

Strategisk analyse af SAS



Zayn Awan

HD (R)

Afgangsprojekt

Studienummer: 99972

Antal sider: 90

Antal anslag: 162848

Vejleder: Stig Hartmann

Dato for aflevering: 6. maj 2020

Indhold

1. Problemfelt	3
1.1 Indledning	3
1.2 Valg af SAS som case	4
1.2.1 Relevans	5
1.2.2 Motivation	5
1.3 Problembeskrivelse	6
1.4 problemformulering	6
1.5 Afgrænsning	8
1.5.1 casen	8
1.5.2 Teori	10
1.6 Begrebsafklaring	11
2. Teori	11
2.1 PESTEL	12
2.2 Porters Five Forces	14
2.3 Ressourceanalyse	17
3. Metode og empiri	17
3.1 Metodisk tilgang	17
3.2 Spørgeskemaundersøgelse	18
3.2.1 Dataindsamling	19
3.2.2 Validitet og reliabilitet	19
3.3 Kritik af metode	20
4. Præsentation af virksomheden	22
4.1 Historisk gennemgang af virksomheden	22
4.1 Ejerstruktur	25
4.2 Organisation	25
4.3 SAS i dag	26
5. Analyse af den Nordeuropæiske flybranche	27
5.1 PESTEL	27
5.1.1 Politiske og lovmæssige forhold	28
5.1.2 Krige og konflikter	32
5.1.3 Økonomiske forhold	32
5.1.4 Sociale og kulturelle forhold	35
5.1.5 Teknologiske forhold	38
5.1.6 Miljømæssige forhold	40
5.1.7 Klima	42

5.2 Porters Five Forces	45
5.2.1 Kundernes forhandlingsstyrke.....	45
5.2.2 Leverandørernes forhandlingsstyrke.....	45
5.2.3 Truslen fra nye indtrængere	48
5.2.4 Truslen for udbydere af substitutter	50
5.2.4 Sammenfatning på Porters Five Forces	52
5.3 Delkonklusion: undersøgelsesspørgsmål 1.....	53
6. Analyse af SAS.....	53
6.1.1 Før rejse	54
6.1.4 Sammenfatning på værdikædeanalyse:	56
6.2 Ressourceanalyse	56
6.2.1 De håndgribelige ressourcer.....	57
6.4 Organisatoriske ressourcer.....	61
6.5 Sammenfatning	64
7. Udvikling af konkurrencestrategi for SAS.....	66
7.2 De 4 P'er	70
7.2.3 Place.....	72
7.2.4 Promotion:	73
7.2.5 Sammenfatning på de 4 P'er:	73
8. Spørgeskemaundersøgelsen.....	74
9. Konklusion	80
Bilagsliste:.....	84
Litteraturliste:.....	89

1. Problemfelt

1.1 Indledning

Flybranchen er på mange måder interessant. Siden det første fly kom på vingerne i 1903 og frem til i dag er sket en fortløbende evolution i den måde mennesker transportere sig på. Det er en branche der har eksisteret i mange år, og på den ene side har måtte tilpasse sig og ændre strategi løbende på baggrund af både interne og eksterne faktorer. På den anden

side har flybranchen ligeledes i høj grad sat en helt ny standard for måden vi transportere os på, og har derigennem været med til, at ændre folks muligheder og forestillinger om verden og dens muligheder.

Branchen er i høj grad påvirket af eksterne faktorer, og har i mange år været reguleret politisk ligesom mange flyselskaber gennem tiden har været ejet helt eller delvist af stater. Op igennem 90'erne har et øget politisk fokus på effektivisering og markedsføring af den offentlige sektor foranlediget en øget liberalisering af branchen.¹ Både i den politologiske og den økonomiske litteratur argumenteres der for, at opgaver løses bedre og billigere på et marked præget af konkurrence.² I flybranchen er konsekvensen af dette blevet, at der er skabt en øget konkurrence, hvor en ny type spillere er kommet ind i markedet. Disse tilbyder billigere flyrejser mod en lavere service som f.eks. Ryanair og Easyjet. Den nye konkurrence har bevirket, at flere af de mere traditionelle selskaber er gået konkurs, mens andre har formået at tilpasse sig den nye situation, og sikre sig overlevelse.

