fodbold/ECE891866/superligaen-faar-sit-navn-tilbage/> [7/4]

Karskov, K. (2012) 5. Marts, SAS giver flere Eurobonus point, *Flybranchen.dk*, [Online], Hentet fra: <http://www.flybranchen.dk/2012/03/sas-giver-flere-eurobonus-point/> [5/4]

Kirkeby, B. G., (2015) 3. Marts, Stewardesser: Ingen stolthed i at arbejde hos SAS, *TV2*, [Online], Hentet fra: <http://livsstil.tv2.dk/2015-03-03-stewardesser-ingen-stolthed-i-at-arbejde-hos-sas> [10/4]

Kolby, M. (2015), 21. September, SAS får første nye langdistancefly i over ti år, *Berlingske Business*, [Online], Hentet fra: <http://www.business.dk/transport/sas-faar-foerste-nye-langdistancefly-i-over-ti-aar> [29/3]

Lauridsen, M. A., (2016) 11. Februar, Derfor beholder SAS passagerservicen på egne hænder, *Berlingske Business*, [Online], Hentet fra: <http://www.business.dk/transport/derfor-beholder-sas-passagerservicen-paa-egne-haender> [29/3]

Lauritzen, K. B., (2015) 8. September, Forretningsrejsende sikrer SAS-fremgang, *Berlingske Business*[Online], Hentet fra: <http://www.business.dk/transport/forretningsrejsende-sikrer-sas-fremgang>, [7/4]

Lindblom, M. (2014) 11. Juni, SAS uniformer genom tiderna, *UNT* [Online], Hentet fra: <http://www.unt.se/sigtunabygden/sas-uniformer-genom-tiderna-1372781.aspx> [28/3]

Lufthansa Group (n.d.), *Timeline*, [Online], Hentet fra: <http://chronik.lufthansagroup.com/fe/timeline.php?zoom=0&lan=1> [8/5]

Madsen, M. L., (2014) 28. Februar, SAS justerer servicen ombord, *Børsen* [Online], Hentet fra: http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/277779/sas_justerer_servicen_ombord.html [29/3]

McCarthy, N. (2015) 12. Januar, These are the world's most punctual airlines and very few of the mare American, *Forbes*, [Online], Hentet fra: <http://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2015/01/12/these-are-the-worlds-most-punctual-airlines-and-very-few-of-them-are-american-infographic/#4de803bf2f0e> [28/3]
Forbes

Mikkelsen, M., Krasnik, B., (2012) 16. November, SAS – Skandinaviens flyvende flagskib i kraftig turbulens, *Kristeligt Dagblad*, [Online], Hentet fra: <http://www.kristeligt-dagblad.dk/danmark/sas-skandinaviens-flyvende-flagskib-i-kraftig-turbulens> [31/3]

Norwegian (n.d.), *Visioner og værdier*, [Online], Hentet fra: <http://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vision-and-values/> [14/3]

Okke, T. (2016) 25. April, "Måske virker det, næste gang De flyver med SAS", *Børsen. Pleasure*, [Online], Hentet fra: http://pleasure.borsen.dk/rejser/artikel/1/323316/maaske_virker_det_naeste_gang_de_flyver_med_sas.html [27/4]

Olsen, H. (2016) 14. Februar, SAS fra København til Tokyo på PLUS, *Insideflyer*, [Online], Hentet fra: <https://insideflyer.dk/test-sas-fra-koebenhavn-til-tokyo-paa-plus/> [14/4]

Planespotters (n.d. a), SAS, [Online], Hentet fra: <https://www.planespotters.net/airline/SAS> [2/4]

Planespotters (n.d. b), OY-KBO SAS Scandinavian Airlines Airbus A319-132, [Online], Hentet fra: <https://www.planespotters.net/photo/462715/oy-kbo-sas-scandinavian-airlines-airbus-a319-132> [7/4]

Planespotters (n.d. c), LN-RCE SAS Scandinavian Airlines Boeing 767-383(ER), [Online], Hentet fra: <https://www.planespotters.net/photo/362545/ln-rce-sas-scandinavian-airlines-boeing-767-383er> [7/4]

Planespotters (n.d. d), OY-KAM SAS Scandinavian Airlines Airbus A320-232, [Online], Hentet fra: <https://www.planespotters.net/photo/437715/oy-kam-sas-scandinavian-airlines-airbus-a320-232> [7/4]

Poulsen, F. (2014) 27. November, SAS forringer Eurobonus-optjening betragteligt, *Insideflyer*, [Online], Hentet fra: <https://insideflyer.dk/sas-forringer-eurobonus-optjening-betragteligt/> [5/4]

Poulsen, F (2015) 21. Februar, Hvordan kan jeg se om jeg skal flyve med et af de nye SAS-fly?, *Insideflyer* [Online], Hentet fra: <https://insideflyer.dk/hvordan-kan-jeg-se-om-jeg-skal-flyve-med-et-af-de-nye-sas-fly/> [29/3]

Poulsen, F. (2016) 5. April, SAS PLUS til Los Angeles, *Insideflyer* [Online], Hentet fra: <https://insideflyer.dk/sas-plus-los-angeles/> [14/4]

rfsrfs73 (2008) 2. September, SAS "Så godt som hjemme" – Uffe Elleman Jensen, [Online, video], Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=oJD02uc8ZEK> [28/4]

Ritzau (2014) 27. juni, FAKTA: Seks spareplaner på 12 år i SAS, *Information*, [Online], Hentet fra: <https://www.information.dk/telegram/2014/06/fakta-seks-spareplaner-paa-12-aar-sas> [20/2]

Ritzau (2014) 4. December, SAS-medarbejdere savner information om besparelser, *Børsen* [Online], Hentet fra: <http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/295518/sas-medarbejdere-savner-information-om-besparelser.html> [10/4]

Ryanair (n.d. a), *Gebyrer*, [Online], Hentet fra: <https://www.ryanair.com/dk/da/nyttige-oplysninger/hjaelpeservice/gebyrer> [15/3]

Ryanair (n.d. b), *History of Ryanair*, [Online], Hentet fra: <http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/> [15/3]

Ryanair (n.d. c), *Om os*, [Online], Hentet fra: <https://www.ryanair.com/dk/da/nyttige-oplysninger/om-os/om-os> [15/3]

Ryanair (2016), *First airline to carry over 100M international customers in one year*, [Online], Hentet fra: <http://corporate.ryanair.com/news/news/160107-first-airline-to-carry-over-100m-international-customers-in-one-year/?market=en> [15/3]

SAS (n.d. a), *Eurobonus-niveauer*, [Online], Hentet fra: <http://www.sas.dk/eurobonus/om-eurobonus/Archive-about-EB/Medlemsniveauer/> [6/5]

SAS (n.d. b), *SAS Upgrade*, [Online], Hentet fra: <http://www.sas.dk/alt-om-rejsen/for-rejsen/kob-opgradering/> [6/5]

SAS (n.d. c), *Basispoint og Ekstrapoint*, [Online], Hentet fra: <http://www.sas.dk/EuroBonus/Om-EuroBonus/Sadan-fungerer-EuroBonus/Pointtyper/> [6/5]

SAS (n.d. d), *Points Charts*, [Online], Hentet fra: <http://www.sas.dk/eurobonus/point-charts/sas-points-charts/#tab4> [6/5]

SAS (n.d. e), *Vi fornyr vores langdistance-flåde med 12 nye Airbus* [Online], Hentet fra: <http://www.sas.dk/nbspace/nye-fly/> [29/3]

SAS (n.d. f), *Ny kabine på interkontinentale ruter* [Online], Hentet fra: <http://www.sas.dk/alt-om-rejsen/ombord/ny-kabine-pa-oversoiske-fly/> [29/3]

SAS (n.d. g), *Menykort*, [Online], Hentet fra: http://www.sas.dk/upload/Charter/menykort_nov_2015.pdf [8/4]

SASLev (n.d.), *Virksomhedsprofil*, [Online], Hentet fra: <http://www.saselev.dk/virksomhedsprofil/> [7/2]

SAS Group (n.d. a), *This is SAS*, [Online], Hentet fra: <http://www.sasgroup.net/en/this-is-sas/> [7/2]

SAS Group (n.d. b), *Strategic priorities*, [Online], Hentet fra: <http://www.sasgroup.net/en/strategic-priorities/> [7.2]

SAS Group (n.d. c), *History milestones*, [Online], Hentet fra: <http://www.sasgroup.net/en/history-milestones/> [7/2]

SAS Group (2009), *SAS Group launches Core SAS – renewed strategic approach for a competitive and profitable airline, including a rights issue of SEK 6 billion*, [Online], Hentet fra: <http://www.sasgroup.net/en/sas-group-launches-core-sas-renewed-strategic-approach-for-a-competitive-and-profitable-airline-including-a-rights-issue-of-sek-6-billion/> [27/3]

SAS Group (2013), *SAS og Disneys samarbejde når nye højder med dekoreret fly*, [Online], Hentet fra: <http://www.sasgroup.net/en/sas-og-disneys-samarbejde-nar-nye-hojder-med-dekoreret-fly/> [8/4]

SAS Group (2015), *SAS går retro*, [Online], Hentet fra: <http://www.sasgroup.net/en/sas-gar-retro/> [8/4]

Scandinavian Traveler (2015a) 30. Marts, Spørg Eivind om SAS – april, *Scandinavian Traveler* [Online], Hentet fra: <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/sporg-eivind-om-sas-april> [7/4]

Scandinavian Traveler (2015b) 23. Oktober, Frithiof er seneste Viking i flyflåden, *Scandinavian Traveler* [Online], Hentet fra: <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/frithiof-er-seneste-viking-i-flyfladen> [7/4]

Scandinavian Traveler (2016) 31. Marts, SAS Lancerer ny menu ombord, *Scandinavian Traveler* [Online], Hentet fra: <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/sas-lancerer-ny-menu-ombord> [29/3]

Skytrax (2015), *The Best Airlines in the World – by global region*, [Online], Hentet fra: http://www.worldairlineawards.com/Awards/best_airlines_by_world_region.html [14/3]

Turkish Airlines (n.d. a), *History*, [Online], Hentet fra: <http://www.turkishairlines.com/en-int/corporate/history> [14/3]

Turkish Airlines (n.d. b), *Investor Relations*, [Online], Hentet fra: <http://investor.turkishairlines.com/en> [14/3]

UEFA (n.d.), *UEFA rankings for club competitions*, [Online], Hentet fra: <http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/> [5/5]

Ussing, J., (2013) 9. November, SAS tør igen tænke stort, *Berlingske Business*, [Online], Hentet fra: <http://www.business.dk/transport/sas-toer-igen-taenke-stort> [2/4]

Websites: dokumenter

EURIB (2009), Birkigt & Stadler's Corporate Identity/Corporate Image model, [Online], Hentet fra: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement_ENGELS/v_-_Corporate_Identity__Corporate_Image_van_Birkigt_Stadler_EN_.pdf [7/1]

Forlaget94 (2011), *Spørgeskema*, [Online], Hentet fra: <http://forlaget94.dk/cms/wp-content/uploads/F94-Sp%C3%B8rgeskema-2011-Fig-K1.pdf> [10/3]

Rapporter

British Airways årsrapport 2014

Lufthansa Group årsrapport 2015

Ryanair årsrapport 2015,

SAS Årsrapport 2003
SAS Årsrapport 2004
SAS Årsrapport 2007
SAS Årsrapport 2011
SAS Årsrapport 2014/2015
SAS Q1-Rapport 2015/2016
Turkish Airlines årsrapport 2014

Andet

Juul-Olsen, M., (2013), Interview-bilag i "SAS – Store danske virksomheders førstevalg?", [Online, afhandling], Hentet fra: <http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/53803700/Bilag.pdf>
[5/4]

Lassen, T.K., (2014a) uge 6, "Teknikker og metodisk design 1", *Faget Videnskabsteori*, præsentationsslides 1-12

Lassen, T.K., (2014b) uge 8, "Paradigme 1", *Faget videnskabsteori*, præsentationsslides 1-20

Lassen, T.K., (2014c) uge 4, "Tvivl og metodologi", *Faget Videnskabsteori*, præsentationsslides 1-17

Bilag

Bilag 1: Spørgeskemadesign

Velkommen til undersøgelsen!

Dette spørgeskema har til formål at undersøge forbrugerens oplevelse med et flyselskab. Undersøgelsen skal anvendes til vores specialeafhandling, og vi sætter stor pris på din besvarelse.

Med din besvarelse deltager du i konkurrencen om 2x2 biografbilletter, som vil blive udtrukket blandt alle respondenter.

På forhånd tak!

Caspar & Jonas

Er du..

- (1) ☐ Mand
- (2) ☐ Kvinde

Hvad er din alder?

- (1) ☐ Under 18 år
- (2) ☐ 18 - 25 år
- (3) ☐ 26 - 35 år
- (4) ☐ 36 - 45 år
- (5) ☐ 46 - 55 år
- (6) ☐ 56 - 65 år
- (7) ☐ 66+ år

Hvad er din seneste afsluttede uddannelse?