Et af de flyselskaber som har været på markedet længe, og har oplevet de ændrede markedsvilkår der er ført med den øgede liberalisering, er SAS AB (Scandinavian Airlines System) herefter forkortet SAS. Ledelsen i SAS har gennem tiden gennemført en række nedskæringer i forbindelse med større og mindre kriser, men har formået at overleve. Dog har de seneste 5 år vist, at SAS har nogle udfordringer med at opretholde det overskud de tidligere har genereret og gør det relevant at undersøge hvilke ydre og indre faktorer der påvirker SAS, og hvordan deres forretningsstrategi fremadrettet kan bidrage til en genskabelse af den økonomiske vækst.

1.2 Valg af SAS som case

Der er flere grunde til, at valget af case er faldet på SAS. Ud over den overstående argumentation for aktualiteten ved at undersøge SAS bygger valget ligeledes på det tilgængelige empiriske materiale, der er om virksomheden, som ligeledes understreger casens relevans. Dertil kommer min personlige interesse for de store flyselskaber som SAS hører under.

¹ Andersen 1996; Domberger og Jensen 2013

Andersen, N. (1996) "udlicitering – når det private bliver politisk" Nyt fra samfundsvidenskaberne, København

Domberger, S. og Jensen, P. (2013) "contracting out by the public sector: theory, evidence, prospects". Oxford Review of economic Policy 13 (4).

² Andersen 1996; Greve og Jespersen 2011

Greve, C. og Jespersen, J. (2011) "den offentlige sektors økonomi" Hans Reitzels forlag, København

1.2.1 Relevans

SAS er en national virksomhed, der ofte bliver omtalt i medierne, hvorfor mængden af offentlig tilgængelig er stor. Virksomheden er ligeledes almen kendt, hvilket gør det lettere at indsamle egen empiri ved spørgeskemaundersøgelse.

Hovedargumentet for valget af SAS beror sig dog på de økonomiske udfordringer der er set de seneste 5 år, og som i lyset af alle de interne og eksterne faktorer der påvirker branchen generelt, gør det interessant at se på, hvordan disse specifikt har påvirket og fremadrettet kan påvirke SAS, og hvordan strategien for de kommende år kan adressere disse forhold og understøtte en forbedring af kommende regnskabsresultater.

1.2.2 Motivation

Jeg har fra barnsben af altid været dybt fascineret af passagerfly.

Tanken om at 2-4 relative små motorer, kunne få så stor og tung en maskine til at lette fra jorden var beundringsværdigt og på en måde uvirkeligt for en dreng der lige knap var startet i børnehaveklasse.

Fascinationen af passagerfly fulgte mig på igennem teenageårene og frem til dagen i dag. Min familie og jeg rejste meget i min barndom, og jeg husker stadig hver eneste morgen jeg vågnede, de dage vi skulle ud og flyve, og kampen med mine søskende om hvem der skulle have vinduespladsen. Jeg vandt naturligvis hver gang.

Glæden ved at flyve varede indtil 2009, hvor et fly fra Air France der delvis er ejet af den franske stat, styrtede ned i Atlanterhavet, og alle dets passagerer omkom.³

Smilet, spændingen, sommerfuglene i maven blev erstattet af angst og svedige håndflader og frygt. Men det ændrede ikke på min fascination for fly, og interessen blev ikke mindre igennem årene – tværtimod. Med en kikkert om halsen, d. 1. december 2015 kørte jeg naturligvis også til Kastrup lufthavn for at overvære verdens største passagerfly, Emirates' Airbus A380 sætte hjulene på dansk jord for første gang⁴. Året efter bed jeg tænderne sammen, og indtog selv én af flyets 615 pladser på ruten mellem København og Dubai.

³ <http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/8076848.stm>

⁴ <https://www.berlingske.dk/samfund/verdens-stoerste-passagerfly-er-landet-i-koebenhavn>

Denne personlige interesse for fly, har ligeledes medført en interesse for flybranchen som har ført til, at jeg altid har fulgt med i medierne når der har været bragt artikler om især de store selskaber som SAS, Norwegian osv. Jeg synes det er interessant at følge deres strategiske valg, og ikke mindst at følge konsekvenserne heraf, både i forhold til omdømme og økonomi. Det er derfor et oplagt valg for mig, at jeg i denne opgave kaster mig over SAS og fordyber mig i de interne og omkringliggende faktorer der påvirker SAS økonomisk og strategisk.

1.3 Problembeskrivelse

I ovenstående er redegjort for, hvorfor flybranchen er interessant, og herunder hvorfor netop SAS er udvalgt som case. I nærværende vil ske en konkretisering af de aktuelle udfordringer der opleves i SAS, og derigennem en indsnævring af mit problemfelt som vil føre frem til opgavens problemformulering.