- (1) ☐ Folkeskole
- (2) ☐ Gymnasium (STX/HF/HHX/HTX)
- (3) ☐ Erhvervsfaglig uddannelse
- (4) ☐ Kortvarig uddannelse (1-2 år)
- (5) ☐ Mellemlang uddannelse (3-5 år)
- (6) ☐ Lang uddannelse (5 år eller mere)

Hvad er din nuværende beskæftigelse?

- (1) ☐ Studerende
- (2) ☐ Ledig
- (3) ☐ Lønmodtager (faglært)
- (4) ☐ Lønmodtager (ufaglært)
- (5) ☐ Funktionær
- (6) ☐ Selvstændig erhvervsdrivende
- (7) ☐ Pensionist/efterlønsmodtager

Hvad er din årlige indkomst?

- (1) ☐ 0 - 199.999 kr.
- (2) ☐ 200.000 - 399.999 kr.
- (3) ☐ 400.000 - 599.999 kr.
- (4) ☐ 600.000 - 799.999 kr.
- (5) ☐ 800.000 - 999.999 kr.
- (6) ☐ 1.000.000+ kr.
- (7) ☐ Ønsker ikke at besvare

Hvilket flyselskab falder dig først ind?

Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du?

(Angiv gerne flere)

- (2) ☐ British Airways
- (3) ☐ Emirates
- (4) ☐ Norwegian
- (1) ☐ SAS
- (5) ☐ Lufthansa
- (6) ☐ EasyJet
- (7) ☐ Ryanair
- (8) ☐ Air France-KLM
- (9) ☐ Turkish Airlines
- (10) ☐ Air Berlin
- (11) ☐ Ingen af dem

Har du fløjet med SAS før?

- (1) ☐ Ja
- (2) ☐ Nej

Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?

- (1) ☐ Aldrig
- (2) ☐ 1-2 gange
- (3) ☐ 3-4 gange
- (4) ☐ 5-6 gange
- (5) ☐ 7+

I hvilken forbindelse flyver du typisk med SAS?

- (1) ☐ Forretning
- (2) ☐ Storbyferie
- (3) ☐ Charter
- (4) ☐ Ved ikke

Hvilket flyselskab fløj du senest med?

- (2) ☐ British Airways
- (3) ☐ Emirates
- (4) ☐ Norwegian
- (1) ☐ SAS
- (5) ☐ Lufthansa
- (6) ☐ EasyJet
- (7) ☐ RyanAir
- (8) ☐ Air France-KLM
- (9) ☐ Turkish Airlines
- (10) ☐ Air Berlin
- (11) ☐ Andet selskab _____

Kunne du overveje, at flyve med SAS på din næste rejse?

- (1) ☐ Ja

- (2) ☐ Nej
- (3) ☐ Ved ikke

Kunne du overveje, at flyve med SAS i fremtiden?

- (1) ☐ Ja
- (2) ☐ Nej
- (3) ☐ Ved ikke

Er du Eurobonus-medlem?

- (1) ☐ Ja
- (2) ☐ Nej

Hvis ja, hvilket?

- (1) ☐ Medlem
- (2) ☐ Sølv
- (3) ☐ Guld
- (4) ☐ Diamant

Hvad er grunden til, at du er Eurobonus-medlem?

- (1) ☐ Rabatter
- (2) ☐ Tilbud
- (3) ☐ Adgang til lounge
- (4) ☐ Fast Track
- (5) ☐ Ekstra bagage
- (6) ☐ Pladsreservation
- (7) ☐ Andet _____

Hvordan foretrækker du, at købe din billet?

- (1) ☐ Online
(2) ☐ Telefonisk
(3) ☐ Fysisk

Hvad er din interesse for flyselskaber og hvad de kan tilbyde dig?

(1 = HAR INGEN INTERESSE / 7 HAR MEGET STOR INTERESSE)

- 1 2 3 4 5 6 7 Ved ikke
(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐

Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkter ved SAS?

(1 = MEGET UTILFREDS / 7 = MEGET TILFREDS)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ved ikke |
|----------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Hjemmeside | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| E-mail | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Telefonisk | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Check-in/gate | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| App | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Sociale medier | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| On-board | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |

Hvorledes lever dine oplevelser med SAS op til dine forventninger?

(1 = MEGET DÅRLIGERE END FORVENTET / MEGET BEDRE END FORVENTET)

- 1 2 3 4 5 6 7 Ved ikke
(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐

Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

(1 = MEGET UTILFREDS / 7 = MEGET TILFREDS)

- 1 2 3 4 5 6 7 Ved ikke
(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐

Kender du andre, som flyver med SAS?

(eks. i din omgangskreds)

- (1) ☐ Ja
(2) ☐ Nej
(3) ☐ Ved ikke

Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre?

(1 = MEGET UTILFREDS / 7 = MEGET TILFREDS)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ved ikke |
|------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Pris | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Kvalitet | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Kundeservice | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| On-board underholdning | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Sikkerhed | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Komfort | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Mad | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Troværdighed | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Respons | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Hjælpsomhed | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Interiør | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Renlighed | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Bagagehåndtering | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |
| Simpel | (1) ☐ | (2) ☐ | (3) ☐ | (4) ☐ | (5) ☐ | (6) ☐ | (7) ☐ | (8) ☐ |

Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager?

(1 = MEGET LILLE BETYDNING / 7 = MEGET STOR BETYDNING)

	1	2	3	4	5	6	7	Ved ikke
Pris	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Kvalitet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Kundeservice	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
On-board underholdning	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Sikkerhed	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐

Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager?

(1 = MEGET LILLE BETYDNING / 7 = MEGET STOR BETYDNING)

	1	2	3	4	5	6	7	Ved ikke
Pris	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Kvalitet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Kundeservice	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
On-board underholdning	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Sikkerhed	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Komfort	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Mad	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Troværdighed	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Respons	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Hjælpssomhed	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Interiør	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Renlighed	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Bagagehåndtering	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐
Simpel	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐

Hvad forbinder du med SAS?

(Angiv gerne flere)

- (1) ☐ Punktlighed
- (2) ☐ Kundeservice
- (3) ☐ Venlighed
- (4) ☐ Business
- (14) ☐ Innovation
- (5) ☐ Loyalitet
- (6) ☐ Arrogance
- (7) ☐ Dårlig kommunikation
- (12) ☐ Familie
- (9) ☐ Professionalisme
- (19) ☐ Fleksibilitet
- (13) ☐ Charter
- (10) ☐ Troværdighed
- (15) ☐ On-board service
- (16) ☐ Stilfuld
- (17) ☐ Ansvarlighed
- (18) ☐ Simpel
- (11) ☐ Andet _____

Vil du glæde dig til at flyve med SAS?

- (1) ☐ Ja
 (2) ☐ Nej
 (3) ☐ Ved ikke

Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS?

(Angiv gerne flere)

- (1) ☐ Glæde
 (2) ☐ Ro
 (3) ☐ Spænding
 (4) ☐ Forventning
 (5) ☐ Energi
 (10) ☐ Komfort
 (7) ☐ Klassisk
 (8) ☐ Cool
 (9) ☐ Sikkerhed
 (18) ☐ Eventyr
 (15) ☐ Anerkendelse
 (11) ☐ Effektivitet
 (6) ☐ Moderne
 (12) ☐ Stolthed
 (13) ☐ Succes
 (14) ☐ Respekt
 (16) ☐ Værdifuld
 (17) ☐ Andet _____

Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til..

	Bedre/oftere/højere	Dårligere/færrere	Det samme	Ved ikke
Pris	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Prisændringer	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Value for money	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
On-board service	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Punktlighed	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Sikkerhed	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Informationsniveau	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Ekstra omkostninger	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Kundeservice	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Simpel	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Fleksibilitet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Komfort	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐

Tag stilling til følgende udsagn

(1 = MEGET UENIG / 7 = MEGET ENIG)

	1	2	3	4	5	6	7	Ved ikke
Jeg flyver med SAS uanset hvad	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
SAS er det flyselskab jeg foretrækker	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
Det vil gøre en forskel, hvis jeg skulle flyve med et andet selskab	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
Jeg ville savne SAS, hvis det forsvandt	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
At flyve med SAS er mere end bare et transportmiddel	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
Jeg identificerer mig selv med andre SAS-rejsende	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
Jeg elsker SAS-brandet	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
Jeg anser flyselskabet som værende speciel	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
Jeg fortæller gerne andre om SAS	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
Jeg vil gerne holdes opdateret omkring SAS og hvad de kan tilbyde	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
Jeg lægger mærke til, hvordan det går SAS	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
Jeg besøger gerne SAS' hjemmeside	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐
Jeg følger SAS på de sociale medier	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐	(11) ☐	(12) ☐	(13) ☐	(14) ☐

Indtast venligst din E-mail for, at være med i udtrækningen af biografbilletter

Tak for din besvarelse!

Bilag 2: E-mail

Spørgsmål til Gertrud



Gertrud [redacted] <[redacted]>
29-04-2016
Caspar Fengler

Svar til alle |

Du svarede den 02-05-2016 10:39.

Den 28. apr. 2016 kl. 13.07 skrev Caspar Fengler <cafe11ac@student.cbs.dk>:

Hej Gertrud,

Vi kan se, at du har deltaget i vores undersøgelse om SAS - Og det sætter vi stor pris på!

I forlængelse af dette vil vi høre, om du er interesseret i, at svare på nogle opfølgende spørgsmål til en dybere indsigt og større forståelse omkring dine holdninger og opfattelse.

De fire spørgsmål er:

Hvor hyppigt flyver du generelt set årligt?

Jeg flyver gns 1 gang pr. måned.

Hvad gør, at du vil vælge SAS på din næste rejse?

Jeg overvejede meget SAS på en rejse til New York of Washington til sommer, men de blev fravalgt på grund af pris. De var en del dyrere end fx Norwegian.

Hvordan vil Eurobonusmedlemskabet have indflydelse på, om du flyver med SAS?

Umiddelbart ikke noget. Jeg flyver mest Karup - København og charter.

Hvordan kan SAS efter din mening gøre Eurobonus-programmet mere attraktivt?

Hvis jeg fløj i arbejds regi og kunne bruge bonus privat ville det være attraktivt.

På forhånd skal der lyde en kæmpe tak for din deltagelse.

Med venlig hilsen
Caspar og Jonas

Spørgsmål til Jonas



Jonas <[redacted]>

ti 03-05

Caspar Fengler ✉



Svar til alle | v

Du videresendte denne meddelelse den 03-05-2016 13:09

Hej Casper og Jonas

Har svaret på jeres spørgsmål nedenunder.

1: jeg flyver 1-2 gange årligt.

2: det der gør at jeg vil vælge SAS næste gang er deres højere standard i forhold til andre flyselskaber, og fordi deres eurobonus ordning er markant bedre i forhold til andre.

3: Eurobonusmedlemskabet vil have en stor betydning da den kan virke som en opsparing til en "ekstra" rejse, eller mere komfortabel/luksuriøs tur. Man opspare meget mere i forhold til andre flyselskaber, kan stige i niveau, hvilket gør det meget attraktivt i forhold til mennesker der rejser ofte.

4: Jeg synes eurobonus programmet er rigtig fint, synes godt man kunne optimere lidt omkring forsikring af bagage, og måske reklamere lidt med det. Er sikker på det ville kunne trække rigtig mange kunder til, for alle hader at miste sin bagage når man er ude og rejse.

Mvh. Jonas [redacted]

Sendt fra min iPhone

Spørgsmål til David



David <[redacted]>

ti 03-05

Caspar Fengler ✉



Svar til alle | v

Du videresendte denne meddelelse den 03-05-2016 13:09

Hej Caspar og Jonas!

Herunder har jeg svaret på jeres spørgsmål:

Hvor hyppigt flyver du generelt set årligt?

Det er meget forskelligt, men hvis jeg tager udgangspunkt i de sidste par år har jeg ca. fløjet 2-3 gange årligt.

Hvad gør, at du vil vælge SAS på din næste rejse?

Grunden til at jeg skulle vælge SAS næste gang jeg skal rejse, ville være at jeg generelt har en opfattelse af, at SAS prioriterer kvalitet og service højere end andre selskaber - dertil er prisen selvfølgelig også det højere. Da jeg ikke rejser så meget, må jeg være ærlig og sige, at kvalitetsniveauet for flyveturen ikke betyder voldsomt meget, men snarere kvalitetsniveauet for stedet jeg har booket ophold hos eller lignende.

Hvordan vil Eurobonusmedlemskabet have indflydelse på, om du flyver med SAS?

Hvis man på SAS's hjemmeside læser om det, fremgår det i første sætning: 'Velkommen til EuroBonus, nordens største loyalitetsprogram og frequent flyer program.' Pointen her er, at jeg ikke er 'frequent flyer' og derfor virker det ikke spor motiverende, da jeg får tanken at det nok ikke ville nytte noget, da jeg som nævnt ikke flyver ofte.

Hvordan kan SAS efter din mening gøre Eurobonus-programmet mere attraktivt?

Dette synes jeg er et lidt vanskeligt spørgsmål, at svare på, men hvis jeg tager udgangspunkt i min forrige pointe, synes jeg ikke medlemskabet appellerer til den mindre hyppige berejste. Dog vil jeg sige, at siden er godt og overskueligt struktureret. Et råd kunne være at skære det endnu mere ud i pap. Dette kunne gøres ved for eksempel, at præsentere et eksempel :) Altså måske vise et billede der informerer om at din familietur til Rhodos genererer nok point til (!!!).

Med venlig hilsen,

David

Spørgsmål til Victor



Victor

ti 03-05

Caspar Fenger



Svar til alle



De fire spørgsmål er:

Hvor hyppigt flyver du generelt set årligt?

Jeg flyver mellem 2-5 gange om året, afhængig af hvor vi afholder ferie, og om vi entrer med udenlandske leverandører på arbejdet.

Hvad gør, at du vil vælge SAS på din næste rejse?

Min seneste rejse var med SAS (CPH - EWR) var super, der var rigtigt med benplads og lækre skærme til diverse film/serier (med meget opdateret indhold) de er gået væk fra den gamle "to jack" høretelefon stik der gjorde man var tvunget til at bruge dem de udlevere, men istedet kunne man bruge sine egen. Der var også et usb stik til opladning af mobil/tablet på turen. som under 25, kunne jeg få turen til en pris der lå under det lavprisselskaberne kunne tilbyde.

Eneste minus var at de har internet på flyvet, men ville have 150kr for at benytte det hvis man ikke var business rejsende eller diamant/guld medlem.

Hvordan vil Eurobonusmedlemskabet have indflydelse på, om du flyver med SAS?

Jeg syntes eurobonus medlemskabet er super, jeg prøver altid at vægte det når jeg skal vælge flyselskab, så er det et stort plus i min bog hvis de er medlem af staralliance, så jeg kan optjene point i forbindelse med min rejse.

Hvordan kan SAS efter din mening gøre Eurobonus-programmet mere attraktivt?

Jeg syntes de har fat i meget af det rigtige, jeg syntes de skal blive ved med at udvide de onlinebutikker man kan optjene point hos, samt udvide mængden af hotteller man optjener point hos, måske endda prøve at få et samarbejde med en feks [hotels.com](https://www.hotels.com) eller tilsvarende.

Muligheden for optjening af point via onlineshopping er også lidt bøvlet, man skal bestille igennem et link på deres side, hvilket rent teknisk set giver meget god mening, men man får det bare ikke gjort, måske skal metoden genovervejes så det er mere tilgængeligt.

Mvh

Victor

Bilag 3: Prisestimation

Destination - London	Pris	Destination - Madrid	Pris	Destination - Milano	Pris	D	Destination - Dublin	Pris
Ryanair	69	Ryanair	320	Ryanair	313	1	1 Ryanair	186
Norwegian	323	Norwegian	499	Norwegian	827**	3	2 Norwegian	827*
British Airways	515	British Airways	965*	British Airways	911***	4	3 British Airways	951**
SAS	648	SAS	1647***	SAS	761*	2	4 SAS	749
Turkish Airlines	1586*	Turkish Airlines	1596**	Turkish Airlines	1442*****	5	5 Turkish Airlines	1967****
Lufthansa	3100**	Lufthansa	2328*****	Lufthansa	3344*****	6	6 Lufthansa	1490***
* 1 stop - 10t		* 1 stop - 6t		* 1 stop - 17t --> ved direkte 961			* 1 stop - 15,5t	
** 2 stop - 6t		** 1 stop - 11,5t		* 1 stop - 17,55t			** 1 stop - 6,5t	
		*** 2 stop - 10t		*** 1 stop - 6t			*** 1 stop - 16t	
		**** 1 stop - 9,5t		**** 1 stop - 14,5t			**** 1 stop - 9,45t	
				***** 1 stop - 4t				
Generelt for hele undersøgelsen - billigste tur på dagen								
Afrejse fra CPH Lufthavn - lørdag 30/4-16 (tilfældigt valg)								
		Ryanair	4					
Billigst		Norwegian	2	2	2			
		British Airways		2	2			
		SAS			1	1		
		Turkish Airlines			1	2	1	
		Lufthansa				1	3	
Dyrest								

Bilag 4: Frekvens

Køn

s_1 s_1. Er du..

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Mand	84	43,8	43,8	43,8
	2 Kvinde	108	56,3	56,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Alder

s_2 s_2. Hvad er din alder?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Under 18 år	1	,5	,5	,5
	2 18-25 år	81	42,2	42,2	42,7
	3 26-35 år	54	28,1	28,1	70,8
	4 36-45 år	18	9,4	9,4	80,2
	5 46-55 år	21	10,9	10,9	91,1
	6 56-65 år	15	7,8	7,8	99,0
	7 66+ år	2	1,0	1,0	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Uddannelse

s_3 s_3. Hvad er din senest afsluttede uddannelse?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Folkeskole	6	3,1	3,1	3,1
	2 Gymnasium (STX/HF/HHX/HTX)	43	22,4	22,4	25,5
	3 Erhvervsfaglig uddannelse	22	11,5	11,5	37,0
	4 Kortvarrig uddannelse (1-2 år)	24	12,5	12,5	49,5
	5 Mellemlang uddannelse (3-5 år)	78	40,6	40,6	90,1
	6 Lang uddannelse (5 år eller mere)	19	9,9	9,9	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Beskæftigelse

s_4 s_4. Hvad er din nuværende beskæftigelse?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Studerende	88	45,8	45,8	45,8
2 Ledig	8	4,2	4,2	50,0
3 Lønmodtager (faglært)	35	18,2	18,2	68,2
4 Lønmodtager (ufaglært)	7	3,6	3,6	71,9
5 Funktionær	44	22,9	22,9	94,8
6 Selvstændig erhvervsdrivende	6	3,1	3,1	97,9
7 Pensionist/efterlønsmotager	4	2,1	2,1	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Indkomst

s_5 s_5. Hvad er din årlige indkomst?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 0-199.999 kr	81	42,2	42,2	42,2
2 200.000 - 399.999 kr	59	30,7	30,7	72,9
3 400.000 - 599.999 kr	22	11,5	11,5	84,4
4 600.000 - 799.999 kr	14	7,3	7,3	91,7
5 800.000 - 999.999 kr	3	1,6	1,6	93,2
6 1.000.000+ kr	1	,5	,5	93,8
7 Ønsker ikke at besvare	12	6,3	6,3	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Oplevelser op til forventninger

s_17. Hvorledes lever dine oplevelser med SAS op til dine forventninger?

N	Valid	166
	Missing	26
Mean		4,93
Median		5,00
Mode		5
Std. Deviation		1,209
Variance		1,461
Percentiles	25	4,00
	50	5,00
	75	6,00

s_17. Hvorledes lever dine oplevelser med SAS op til dine forventninger?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget dårligere end forventet	1	,5	,6	,6
2	6	3,1	3,6	4,2
3	12	6,3	7,2	11,4
4	35	18,2	21,1	32,5
5	53	27,6	31,9	64,5
6	49	25,5	29,5	94,0
7 Meget bedre end forventet	10	5,2	6,0	100,0
Total	166	86,5	100,0	
Missing Ved ikke	26	13,5		
Total	192	100,0		

Overordnet tilfredshed

s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

N	Valid	172
	Missing	20
Mean		5,08
Median		5,00
Mode		5
Std. Deviation		1,113
Variance		1,240
Percentiles	25	4,00
	50	5,00
	75	6,00

s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1,6	1,7	1,7
3	11	5,7	6,4	8,1
4	36	18,8	20,9	29,1
5	55	28,6	32,0	61,0
6	54	28,1	31,4	92,4
7 Meget tilfreds	13	6,8	7,6	100,0
Total	172	89,6	100,0	
Missing Ved ikke	20	10,4		
Total	192	100,0		

Kontaktpunkter

Statistics

	s_15_1. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkt er ved SAS? Hjemmeside	s_15_2. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkt er ved SAS? E-Mail	s_15_3. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkt er ved SAS? Telefonisk	s_15_4. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkt er ved SAS? Check- in/gate	s_15_5. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkt er ved SAS? App	s_15_6. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkt er ved SAS? Sociale medier	s_15_7. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkt er ved SAS? On-board
N	Valid 130	55	45	158	44	55	154
	Missing 62	137	147	34	148	137	38
Mean	4,95	4,73	4,56	5,69	5,48	5,11	5,42
Median	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00
Mode	5	4 ^a	5	6	6	5	6
Std. Deviation	1,183	1,312	1,659	1,111	1,229	1,272	1,337
Variance	1,400	1,721	2,753	1,234	1,511	1,618	1,787
Percentiles	25 4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00
	50 5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00
	75 6,00	6,00	6,00	6,25	6,00	6,00	6,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

s_15_1. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkter ved SAS? Hjemmeside

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget utilfreds	1	,5	,8	,8
	2	1	,5	,8	1,5
	3	13	6,8	10,0	11,5
	4	29	15,1	22,3	33,8
	5	41	21,4	31,5	65,4
	6	35	18,2	26,9	92,3
	7 Meget tilfreds	10	5,2	7,7	100,0
	Total	130	67,7	100,0	
Missing	Ved ikke	62	32,3		
Total		192	100,0		

s_15_3. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkter ved SAS? Telefonisk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget utilfreds	4	2,1	8,9	8,9
	2	1	,5	2,2	11,1
	3	5	2,6	11,1	22,2
	4	9	4,7	20,0	42,2
	5	13	6,8	28,9	71,1
	6	8	4,2	17,8	88,9
	7 Meget tilfreds	5	2,6	11,1	100,0
	Total	45	23,4	100,0	
Missing	Ved ikke	147	76,6		
Total		192	100,0		

s_15_2. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkter ved SAS? E-Mail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget utilfreds	2	1,0	3,6	3,6
	3	6	3,1	10,9	14,5
	4	15	7,8	27,3	41,8
	5	15	7,8	27,3	69,1
	6	14	7,3	25,5	94,5
	7 Meget tilfreds	3	1,6	5,5	100,0
	Total	55	28,6	100,0	
Missing	Ved ikke	137	71,4		
Total		192	100,0		

s_15_4. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkter ved SAS? Check-in/gate

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget utilfreds	1	,5	,6	,6
	2	1	,5	,6	1,3
	3	3	1,6	1,9	3,2
	4	16	8,3	10,1	13,3
	5	38	19,8	24,1	37,3
	6	60	31,3	38,0	75,3
	7 Meget tilfreds	39	20,3	24,7	100,0
	Total	158	82,3	100,0	
Missing	Ved ikke	34	17,7		
Total		192	100,0		

s_15_5. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkter ved SAS? App

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,5	2,3	2,3
	3	1	,5	2,3	4,5
	4	8	4,2	18,2	22,7
	5	10	5,2	22,7	45,5
	6	14	7,3	31,8	77,3
	7 Meget tilfreds	10	5,2	22,7	100,0
	Total	44	22,9	100,0	
Missing	Ved ikke	148	77,1		
Total		192	100,0		

s_15_6. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkter ved SAS? Sociale medier

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget utilfreds	1	,5	1,8	1,8
	2	1	,5	1,8	3,6
	3	2	1,0	3,6	7,3
	4	12	6,3	21,8	29,1
	5	17	8,9	30,9	60,0
	6	15	7,8	27,3	87,3
	7 Meget tilfreds	7	3,6	12,7	100,0
	Total	55	28,6	100,0	
Missing	Ved ikke	137	71,4		
Total		192	100,0		

s_15_7. Hvordan er din opfattelse af følgende kontaktpunkter ved SAS? On-board

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget utilfreds	1	,5	,6	,6
	2	6	3,1	3,9	4,5
	3	7	3,6	4,5	9,1
	4	20	10,4	13,0	22,1
	5	31	16,1	20,1	42,2
	6	58	30,2	37,7	79,9
	7 Meget tilfreds	31	16,1	20,1	100,0
	Total	154	80,2	100,0	
Missing	Ved ikke	38	19,8		
Total		192	100,0		

Vurdering af egenskaber

Statistics

		s_19_1. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Pris	s_19_2. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kvalitet	s_19_3. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kundeservice	s_19_4. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? On-board underholdning	s_19_5. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Sikkerhed	s_19_6. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Komfort	s_19_7. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Mad	s_19_8. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Troværdighed	s_19_9. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Respons	s_19_10. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Hjælpsomhed	s_19_11. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Interiør	s_19_12. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Renlighed	s_19_13. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Bagagehåndtering	s_19_14. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Simpel
N	Valid	177	173	150	135	149	167	128	159	78	132	144	157	158	85
	Missing	15	19	42	57	43	25	64	33	114	60	48	35	34	107
Mean		3,42	5,03	5,13	4,24	5,93	4,77	4,13	5,40	5,24	5,48	4,66	5,41	5,33	5,05
Median		3,00	5,00	5,00	4,00	6,00	5,00	4,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00
Mode		3	5	6	5	6	4 ^a	4	6	5	6	5	6	6	5 ^a
Std. Deviation		1,351	1,271	1,178	1,523	1,047	1,383	1,508	1,175	1,175	1,081	1,385	1,182	1,244	1,308
Variance		1,825	1,615	1,387	2,320	1,096	1,912	2,274	1,380	1,381	1,168	1,918	1,397	1,547	1,712
Percentiles	25	2,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00
	50	3,00	5,00	5,00	4,00	6,00	5,00	4,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00
	75	4,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

s_19_1. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Pris

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget utilfreds	12	6,3	6,8	6,8
2	38	19,8	21,5	28,2
3	43	22,4	24,3	52,5
4	42	21,9	23,7	76,3
5	32	16,7	18,1	94,4
6	9	4,7	5,1	99,4
7 Meget tilfreds	1	,5	,6	100,0
Total	177	92,2	100,0	
Missing Ved ikke	15	7,8		
Total	192	100,0		

s_19_3. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kundeservice

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget utilfreds	1	,5	,7	,7
3	14	7,3	9,3	10,0
4	29	15,1	19,3	29,3
5	40	20,8	26,7	56,0
6	52	27,1	34,7	90,7
7 Meget tilfreds	14	7,3	9,3	100,0
Total	150	78,1	100,0	
Missing Ved ikke	42	21,9		
Total	192	100,0		

s_19_2. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kvalitet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget utilfreds	2	1,0	1,2	1,2
2	6	3,1	3,5	4,6
3	13	6,8	7,5	12,1
4	25	13,0	14,5	26,6
5	60	31,3	34,7	61,3
6	51	26,6	29,5	90,8
7 Meget tilfreds	16	8,3	9,2	100,0
Total	173	90,1	100,0	
Missing Ved ikke	19	9,9		
Total	192	100,0		

s_19_4. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? On-board underholdning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget utilfreds	7	3,6	5,2	5,2
2	11	5,7	8,1	13,3
3	25	13,0	18,5	31,9
4	26	13,5	19,3	51,1
5	39	20,3	28,9	80,0
6	19	9,9	14,1	94,1
7 Meget tilfreds	8	4,2	5,9	100,0
Total	135	70,3	100,0	
Missing Ved ikke	57	29,7		
Total	192	100,0		

s_19_5. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Sikkerhed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,0	1,3	1,3
3	2	1,0	1,3	2,7
4	7	3,6	4,7	7,4
5	34	17,7	22,8	30,2
6	53	27,6	35,6	65,8
7 Meget tilfreds	51	26,6	34,2	100,0
Total	149	77,6	100,0	
Missing Ved ikke	43	22,4		
Total	192	100,0		

s_19_7. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Mad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget utilfreds	7	3,6	5,5	5,5
2	15	7,8	11,7	17,2
3	16	8,3	12,5	29,7
4	35	18,2	27,3	57,0
5	31	16,1	24,2	81,3
6	19	9,9	14,8	96,1
7 Meget tilfreds	5	2,6	3,9	100,0
Total	128	66,7	100,0	
Missing Ved ikke	64	33,3		
Total	192	100,0		

s_19_6. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Komfort

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget utilfreds	5	2,6	3,0	3,0
2	6	3,1	3,6	6,6
3	13	6,8	7,8	14,4
4	44	22,9	26,3	40,7
5	42	21,9	25,1	65,9
6	44	22,9	26,3	92,2
7 Meget tilfreds	13	6,8	7,8	100,0
Total	167	87,0	100,0	
Missing Ved ikke	25	13,0		
Total	192	100,0		

s_19_8. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Troværdighed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget utilfreds	1	,5	,6	,6
3	10	5,2	6,3	6,9
4	23	12,0	14,5	21,4
5	42	21,9	26,4	47,8
6	56	29,2	35,2	83,0
7 Meget tilfreds	27	14,1	17,0	100,0
Total	159	82,8	100,0	
Missing Ved ikke	33	17,2		
Total	192	100,0		

s_19_11. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Interiør

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget utilfreds	5	2,6	3,5	3,5
2	6	3,1	4,2	7,6
3	13	6,8	9,0	16,7
4	34	17,7	23,6	40,3
5	48	25,0	33,3	73,6
6	27	14,1	18,8	92,4
7 Meget tilfreds	11	5,7	7,6	100,0
Total	144	75,0	100,0	
Missing Ved ikke	48	25,0		
Total	192	100,0		

s_19_9. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Respons

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,0	2,6	2,6
3	3	1,6	3,8	6,4
4	13	6,8	16,7	23,1
5	28	14,6	35,9	59,0
6	20	10,4	25,6	84,6
7 Meget tilfreds	12	6,3	15,4	100,0
Total	78	40,6	100,0	
Missing Ved ikke	114	59,4		
Total	192	100,0		

s_19_10. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Hjælpsomhed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	2,1	3,0	3,0
4	23	12,0	17,4	20,5
5	35	18,2	26,5	47,0
6	45	23,4	34,1	81,1
7 Meget tilfreds	25	13,0	18,9	100,0
Total	132	68,8	100,0	
Missing Ved ikke	60	31,3		
Total	192	100,0		

s_19_12. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Renlighed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	2,1	2,5	2,5
3	5	2,6	3,2	5,7
4	23	12,0	14,6	20,4
5	44	22,9	28,0	48,4
6	53	27,6	33,8	82,2
7 Meget tilfreds	28	14,6	17,8	100,0
Total	157	81,8	100,0	
Missing Ved ikke	35	18,2		
Total	192	100,0		

**s_19_13. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre?
Bagagehåndtering**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget utilfreds	2	1,0	1,3	1,3
	2	5	2,6	3,2	4,4
	3	5	2,6	3,2	7,6
	4	17	8,9	10,8	18,4
	5	49	25,5	31,0	49,4
	6	58	30,2	36,7	86,1
	7 Meget tilfreds	22	11,5	13,9	100,0
	Total	158	82,3	100,0	
Missing	Ved ikke	34	17,7		
Total		192	100,0		

**s_19_14. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre?
Simpel**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget utilfreds	1	,5	1,2	1,2
	2	2	1,0	2,4	3,5
	3	6	3,1	7,1	10,6
	4	19	9,9	22,4	32,9
	5	23	12,0	27,1	60,0
	6	23	12,0	27,1	87,1
	7 Meget tilfreds	11	5,7	12,9	100,0
	Total	85	44,3	100,0	
Missing	Ved ikke	107	55,7		
Total		192	100,0		

Betydning af egenskaber

Statistics

		s_20_1. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Pris	s_20_2. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Kvalitet	s_20_3. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Kundeservice	s_20_4. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? On-board underholdnin g	s_20_5. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Sikkerhed	s_20_6. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Komfort	s_20_7. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Mad	s_20_8. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Troværdighe d	s_20_9. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Respons	s_20_10. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Hjælpstøtte d	s_20_11. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Interier	s_20_12. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Renlighed	s_20_13. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Bagagehåndt ering	s_20_14. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Simpel
N	Valid	192	192	190	186	191	192	188	187	149	187	182	190	187	105
	Missing	0	0	2	6	1	0	4	5	43	5	10	2	5	87
Mean		6,39	5,61	5,37	4,01	6,51	5,44	4,16	5,83	5,32	5,64	4,43	5,79	5,94	5,26
Median		7,00	6,00	5,50	4,00	7,00	6,00	4,00	6,00	5,00	6,00	4,50	6,00	6,00	5,00
Mode		7	7	5	4 ^a	7	5	5	7	5	7	4	7	7	4
Std. Deviation		,969	1,261	1,330	1,822	1,142	1,281	1,824	1,328	1,466	1,221	1,499	1,263	1,212	1,330
Variance		,940	1,590	1,770	3,319	1,304	1,640	3,326	1,763	2,150	1,491	2,246	1,596	1,469	1,770
Percentiles	25	6,00	5,00	5,00	2,75	7,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00
	50	7,00	6,00	5,50	4,00	7,00	6,00	4,00	6,00	5,00	6,00	4,50	6,00	6,00	5,00
	75	7,00	7,00	7,00	5,00	7,00	6,00	5,00	7,00	6,00	7,00	5,00	7,00	7,00	7,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

s_20_1. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Pris

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,0	1,0	1,0
	3	2	1,0	1,0	2,1
	4	6	3,1	3,1	5,2
	5	17	8,9	8,9	14,1
	6	48	25,0	25,0	39,1
	7 Meget stor betydning	117	60,9	60,9	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_20_2. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Kvalitet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1,6	1,6	1,6
	3	7	3,6	3,6	5,2
	4	28	14,6	14,6	19,8
	5	48	25,0	25,0	44,8
	6	44	22,9	22,9	67,7
	7 Meget stor betydning	62	32,3	32,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

**s_20_3. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager?
Kundeservice**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget lille betydning	1	,5	,5	,5
	2	5	2,6	2,6	3,2
	3	12	6,3	6,3	9,5
	4	25	13,0	13,2	22,6
	5	52	27,1	27,4	50,0
	6	51	26,6	26,8	76,8
	7 Meget stor betydning	44	22,9	23,2	100,0
	Total	190	99,0	100,0	
Missing	Ved ikke	2	1,0		
Total		192	100,0		

**s_20_4. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? On-board
underholdning**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget lille betydning	24	12,5	12,9	12,9
	2	22	11,5	11,8	24,7
	3	22	11,5	11,8	36,6
	4	37	19,3	19,9	56,5
	5	37	19,3	19,9	76,3
	6	29	15,1	15,6	91,9
	7 Meget stor betydning	15	7,8	8,1	100,0
	Total	186	96,9	100,0	
Missing	Ved ikke	6	3,1		
Total		192	100,0		

s_20_5. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Sikkerhed

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Meget lille betydning	4	2,1	2,1	2,1
	3	1	,5	,5	2,6
	4	7	3,6	3,7	6,3
	5	13	6,8	6,8	13,1
	6	19	9,9	9,9	23,0
	7 Meget stor betydning	147	76,6	77,0	100,0
	Total	191	99,5	100,0	
Missing	Ved ikke	1	,5		
Total		192	100,0		

s_20_6. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Komfort

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget lille betydning	2	1,0	1,0	1,0
2	4	2,1	2,1	3,1
3	7	3,6	3,6	6,8
4	24	12,5	12,5	19,3
5	57	29,7	29,7	49,0
6	54	28,1	28,1	77,1
7 Meget stor betydning	44	22,9	22,9	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_20_7. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Mad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget lille betydning	24	12,5	12,8	12,8
2	16	8,3	8,5	21,3
3	19	9,9	10,1	31,4
4	39	20,3	20,7	52,1
5	49	25,5	26,1	78,2
6	18	9,4	9,6	87,8
7 Meget stor betydning	23	12,0	12,2	100,0
Total	188	97,9	100,0	
Missing Ved ikke	4	2,1		
Total	192	100,0		

s_20_10. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Hjælpsomhed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1,6	1,6	1,6
3	6	3,1	3,2	4,8
4	23	12,0	12,3	17,1
5	50	26,0	26,7	43,9
6	47	24,5	25,1	69,0
7 Meget stor betydning	58	30,2	31,0	100,0
Total	187	97,4	100,0	
Missing Ved ikke	5	2,6		
Total	192	100,0		

s_20_11. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Interiør

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget lille betydning	8	4,2	4,4	4,4
2	14	7,3	7,7	12,1
3	18	9,4	9,9	22,0
4	51	26,6	28,0	50,0
5	50	26,0	27,5	77,5
6	25	13,0	13,7	91,2
7 Meget stor betydning	16	8,3	8,8	100,0
Total	182	94,8	100,0	
Missing Ved ikke	10	5,2		
Total	192	100,0		

s_20_14. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Simpel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,0	1,9	1,9
3	3	1,6	2,9	4,8
4	32	16,7	30,5	35,2
5	26	13,5	24,8	60,0
6	13	6,8	12,4	72,4
7 Meget stor betydning	29	15,1	27,6	100,0
Total	105	54,7	100,0	
Missing Ved ikke	87	45,3		
Total	192	100,0		

s_20_8. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Troværdighed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget lille betydning	2	1,0	1,1	1,1
2	4	2,1	2,1	3,2
3	4	2,1	2,1	5,3
4	17	8,9	9,1	14,4
5	37	19,3	19,8	34,2
6	45	23,4	24,1	58,3
7 Meget stor betydning	78	40,6	41,7	100,0
Total	187	97,4	100,0	
Missing Ved ikke	5	2,6		
Total	192	100,0		

s_20_9. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Respons

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget lille betydning	5	2,6	3,4	3,4
2	2	1,0	1,3	4,7
3	8	4,2	5,4	10,1
4	21	10,9	14,1	24,2
5	39	20,3	26,2	50,3
6	38	19,8	25,5	75,8
7 Meget stor betydning	36	18,8	24,2	100,0
Total	149	77,6	100,0	
Missing Ved ikke	43	22,4		
Total	192	100,0		

s_20_12. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Renlighed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget lille betydning	2	1,0	1,1	1,1
2	3	1,6	1,6	2,6
3	2	1,0	1,1	3,7
4	20	10,4	10,5	14,2
5	43	22,4	22,6	36,8
6	49	25,5	25,8	62,6
7 Meget stor betydning	71	37,0	37,4	100,0
Total	190	99,0	100,0	
Missing Ved ikke	2	1,0		
Total	192	100,0		

s_20_13. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Bagagehåndtering

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Meget lille betydning	2	1,0	1,1	1,1
2	2	1,0	1,1	2,1
3	4	2,1	2,1	4,3
4	11	5,7	5,9	10,2
5	36	18,8	19,3	29,4
6	56	29,2	29,9	59,4
7 Meget stor betydning	76	39,6	40,6	100,0
Total	187	97,4	100,0	
Missing Ved ikke	5	2,6		
Total	192	100,0		

Forbinder med ...

s_21_1. Hvad forbinder du med SAS? Punktlighed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	132	68,8	68,8	68,8
Valgt	60	31,3	31,3	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_2. Hvad forbinder du med SAS? Kundeservice

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	123	64,1	64,1	64,1
Valgt	69	35,9	35,9	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_3. Hvad forbinder du med SAS? Venlighed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	125	65,1	65,1	65,1
Valgt	67	34,9	34,9	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_4. Hvad forbinder du med SAS? Business

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	71	37,0	37,0	37,0
Valgt	121	63,0	63,0	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_10. Hvad forbinder du med SAS? Professionalisme

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	115	59,9	59,9	59,9
Valgt	77	40,1	40,1	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_11. Hvad forbinder du med SAS? Fleksibilitet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	176	91,7	91,7	91,7
Valgt	16	8,3	8,3	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_12. Hvad forbinder du med SAS? Charter

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	165	85,9	85,9	85,9
Valgt	27	14,1	14,1	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_13. Hvad forbinder du med SAS? Troværdighed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	139	72,4	72,4	72,4
Valgt	53	27,6	27,6	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_14. Hvad forbinder du med SAS? On-board service

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	166	86,5	86,5	86,5
Valgt	26	13,5	13,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_5. Hvad forbinder du med SAS? Innovation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	187	97,4	97,4	97,4
Valgt	5	2,6	2,6	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_6. Hvad forbinder du med SAS? Loyalitet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	139	72,4	72,4	72,4
Valgt	53	27,6	27,6	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_7. Hvad forbinder du med SAS? Arrogance

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	173	90,1	90,1	90,1
Valgt	19	9,9	9,9	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_8. Hvad forbinder du med SAS? Dårlig kommunikation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	187	97,4	97,4	97,4
Valgt	5	2,6	2,6	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_9. Hvad forbinder du med SAS? Familie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	172	89,6	89,6	89,6
Valgt	20	10,4	10,4	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_15. Hvad forbinder du med SAS? Stilfuld

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	148	77,1	77,1	77,1
Valgt	44	22,9	22,9	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_16. Hvad forbinder du med SAS? Ansvarlighed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	135	70,3	70,3	70,3
Valgt	57	29,7	29,7	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_17. Hvad forbinder du med SAS? Simpel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	180	93,8	93,8	93,8
Valgt	12	6,3	6,3	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_21_18. Hvad forbinder du med SAS? Andet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke valgt	165	85,9	85,9	85,9
Valgt	27	14,1	14,1	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	165	85,9	85,9	85,9
Brand	1	,5	,5	86,5
Dyr	1	,5	,5	87,0
Dyre	1	,5	,5	87,5
dyre billetter	1	,5	,5	88,0
Dyrer end andre flyselskaber	1	,5	,5	88,5
Dyrere end nødvendigt	1	,5	,5	89,1
Dyrt	4	2,1	2,1	91,1
dyrt	1	,5	,5	91,7
Dyrt!	1	,5	,5	92,2
dårlig forretning	1	,5	,5	92,7
Har aldrig fløjet med dem	1	,5	,5	93,2
Har ikke rigtig noget kendskab til SAS, andet end de dårlige ting som blev skrevet i medierne for nogle år siden	1	,5	,5	93,8
Høje priser	2	1,0	1,0	94,8
Ingen af de nævnte	1	,5	,5	95,3
Jeg kender ikke nok til SAS	1	,5	,5	95,8
Kvalitet	1	,5	,5	96,4
oftest dyrere	1	,5	,5	96,9
overpris	1	,5	,5	97,4
Tryghed, genkendelighed	1	,5	,5	97,9
Umoderne, dyr, dårlig behandling af dyr på rejse	1	,5	,5	98,4
ungdomsbilletter	1	,5	,5	99,0
Usikker økonomi – kan man regne med at flyve om fx et halvt år	1	,5	,5	99,5
Vigtigst: ansvarlighed, troværdighed og sikkerhed	1	,5	,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Tænker på...

s_23_6. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Komfort

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	145	75,5	75,5	75,5
	Valgt	47	24,5	24,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_7. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Klassisk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	107	55,7	55,7	55,7
	Valgt	85	44,3	44,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_1. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Glæde

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	167	87,0	87,0	87,0
	Valgt	25	13,0	13,0	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_2. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Ro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	139	72,4	72,4	72,4
	Valgt	53	27,6	27,6	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_8. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Cool

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	183	95,3	95,3	95,3
	Valgt	9	4,7	4,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_3. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Spænding

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	174	90,6	90,6	90,6
	Valgt	18	9,4	9,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_9. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Sikkerhed

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	103	53,6	53,6	53,6
	Valgt	89	46,4	46,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_4. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Forventning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	138	71,9	71,9	71,9
	Valgt	54	28,1	28,1	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_10. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Eventyr

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	168	87,5	87,5	87,5
	Valgt	24	12,5	12,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_5. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Energi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	190	99,0	99,0	99,0
	Valgt	2	1,0	1,0	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_11. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Anerkendelse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	171	89,1	89,1	89,1
	Valgt	21	10,9	10,9	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_12. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Effektivitet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	156	81,3	81,3	81,3
	Valgt	36	18,8	18,8	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_16. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Respekt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	164	85,4	85,4	85,4
	Valgt	28	14,6	14,6	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_13. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Moderne

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	163	84,9	84,9	84,9
	Valgt	29	15,1	15,1	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_17. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Værdifuld

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	177	92,2	92,2	92,2
	Valgt	15	7,8	7,8	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_14. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Stolthed

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	159	82,8	82,8	82,8
	Valgt	33	17,2	17,2	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_15. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Succes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	168	87,5	87,5	87,5
	Valgt	24	12,5	12,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_23_18. Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? Andet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	158	82,3	82,3	82,3
	Valgt	34	17,7	17,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	158	82,3	82,3	82,3
-	1	,5	,5	82,8
At de kun overlever pga hjælp fra Danmark og Sveriges regeringer, ikke fordi de er gode til at tjene penge	1	,5	,5	83,3
billigt	1	,5	,5	83,9
Business	1	,5	,5	84,4
Det gør jeg generelt når jeg har bestilt en rejse. Ikke kun ved SAS	1	,5	,5	84,9
Dignity and due diligence	1	,5	,5	85,4
Dyr	1	,5	,5	85,9
Dyrer end andre	1	,5	,5	86,5
Dyrt	3	1,6	1,6	88,0
dyrt	1	,5	,5	88,5
dyrt selskab	1	,5	,5	89,1
Dyrt, ineffektivt, dårlig forretning	1	,5	,5	89,6
Ferie	1	,5	,5	90,1
Flyselskab	1	,5	,5	90,6
Forsinkelse	1	,5	,5	91,1
Gammeldags	1	,5	,5	91,7
Høje priser	1	,5	,5	92,2
høje priser	1	,5	,5	92,7
Ikke meget positivt	1	,5	,5	93,2
ikke rigtigt andet end for dyre billetter	1	,5	,5	93,8
Konkurs	1	,5	,5	94,3
Konservativ	1	,5	,5	94,8
Kvalitet	1	,5	,5	95,3
Lidt benplads	1	,5	,5	95,8
Overpris	1	,5	,5	96,4
Overpriser	1	,5	,5	96,9
Pga på vej på ferie	1	,5	,5	97,4
Tradition	1	,5	,5	97,9
transport	1	,5	,5	98,4
Tryghed - stoler på SAS udføre deres arbejde bedre end lavpris selskaber	1	,5	,5	98,9
Ville foretrække at rejse med norwegian...	1	,5	,5	99,5
Total	192	100,0	100,0	100,0

Glæde sig til at flyve med SAS

s_22. Vil du glæde dig til at flyve med SAS?

N	Valid	140
	Missing	52
Mean		1,15
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,358
Variance		,128
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	1,00

s_22. Vil du glæde dig til at flyve med SAS?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	119	62,0	85,0	85,0
	Nej	21	10,9	15,0	100,0
	Total	140	72,9	100,0	
Missing	Ved ikke	52	27,1		
Total		192	100,0		

Overveje at flyve med SAS på næste rejse + i fremtiden

s_11. Kunne du overveje, at flyve med SAS på din næste rejse?

		s_11. Kunne du overveje, at flyve med SAS på din næste rejse?	s_12. Kunne du overveje, at flyve med SAS i fremtiden?
N	Valid	167	182
	Missing	25	10
Mean		1,12	1,05
Median		1,00	1,00
Mode		1	1
Std. Deviation		,326	,229
Variance		,106	,052
Percentiles	25	1,00	1,00
	50	1,00	1,00
	75	1,00	1,00

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	147	76,6	88,0	88,0
	Nej	20	10,4	12,0	100,0
	Total	167	87,0	100,0	
Missing	Ved ikke	25	13,0		
Total		192	100,0		

s_12. Kunne du overveje, at flyve med SAS i fremtiden?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	172	89,6	94,5	94,5
	Nej	10	5,2	5,5	100,0
	Total	182	94,8	100,0	
Missing	Ved ikke	10	5,2		
Total		192	100,0		

Senest fløjet med

s_9. Hvilket flyselskab fløj du senest med?

N	Valid	192
	Missing	0
Mean		5,33
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		3,267
Variance		10,672
Percentiles	25	4,00
	50	4,00
	75	7,00

s_9. Hvilket flyselskab fløj du senest med?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SAS	34	17,7	17,7	17,7
British Airways	7	3,6	3,6	21,4
Emirates	6	3,1	3,1	24,5
Norwegian	59	30,7	30,7	55,2
Lufthansa	4	2,1	2,1	57,3
Easyjet	18	9,4	9,4	66,7
Ryanair	18	9,4	9,4	76,0
Air France-KLM	5	2,6	2,6	78,6
Turkish Airlines	11	5,7	5,7	84,4
Air Berlin	2	1,0	1,0	85,4
Andet selskab	28	14,6	14,6	100,0
Total	192	100,0	100,0	

s_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid aeroflot	164	85,4	85,4	85,4
atlantic Airways	1	,5	,5	85,9
Catay airways	1	,5	,5	86,5
Danish Air Transport	1	,5	,5	87,0
finnair	1	,5	,5	87,5
Færøsk selskab	1	,5	,5	88,0
Husker ikke	1	,5	,5	88,5
Iberia	2	1,0	1,0	89,1
Iceland Air	1	,5	,5	90,1
iceland air	1	,5	,5	90,6
Icelandair	2	1,0	1,0	91,1
Malmö Aviation	1	,5	,5	92,2
Pegasus Airlines	1	,5	,5	92,7
Qatar	1	,5	,5	93,2
Qatar Airlines	1	,5	,5	93,8
Star Tours fly	1	,5	,5	94,3
TAP	1	,5	,5	94,8
TAP Portugal	1	,5	,5	95,3
Thai	2	1,0	1,0	95,8
Thomas Cook	2	1,0	1,0	96,9
Thomas cook	1	,5	,5	97,9
thomas Cook	1	,5	,5	98,4
WizzAir	1	,5	,5	99,0
Wizzair	1	,5	,5	99,5
Total	192	100,0	100,0	100,0

Sammenlignet med andre selskaber..

Statistics

		s_24_1. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Pris	s_24_2. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Prisændring r	s_24_3. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Value for money	s_24_4. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. On-board service	s_24_5. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Punktlighed	s_24_6. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Sikkerhed	s_24_7. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Informations niveau	s_24_8. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Ekstra omkostninger	s_24_9. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Kundeservice	s_24_10. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Simpel	s_24_11. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Fleksibilitet	s_24_12. Hvordan vil du vurdere SAS sammenligne t med andre flyselskaber i forhold til.. Komfort
N	Valid	166	96	156	144	148	164	156	125	142	77	129	158
	Missing	26	96	36	48	44	28	36	67	50	115	63	34
Mean		1,69	2,14	1,96	2,04	2,01	1,97	2,15	1,94	2,00	2,34	2,24	2,03
Median		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,50	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
Mode		1	2	1	3	3	1	3	1	1 ^a	3	3	3
Std. Deviation		,719	,720	,830	,953	,979	,987	,969	,830	,975	,912	,934	,924
Variance		,517	,518	,688	,907	,959	,975	,939	,689	,950	,832	,871	,853
Percentiles	25	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	50	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,50	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
	75	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

s_24_1. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Pris

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	76	39,6	45,8	45,8
	Dårligere/færre/lavere	65	33,9	39,2	84,9
	Det samme	25	13,0	15,1	100,0
	Total	166	86,5	100,0	
Missing	Ved ikke	26	13,5		
Total		192	100,0		

s_24_4. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. On-board service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	62	32,3	43,1	43,1
	Dårligere/færre/lavere	14	7,3	9,7	52,8
	Det samme	68	35,4	47,2	100,0
	Total	144	75,0	100,0	
Missing	Ved ikke	48	25,0		
Total		192	100,0		

s_24_2. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Prisændring

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	19	9,9	19,8	19,8
	Dårligere/færre/lavere	45	23,4	46,9	66,7
	Det samme	32	16,7	33,3	100,0
	Total	96	50,0	100,0	
Missing	Ved ikke	96	50,0		
Total		192	100,0		

s_24_5. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Punktlighed

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	70	36,5	47,3	47,3
	Dårligere/færre/lavere	7	3,6	4,7	52,0
	Det samme	71	37,0	48,0	100,0
	Total	148	77,1	100,0	
Missing	Ved ikke	44	22,9		
Total		192	100,0		

s_24_3. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Value for money

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	57	29,7	36,5	36,5
	Dårligere/færre/lavere	49	25,5	31,4	67,9
	Det samme	50	26,0	32,1	100,0
	Total	156	81,3	100,0	
Missing	Ved ikke	36	18,8		
Total		192	100,0		

s_24_6. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Sikkerhed

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	82	42,7	50,0	50,0
	Dårligere/færre/lavere	5	2,6	3,0	53,0
	Det samme	77	40,1	47,0	100,0
	Total	164	85,4	100,0	
Missing	Ved ikke	28	14,6		
Total		192	100,0		

s_24_7. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Informationsniveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	63	32,8	40,4	40,4
	Dårligere/færre/lavere	7	3,6	4,5	44,9
	Det samme	86	44,8	55,1	100,0
	Total	156	81,3	100,0	
Missing	Ved ikke	36	18,8		
Total		192	100,0		

s_24_10. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Simpel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	23	12,0	29,9	29,9
	Dårligere/færre/lavere	5	2,6	6,5	36,4
	Det samme	49	25,5	63,6	100,0
	Total	77	40,1	100,0	
Missing	Ved ikke	115	59,9		
Total		192	100,0		

s_24_8. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Ekstra omkostninger

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	47	24,5	37,6	37,6
	Dårligere/færre/lavere	39	20,3	31,2	68,8
	Det samme	39	20,3	31,2	100,0
	Total	125	65,1	100,0	
Missing	Ved ikke	67	34,9		
Total		192	100,0		

s_24_11. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Fleksibilitet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	44	22,9	34,1	34,1
	Dårligere/færre/lavere	10	5,2	7,8	41,9
	Det samme	75	39,1	58,1	100,0
	Total	129	67,2	100,0	
Missing	Ved ikke	63	32,8		
Total		192	100,0		

s_24_9. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Kundeservice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	67	34,9	47,2	47,2
	Dårligere/færre/lavere	8	4,2	5,6	52,8
	Det samme	67	34,9	47,2	100,0
	Total	142	74,0	100,0	
Missing	Ved ikke	50	26,0		
Total		192	100,0		

s_24_12. Hvordan vil du vurdere SAS sammenlignet med andre flyselskaber i forhold til.. Komfort

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bedre/oftere/højere	65	33,9	41,1	41,1
	Dårligere/færre/lavere	24	12,5	15,2	56,3
	Det samme	69	35,9	43,7	100,0
	Total	158	82,3	100,0	
Missing	Ved ikke	34	17,7		
Total		192	100,0		

Årsager til Eurobonus

Statistics

		s_13_2. Hvad er grunden til, at du er Eurobonus- medlem?	s_14
N	Valid	60	192
	Missing	132	0
Mean		3,27	
Median		2,00	
Mode		1	
Std. Deviation		2,622	
Variance		6,877	
Percentiles	25	1,00	
	50	2,00	
	75	7,00	

s_13_2. Hvad er grunden til, at du er Eurobonus-medlem?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rabatter	27	14,1	45,0	45,0
	Tilbud	8	4,2	13,3	58,3
	Adgang til lounge	3	1,6	5,0	63,3
	Fast Track	1	,5	1,7	65,0
	Ekstra bagage	3	1,6	5,0	70,0
	Pladsreservation	1	,5	1,7	71,7
	Andet	17	8,9	28,3	100,0
	Total	60	31,3	100,0	
Missing	System	132	68,8		
Total		192	100,0		

s_14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		175	91,1	91,1	91,1
	?	1	,5	,5	91,7
	Bonuspoeng	1	,5	,5	92,2
	Bonuspoint	2	1,0	1,0	93,2
	Både rabat, tilbud og ekstra bagage	1	,5	,5	93,8
	Det er gratis, så man kan ligeså godt få point – selvom en almindelig person nok aldrig får nok til at bruge dem til noget ;)	1	,5	,5	94,3
	Euro bonus i forbindelse med lange flyrejser	1	,5	,5	94,8
	fik det bare	1	,5	,5	95,3
	Gammelt medlem bruger det ikke	1	,5	,5	95,8
	Jeg blev tvunget da jeg ville købe ungdomsbilletter	1	,5	,5	96,4
	Jeg ved faktisk ikke hvad det gør	1	,5	,5	96,9
	Mulighed for tilbud	1	,5	,5	97,4
	Opsamling af point til senere brug	1	,5	,5	97,9
	Poeng til fremtidige rejse	1	,5	,5	98,4
	point	1	,5	,5	99,0
	point – får dog aldrig nok...	1	,5	,5	99,5
	tilfældigt	1	,5	,5	100,0
Total		192	100,0	100,0	

Genkaldelse

Statistics

s_6

N	Valid	192
	Missing	0

s_6. Hvilket flyselskab falder dig først ind?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aer lingus	1	,5	,5	,5
Air France	1	,5	,5	1,0
apollo	1	,5	,5	1,6
Bravo tours	1	,5	,5	2,1
British Airways	3	1,6	1,6	3,6
British airways	1	,5	,5	4,2
Cathay Pacific	1	,5	,5	4,7
Easyjet	1	,5	,5	5,2
Easyjet	1	,5	,5	5,7
Emirates	5	2,6	2,6	8,3
emirates	1	,5	,5	8,9
Esayjet	1	,5	,5	9,4
Etiopien Airways	1	,5	,5	9,9
God	1	,5	,5	10,4
Icelandair	2	1,0	1,0	11,5
Lutthansa	1	,5	,5	12,0
Norwegian	34	17,7	17,7	29,7
norwegian	6	3,1	3,1	32,8
Norweigan	1	,5	,5	33,3
Norweign	1	,5	,5	33,9
Norwiegen	1	,5	,5	34,4
Qatar	2	1,0	1,0	35,4
Rainar	1	,5	,5	35,9
Ryan Air	1	,5	,5	36,5
RyanAir	1	,5	,5	37,0
Ryanair	4	2,1	2,1	39,1
ryanair	3	1,6	1,6	40,6
Ryanair, baby!	1	,5	,5	41,1
SAS	78	40,6	40,6	81,8
Sas	16	8,3	8,3	90,1
sas	13	6,8	6,8	96,9
Thai	2	1,0	1,0	97,9
Thai Airways	1	,5	,5	98,4
Thomas Cook Airlines	1	,5	,5	99,0
Turkish Airlines	1	,5	,5	99,5
Turkish airlines	1	,5	,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Genkendelse

s_7_1. Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du? British Airways

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	22	11,5	11,5	11,5
	Valgt	170	88,5	88,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_7_2. Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du? Emirates

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	26	13,5	13,5	13,5
	Valgt	166	86,5	86,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_7_3. Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du? Norwegian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	2	1,0	1,0	1,0
	Valgt	190	99,0	99,0	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_7_4. Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du? SAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Valgt	192	100,0	100,0	100,0

s_7_5. Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du? Lufthansa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	14	7,3	7,3	7,3
	Valgt	178	92,7	92,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_7_6. Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du? Easyjet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	25	13,0	13,0	13,0
	Valgt	167	87,0	87,0	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_7_7. Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du? Ryanair

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	9	4,7	4,7	4,7
	Valgt	183	95,3	95,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_7_8. Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du? Air France-KLM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	57	29,7	29,7	29,7
	Valgt	135	70,3	70,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_7_9. Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du? Turkish Airlines

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	65	33,9	33,9	33,9
	Valgt	127	66,1	66,1	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

s_7_10. Hvilke(t) af disse flyselskaber kender du? Air Berlin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke valgt	64	33,3	33,3	33,3
	Valgt	128	66,7	66,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Bilag 5: Krydstabeller

Glæde sig + Flyve SAS på næste rejse

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,597 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	17,212	1	,000		
Likelihood Ratio	14,994	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,440	1	,000		
N of Valid Cases	131				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,18.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,397	,000
Cramer's V	,397	,000
N of Valid Cases	131	

s_11. Kunne du overveje, at flyve med SAS på din næste rejse? * s_22. Vil du glæde dig til at flyve med SAS? Crosstabulation

			s_22. Vil du glæde dig til at flyve med SAS?		Total
			Ja	Nej	
s_11. Kunne du overveje, at flyve med SAS på din næste rejse?	Ja	Count	105	11	116
		Expected Count	99,2	16,8	116,0
		% within s_11. Kunne du overveje, at flyve med SAS på din næste rejse?	90,5%	9,5%	100,0%
		% within s_22. Vil du glæde dig til at flyve med SAS?	93,8%	57,9%	88,5%
		Residual	5,8	-5,8	
	Nej	Count	7	8	15
		Expected Count	12,8	2,2	15,0
		% within s_11. Kunne du overveje, at flyve med SAS på din næste rejse?	46,7%	53,3%	100,0%
		% within s_22. Vil du glæde dig til at flyve med SAS?	6,3%	42,1%	11,5%
		Residual	-5,8	5,8	
Total	Count		112	19	131
	Expected Count		112,0	19,0	131,0
	% within s_11. Kunne du overveje, at flyve med SAS på din næste rejse?		85,5%	14,5%	100,0%
	% within s_22. Vil du glæde dig til at flyve med SAS?		100,0%	100,0%	100,0%
	Residual				

Eurobonus + frekvens

s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt? * s_13. Er du Eurobonus-medlem?
Crosstabulation

			s_13. Er du Eurobonus-medlem?		Total
			Ja	Nej	
s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?	Aldrig	Count	9	43	52
		Expected Count	17,1	34,9	52,0
		% within s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?	17,3%	82,7%	100,0%
		% within s_13. Er du Eurobonus-medlem?	15,3%	35,8%	29,1%
		Residual	-8,1	8,1	
	1-2 gange	Count	27	74	101
		Expected Count	33,3	67,7	101,0
		% within s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?	26,7%	73,3%	100,0%
		% within s_13. Er du Eurobonus-medlem?	45,8%	61,7%	56,4%
		Residual	-6,3	6,3	
	3-4 gange	Count	13	2	15
		Expected Count	4,9	10,1	15,0
		% within s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?	86,7%	13,3%	100,0%
		% within s_13. Er du Eurobonus-medlem?	22,0%	1,7%	8,4%
		Residual	8,1	-8,1	
	5-6 gange	Count	7	0	7
		Expected Count	2,3	4,7	7,0
		% within s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?	100,0%	0,0%	100,0%
		% within s_13. Er du Eurobonus-medlem?	11,9%	0,0%	3,9%
		Residual	4,7	-4,7	
	7+	Count	3	1	4
		Expected Count	1,3	2,7	4,0
		% within s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?	75,0%	25,0%	100,0%
		% within s_13. Er du Eurobonus-medlem?	5,1%	0,8%	2,2%
		Residual	1,7	-1,7	
Total	Count		59	120	179
	Expected Count		59,0	120,0	179,0
	% within s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?		33,0%	67,0%	100,0%
	% within s_13. Er du Eurobonus-medlem?		100,0%	100,0%	100,0%
	Residual				

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,555 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	45,464	4	,000
Linear-by-Linear Association	32,388	1	,000
N of Valid Cases	179		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,32.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,499	,000
Cramer's V	,499	,000
N of Valid Cases	179	

Bilag 6: Middelværdianalyse - Independent T-test

Glæde sig til at flyve med SAS

Group Statistics

	s_22. Vil du glæde dig til at flyve med SAS?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
s_17. Hvorledes lever dine oplevelser med SAS op til dine forventninger?	Ja	104	5,31	1,015	,100
	Nej	19	4,00	1,528	,350
s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?	Ja	109	5,47	,948	,091
	Nej	19	4,11	1,243	,285

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
s_17. Hvorledes lever dine oplevelser med SAS op til dine forventninger?	Equal variances assumed	4,064	,046	4,737	121	,000	1,308	,276	,761	1,854
	Equal variances not assumed			3,590	20,998	,002	1,308	,364	,550	2,065
s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?	Equal variances assumed	,459	,499	5,505	126	,000	1,363	,248	,873	1,853
	Equal variances not assumed			4,555	21,804	,000	1,363	,299	,742	1,983

Eurobonusmedlem

- Overordnet tilfredshed

Group Statistics

	s_13. Er du Eurobonus-medlem?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?	Ja	57	5,26	1,044	,138
	Nej	115	4,98	1,139	,106

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?	Equal variances assumed	,110	,740	1,562	170	,120	,281	,180	-,074	,635
	Equal variances not assumed			1,609	120,908	,110	,281	,174	-,065	,626

Eurobonus + Udsagn

Group Statistics

	s_13. Er du Eurobonus-medlem?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
s_25_1. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg flyver med SAS uanset hvad	Ja	57	8,51	1,733	,230
	Nej	126	8,15	1,730	,154
s_25_2. Tag stilling til følgende udsagn.. SAS er det flyselskab jeg foretrækker	Ja	57	10,04	1,870	,248
	Nej	123	8,56	1,869	,169
s_25_3. Tag stilling til følgende udsagn.. Det vil gøre en forskel, hvis jeg skulle flyve med et andet selskab	Ja	49	9,53	1,980	,283
	Nej	111	8,77	1,948	,185
s_25_4. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg ville savne SAS, hvis det forsvandt	Ja	56	10,41	2,113	,282
	Nej	120	9,09	2,319	,212
s_25_5. Tag stilling til følgende udsagn.. At flyve med SAS er mere end bare et transportmiddel	Ja	53	9,45	2,117	,291
	Nej	115	8,84	1,945	,181
s_25_6. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg identificerer mig selv med andre SAS-rejsende	Ja	53	8,81	1,942	,267
	Nej	112	7,96	1,605	,152
s_25_7. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg elsker SAS-brandet	Ja	53	9,19	1,819	,250
	Nej	117	8,45	1,725	,159
s_25_8. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg anser flyselskabet som værende speciel	Ja	55	9,76	2,000	,270
	Nej	119	9,08	1,985	,182
s_25_9. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg fortæller gerne andre om SAS	Ja	52	9,96	1,868	,259
	Nej	115	9,06	2,036	,190
s_25_10. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg vil gerne holdes opdateret omkring SAS og hvad de kan tilbyde	Ja	57	9,88	2,079	,275
	Nej	122	8,25	1,892	,171
s_25_11. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg lægger mærke til, hvordan det går SAS	Ja	57	10,46	1,946	,258
	Nej	124	8,98	2,042	,183
s_25_12. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg besøger gerne SAS' hjemmeside	Ja	57	9,42	1,927	,255
	Nej	123	8,20	1,604	,145
s_25_13. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg følger SAS på de sociale medier	Ja	54	8,30	2,025	,276
	Nej	125	7,66	1,437	,129

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
s_25_1. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg flyver med SAS uanset hvad	Equal variances assumed	,175	,676	1,296	181	,197	,358	,276	-,187	,903
	Equal variances not assumed			1,295	108,021					
s_25_2. Tag stilling til følgende udsagn.. SAS er det flyselskab jeg foretrækker	Equal variances assumed	,317	,574	4,921	178	,000	1,474	,300	,883	2,065
	Equal variances not assumed			4,919	109,103					
s_25_3. Tag stilling til følgende udsagn.. Det vil gøre en forskel, hvis jeg skulle flyve med et andet selskab	Equal variances assumed	,000	,995	2,251	158	,026	,756	,336	,093	1,419
	Equal variances not assumed			2,237	90,558					
s_25_4. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg ville savne SAS, hvis det forsvandt	Equal variances assumed	1,483	,225	3,613	174	,000	1,319	,365	,598	2,040
	Equal variances not assumed			3,738	117,112					
s_25_5. Tag stilling til følgende udsagn.. At flyve med SAS er mere end bare et transportmiddel	Equal variances assumed	2,540	,113	1,835	166	,068	,609	,332	-,046	1,265
	Equal variances not assumed			1,778	93,827					
s_25_6. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg identificerer mig selv med andre SAS-rejsende	Equal variances assumed	5,121	,025	2,955	163	,004	,847	,287	,281	1,413
	Equal variances not assumed			2,760	86,790					
s_25_7. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg elsker SAS-brandet	Equal variances assumed	,332	,565	2,533	168	,012	,736	,290	,162	1,309
	Equal variances not assumed			2,482	95,829					
s_25_8. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg anser flyselskabet som værende specielt	Equal variances assumed	,016	,901	2,095	172	,038	,680	,324	,039	1,320
	Equal variances not assumed			2,089	104,492					
s_25_9. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg fortæller gerne andre om SAS	Equal variances assumed	2,499	,116	2,714	165	,007	,901	,332	,246	1,556
	Equal variances not assumed			2,805	106,741					
s_25_10. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg vil gerne holdes opdateret omkring SAS og hvad de kan tilbyde	Equal variances assumed	1,639	,202	5,179	177	,000	1,623	,313	1,005	2,242
	Equal variances not assumed			5,004	100,723					
s_25_11. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg lægger mærke til, hvordan det går SAS	Equal variances assumed	1,465	,228	4,596	179	,000	1,480	,322	,845	2,116
	Equal variances not assumed			4,679	113,752					
s_25_12. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg besøger gerne SAS' hjemmeside	Equal variances assumed	6,600	,011	4,439	178	,000	1,218	,274	,676	1,759
	Equal variances not assumed			4,151	93,332					
s_25_13. Tag stilling til følgende udsagn.. Jeg følger SAS på de sociale medier	Equal variances assumed	11,909	,001	2,404	177	,017	,640	,266	,115	1,166
	Equal variances not assumed			2,106	77,033					

Bilag 7: Middelværdianalyse - ANOVA

Frekvens af rejse + Overordnet tilfredshed

Descriptives

s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Aldrig	44	4,70	1,173	,177	4,35	5,06	2	7
1-2 gange	100	5,17	1,055	,105	4,96	5,38	3	7
3-4 gange	15	5,07	1,163	,300	4,42	5,71	2	7
5-6 gange	7	5,29	1,254	,474	4,13	6,45	4	7
Total	166	5,04	1,114	,086	4,87	5,21	2	7

Test of Homogeneity of Variances

s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,624	3	162	,600

ANOVA

s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,074	3	2,358	1,933	,126
Within Groups	197,631	162	1,220		
Total	204,705	165			

Robust Tests of Equality of Means

s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Brown-Forsythe	1,689	3	34,306	,188

a. Asymptotically F distributed.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

	(I) s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?	(J) s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	Aldrig	1-2 gange	-,465	,200	,148	-,103	,10
		3-4 gange	-,362	,330	,753	-,130	,57
		5-6 gange	-,581	,449	,644	-,185	,69
	1-2 gange	Aldrig	,465	,200	,148	-,10	1,03
		3-4 gange	,103	,306	,990	-,76	,97
		5-6 gange	-,116	,432	,995	-,134	1,10
	3-4 gange	Aldrig	,362	,330	,753	-,57	1,30
		1-2 gange	-,103	,306	,990	-,97	,76
		5-6 gange	-,219	,506	,979	-,165	1,21
	5-6 gange	Aldrig	,581	,449	,644	-,69	1,85
		1-2 gange	,116	,432	,995	-,110	1,34
		3-4 gange	,219	,506	,979	-,121	1,65
Dunnett T3	Aldrig	1-2 gange	-,465	,206	,148	-,102	,09
		3-4 gange	-,362	,348	,875	-,135	,63
		5-6 gange	-,581	,506	,810	-,230	1,13
	1-2 gange	Aldrig	,465	,206	,148	-,09	1,02
		3-4 gange	,103	,318	1,000	-,83	1,04
		5-6 gange	-,116	,485	1,000	-,184	1,61
	3-4 gange	Aldrig	,362	,348	,875	-,63	1,35
		1-2 gange	-,103	,318	1,000	-,104	,83
		5-6 gange	-,219	,561	,999	-,198	1,54
	5-6 gange	Aldrig	,581	,506	,810	-,113	2,30
		1-2 gange	,116	,485	1,000	-,161	1,84
		3-4 gange	,219	,561	,999	-,154	1,98

s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

s_8_1. Hvor mange gange flyver du gennemsnitligt med SAS årligt?	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Scheffe ^{a,b}		
Aldrig	44	4,70
3-4 gange	15	5,07
1-2 gange	100	5,17
5-6 gange	7	5,29
Sig.		,517

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 16,512.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Alder + tilfredshed

Descriptives

s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-25 år	74	5,14	1,102	,128	4,88	5,39	2	7
26-35 år	49	4,82	1,185	,169	4,48	5,16	2	7
36-45 år	17	4,88	1,317	,319	4,21	5,56	2	7
46-55 år	19	5,37	,955	,219	4,91	5,83	4	7
56-65 år	11	5,45	,522	,157	5,10	5,81	5	6
Total	170	5,06	1,115	,086	4,90	5,23	2	7

Test of Homogeneity of Variances

s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,462	4	165	,216

ANOVA

s_18. Hvad er din overordnet tilfredshed ved SAS?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,380	4	1,845	1,500	,204
Within Groups	202,909	165	1,230		
Total	210,288	169			

Alder + vurdering

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
s_19_1. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Pris	18-25 år	77	3,36	1,356	,155	3,06	3,67	1	7
	26-35 år	47	3,26	1,390	,203	2,85	3,66	1	6
	36-45 år	17	3,24	1,251	,304	2,59	3,88	1	5
	46-55 år	20	4,10	1,210	,270	3,53	4,67	2	6
	56-65 år	13	3,85	1,345	,373	3,03	4,66	1	6
	Total	174	3,44	1,353	,103	3,24	3,65	1	7
s_19_2. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kvalitet	18-25 år	72	5,26	1,199	,141	4,98	5,55	2	7
	26-35 år	49	4,67	1,533	,219	4,23	5,11	1	7
	36-45 år	17	4,88	1,111	,270	4,31	5,45	3	7
	46-55 år	20	5,15	1,137	,254	4,62	5,68	3	7
	56-65 år	13	5,23	,725	,201	4,79	5,67	4	6
	Total	171	5,04	1,276	,098	4,85	5,23	1	7
s_19_3. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kundeservice	18-25 år	61	5,21	1,156	,148	4,92	5,51	3	7
	26-35 år	38	5,08	1,171	,190	4,69	5,46	3	7
	36-45 år	17	4,76	1,562	,379	3,96	5,57	1	7
	46-55 år	20	5,20	1,105	,247	4,68	5,72	3	7
	56-65 år	12	5,25	,866	,250	4,70	5,80	4	6
	Total	148	5,13	1,180	,097	4,94	5,32	1	7
s_19_4. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? On-board underholdning	18-25 år	56	4,23	1,452	,194	3,84	4,62	1	7
	26-35 år	38	4,08	1,836	,298	3,48	4,68	1	7
	36-45 år	14	4,14	1,292	,345	3,40	4,89	3	7
	46-55 år	16	4,56	1,459	,365	3,78	5,34	2	7
	56-65 år	10	4,50	1,179	,373	3,66	5,34	2	6
	Total	134	4,24	1,528	,132	3,98	4,50	1	7
s_19_5. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Sikkerhed	18-25 år	63	5,87	1,143	,144	5,59	6,16	2	7
	26-35 år	39	5,87	1,080	,173	5,52	6,22	2	7
	36-45 år	13	6,15	,689	,191	5,74	6,57	5	7
	46-55 år	20	5,90	,912	,204	5,47	6,33	4	7
	56-65 år	11	6,09	1,044	,315	5,39	6,79	4	7
	Total	146	5,92	1,047	,087	5,75	6,09	2	7

s_19_6. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Komfort	18-25 år	69	4,91	1,337	,161	4,59	5,23	1	7
	26-35 år	47	4,43	1,638	,239	3,94	4,91	1	7
	36-45 år	17	4,65	,996	,242	4,13	5,16	3	6
	46-55 år	20	5,10	1,252	,280	4,51	5,69	3	7
	56-65 år	12	4,83	1,030	,297	4,18	5,49	3	6
	Total	165	4,76	1,379	,107	4,55	4,98	1	7
s_19_7. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Mad	18-25 år	55	4,02	1,569	,212	3,59	4,44	1	7
	26-35 år	38	4,13	1,580	,256	3,61	4,65	1	7
	36-45 år	11	4,09	1,758	,530	2,91	5,27	1	7
	46-55 år	15	4,60	1,183	,306	3,94	5,26	2	6
	56-65 år	8	4,13	1,126	,398	3,18	5,07	2	5
	Total	127	4,13	1,514	,134	3,87	4,40	1	7
s_19_8. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Troværdighed	18-25 år	71	5,56	1,118	,133	5,30	5,83	3	7
	26-35 år	41	5,22	1,314	,205	4,80	5,63	1	7
	36-45 år	15	5,07	1,280	,330	4,36	5,78	3	7
	46-55 år	19	5,37	1,165	,267	4,81	5,93	3	7
	56-65 år	10	5,60	,966	,306	4,91	6,29	4	7
	Total	156	5,40	1,185	,095	5,22	5,59	1	7
s_19_9. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Respons	18-25 år	32	5,03	1,307	,231	4,56	5,50	2	7
	26-35 år	19	5,05	1,129	,259	4,51	5,60	3	7
	36-45 år	8	5,50	1,195	,423	4,50	6,50	4	7
	46-55 år	9	5,67	1,000	,333	4,90	6,44	4	7
	56-65 år	8	5,88	,835	,295	5,18	6,57	5	7
	Total	76	5,25	1,190	,137	4,98	5,52	2	7
s_19_10. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Hjælpsomhed	18-25 år	54	5,44	1,192	,162	5,12	5,77	3	7
	26-35 år	37	5,32	1,056	,174	4,97	5,68	4	7
	36-45 år	12	5,42	,996	,288	4,78	6,05	4	7
	46-55 år	19	5,68	,946	,217	5,23	6,14	4	7
	56-65 år	9	6,00	,866	,289	5,33	6,67	4	7
	Total	131	5,48	1,084	,095	5,29	5,67	3	7
s_19_11. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Interiør	18-25 år	59	4,83	1,147	,149	4,53	5,13	2	7
	26-35 år	40	4,35	1,777	,281	3,78	4,92	1	7
	36-45 år	15	4,53	1,187	,307	3,88	5,19	2	7
	46-55 år	18	4,83	1,425	,336	4,12	5,54	2	7
	56-65 år	11	4,73	1,191	,359	3,93	5,53	2	6
	Total	143	4,66	1,390	,116	4,43	4,89	1	7
s_19_12. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Renlighed	18-25 år	66	5,47	1,112	,137	5,20	5,74	2	7
	26-35 år	43	5,37	1,328	,202	4,96	5,78	2	7
	36-45 år	17	5,76	,970	,235	5,27	6,26	4	7
	46-55 år	20	5,15	1,137	,254	4,62	5,68	3	7
	56-65 år	10	5,10	1,449	,458	4,06	6,14	2	7
	Total	156	5,41	1,185	,095	5,22	5,60	2	7
s_19_13. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Bagagehåndtering	18-25 år	66	5,35	1,130	,139	5,07	5,63	2	7
	26-35 år	43	5,33	1,523	,232	4,86	5,79	1	7
	36-45 år	17	5,41	1,176	,285	4,81	6,02	2	7
	46-55 år	20	5,10	1,334	,298	4,48	5,72	2	7
	56-65 år	11	5,55	,688	,207	5,08	6,01	4	6
	Total	157	5,33	1,248	,100	5,13	5,53	1	7
s_19_14. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Simpel	18-25 år	42	5,31	1,352	,209	4,89	5,73	1	7
	26-35 år	22	4,73	1,202	,256	4,19	5,26	2	7
	36-45 år	7	5,14	1,215	,459	4,02	6,27	4	7
	46-55 år	8	5,25	1,035	,366	4,38	6,12	4	7
	56-65 år	5	3,80	1,483	,663	1,96	5,64	2	6
	Total	84	5,05	1,316	,144	4,76	5,33	1	7

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.					
s_19_1. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Pris	,251	4	169	,908	s_19_8. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Troværdighed	,422	4	151	,793
s_19_2. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kvalitet	2,205	4	166	,071	s_19_9. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Respons	,426	4	71	,790
s_19_3. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kundeservice	,951	4	143	,436	s_19_10. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Hjælpsomhed	2,080	4	126	,087
s_19_4. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? On-board underholdning	1,509	4	129	,203	s_19_11. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Interiør	3,480	4	138	,010
s_19_5. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Sikkerhed	1,017	4	141	,401	s_19_12. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Renlighed	,962	4	151	,430
s_19_6. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Komfort	1,433	4	160	,225	s_19_13. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Bagagehåndtering	1,140	4	152	,340
s_19_7. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Mad	,707	4	122	,589	s_19_14. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Simpel	,239	4	79	,915

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
s_19_1. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Pris	Between Groups	13,620	4	3,405	1,897	,113
	Within Groups	303,305	169	1,795		
	Total	316,925	173			
s_19_2. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kvalitet	Between Groups	11,329	4	2,832	1,772	,137
	Within Groups	265,384	166	1,599		
	Total	276,713	170			
s_19_3. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kundeservice	Between Groups	3,059	4	,765	,543	,705
	Within Groups	201,501	143	1,409		
	Total	204,561	147			
s_19_4. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? On-board underholdning	Between Groups	3,461	4	,865	,364	,834
	Within Groups	306,897	129	2,379		
	Total	310,358	133			
s_19_5. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Sikkerhed	Between Groups	1,269	4	,317	,284	,888
	Within Groups	157,744	141	1,119		
	Total	159,014	145			
s_19_6. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Komfort	Between Groups	9,465	4	2,366	1,252	,291
	Within Groups	302,317	160	1,889		
	Total	311,782	164			
s_19_7. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Mad	Between Groups	4,016	4	1,004	,430	,787
	Within Groups	284,708	122	2,334		
	Total	288,724	126			
s_19_8. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Troværdighed	Between Groups	5,314	4	1,329	,945	,440
	Within Groups	212,244	151	1,406		
	Total	217,558	155			
s_19_9. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Respons	Between Groups	7,459	4	1,865	1,340	,264
	Within Groups	98,791	71	1,391		
	Total	106,250	75			
s_19_10. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Hjælpsomhed	Between Groups	4,239	4	1,060	,899	,467
	Within Groups	148,463	126	1,178		
	Total	152,702	130			
s_19_11. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Interiør	Between Groups	6,390	4	1,597	,823	,513
	Within Groups	267,820	138	1,941		
	Total	274,210	142			
s_19_12. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Renlighed	Between Groups	4,749	4	1,187	,842	,501
	Within Groups	212,995	151	1,411		
	Total	217,744	155			
s_19_13. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Bagagehåndtering	Between Groups	1,705	4	,426	,269	,898
	Within Groups	241,072	152	1,586		
	Total	242,777	156			
s_19_14. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Simpel	Between Groups	13,313	4	3,328	2,015	,100
	Within Groups	130,497	79	1,652		
	Total	143,810	83			

Robust Tests of Equality of Means

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
s_19_1. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Pris	Brown-Forsythe	1,998	4	92,339	,101
s_19_2. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kvalitet	Brown-Forsythe	2,159	4	117,753	,078
s_19_3. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Kundeservice	Brown-Forsythe	,536	4	75,504	,710
s_19_4. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? On-board underholdning	Brown-Forsythe	,417	4	88,859	,796
s_19_5. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Sikkerhed	Brown-Forsythe	,338	4	81,773	,852
s_19_6. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Komfort	Brown-Forsythe	1,524	4	115,695	,200
s_19_7. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Mad	Brown-Forsythe	,479	4	57,414	,751
s_19_8. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Troværdighed	Brown-Forsythe	,966	4	82,311	,430
s_19_9. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Respons	Brown-Forsythe	1,578	4	47,733	,196

s_19_10. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Hjælpsomhed	Brown-Forsythe	1,060	4	80,680	,382
s_19_11. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Interiør	Brown-Forsythe	,865	4	89,112	,489
s_19_12. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Renlighed	Brown-Forsythe	,802	4	59,774	,529
s_19_13. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Bagagehåndtering	Brown-Forsythe	,302	4	100,638	,876
s_19_14. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Simpel	Brown-Forsythe	2,089	4	25,637	,112

a. Asymptotically F distributed.

Indkomst + vurdering af pris

Indkomst + betydning af pris

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
s_19_1. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Pris	0-199.999 kr	78	3,22	1,429	,162	2,90	3,54	1	7
	200.000 - 399.999 kr	51	3,45	1,137	,159	3,13	3,77	1	5
	400.000 - 599.999 kr	20	3,95	1,504	,336	3,25	4,65	1	6
	600.000 - 799.999 kr	14	3,36	1,499	,401	2,49	4,22	1	6
	Total	163	3,39	1,367	,107	3,18	3,60	1	7
s_20_1. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Pris	0-199.999 kr	81	6,46	,909	,101	6,26	6,66	2	7
	200.000 - 399.999 kr	59	6,32	1,041	,136	6,05	6,59	2	7
	400.000 - 599.999 kr	22	6,18	,958	,204	5,76	6,61	4	7
	600.000 - 799.999 kr	14	6,57	,938	,251	6,03	7,11	4	7
	Total	176	6,39	,961	,072	6,24	6,53	2	7

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
s_19_1. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Pris	1,068	3	159	,365
s_20_1. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Pris	,481	3	172	,696

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
s_19_1. Hvordan vil du som passager vurdere SAS på følgende parametre? Pris	Between Groups	8,785	3	2,928	1,583	,196
	Within Groups	294,087	159	1,850		
	Total	302,871	162			
s_20_1. Hvilken betydning har følgende parametre for dig som passager? Pris	Between Groups	2,046	3	,682	,735	,533
	Within Groups	159,681	172	,928		
	Total	161,727	175			

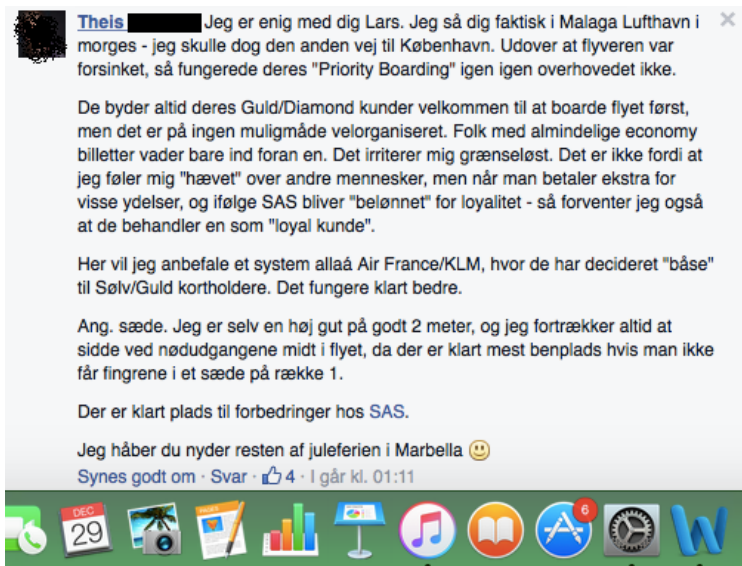
Bilag 8: Kommentarer til spørgeskemaundersøgelse

Respondentbesvarelser til spørgeskemaundersøgelse
Dyrt Vigtigst: ansvarlighed, troværdighed og sikkerhed Dyrt Høje priser Dyrt! oftest dyrere overpris Har ikke rigtig noget kendskab til SAS, andet end de dårlige ting som blev skrevet i medierne for nogle år siden Dyrere end nødvendigt Dyr Ingen af de nævnte Dyrer end andre flyselskaber Dyre Dyrt dyrt Høje priser Dyrt Umoderne, dyr, dårlig behandling af dyr på rejse Har aldrig fløjet med dem dårlig forretning Kvalitet ungdomsbilletter Brand Tryghed, genkendelighed Usikker økonomi - kan man regne med at flyve om fx et halvt år dyre billetter Jeg kender ikke nok til SAS

Hvad falder dig ind, når du tænker på SAS? (Andet)
Flyselskab Dignity and due diligence dyrt selskab Dyrt Ikke meget positivt Dyrt, ineffektivt, Overpriser

transport
høje priser
Konservativ
Dyrt
Pga på vej på ferie
Dyr
Dyrer end andre
dyrt
Business
Gammeldagds
Høje priser
Tradition
Dyrt
Ville foretrække at rejse med norwegian...
Konkurs
Lidt benplads
dårlig forretning
Overpris
Kvalitet
billigt
Ferie
At de kun overlever pga hjælp fra Danmark og Sveriges regeringer, ikke fordi de er gode til at tjene penge
Tryghed - stoler på SAS udføre deres arbejde bedre end lavpris selskaber
Det gør jeg generelt når jeg har bestilt en rejse. Ikke kun ved SAS
ikke rigtigt andet end for dyre billetter
Forsinkelse

Bilag 9: Oplevelse med SAS



Bilag 10: Kampagne nede