SAS leverede det laveste resultat i fem år i 2018/2019. Overskud før skat lød på 794 mio. svenske kroner, hvilket er et fald på 60 %, sammenholdt med sidste års regnskab, hvor selskabets overskud lød på 2 mia. svenske kroner.⁵

Dette er en væsentlig nedgang hvilket giver anledning til først og fremmest at kigge tilbage og søge de faktorer, der kan være medforklarende til dette regnskabsresultat. Ved at stå på resultaterne af analysen for de forgangne år, og anvende disse som en forståelsesramme for en fremadrettet analyse, kan der foretages en vurdering af, hvordan SAS fremadrettet bør agere strategisk for igen at skabe vækst.

1.4 problemformulering

På baggrund af ovenstående problembeskrivelse, er formålet med denne opgave at undersøge hvilken strategiske muligheder SAS har for at komme bedre ud af de kommende år end de foregående.

Dette resulterer i følgende problemformulering:

⁵ https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/sas-sas-annual-and-sustainability-report-fiscal-year-2019-200130.pdf

Hvilken forretningsstrategi skal SAS forfølge de kommende 3-5 år på det europæiske luftfartsmarked?

Problemformuleringen vil blive undersøgt ved hjælp af en række undersøgelsesspørgsmål. Disse har til formål at bryde problemformuleringen op, således at der fokuseret på en enkelt delmængde af problemstillingen i hvert spørgsmål. Til slut vil delkonklusionerne på undersøgelsesspørgsmålene blive samlet op i konklusionen, hvor de tilsammen vil sikre, at der leveres en besvarelse på opgavens problemformulering. Ud over at skabe en struktur i opgaven, tjener det ligeledes det formål, at sikre en rød tråd og en sporbarehed mellem opgavens problemformulering, teori, analyse og konklusion.

I opgaven vil der vil redegjort for den konkurrencemæssige situation, som SAS befinder sig i med det formål at vurdere om strategien for de seneste 5 år håndterer disse ydre forhold.

Derudover vil der i opgaven blive foretaget en analyse og diskussion af forbrugernes præferencer af flyselskaber med fokus på hvilke anbefalinger det medfører til strategien i SAS fremadrettet.

Dermed bliver problemformuleringen undersøgt med afsæt i konklusionerne om de bagudrettede interne og eksterne forhold.

I opgavens første del (underspørgsmål 1 og 2) som behandler de bagudrettede forhold, er tilgangen *positiv*, da analyserne foretages på baggrund af objektive, faktiske informationer og forhold. I opgavens sidste del anlægges en *normativ* tilgang med det formål at bidrage med anbefalinger til, og vurderinger af, SAS fremadrettede strategi.

De undersøgelsesspørgsmål der vil blive behandlet er følgende:

Undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvad kendetegner det markedet som SAS befinder sig i?
2. Hvad kendetegner SAS?
3. Hvordan skal SAS strategi bidrage til, at selskabet er konkurrencedygtige og vokster fremover?

Undersøgelsesspørgsmål 1 i beskæftiger sig med det generelle marked SAS befinder sig i. Dette er et væsentligt element at afdække, da blandt andet en forståelse konkurrencesituationen er central i forhold til at få belyst hvordan en strategi skal tilrettelægges. Til at undersøge og besvare undersøgelsesspørgsmål 1 vil Porters Five Forces modellen blive anvendt til at beskrive den

konkurrencemæssige situation der er i flybranchen. Porters five forces-modellen vil dermed understøtte den strategiske analyse, med henblik på at opnå en forståelse for branchens forhold generelt.

Der vil være fokus på den konkurrencemæssige situation og blive inddraget faktorer som efterspørgsel og markedsføring mv.

I forhold til undersøgelsesspørgsmål 2 zoomes ind op SAS interne forhold, herunder deres strategi, hvilket er et centralt element i, at blive klogere på hvordan strategien fremover bør formuleres. Til undersøgelse af hvilken strategi SAS har haft de seneste 5 år, vil blandt andet blive anvendt de seneste 5 årsrapporter med det formål at identificere de primære value drivers SAS har haft for at opnå konkurrencemæssige fordele i branchen. Der vil ydermere ske en diskussion af, hvilken påvirkning disse har haft på resultatet i de seneste 5 år.

3. undersøgelsesspørgsmål omhandler hvordan SAS bør anlægge deres fremtidige konkurrencestrategi. Til besvarelse af undersøgelsesspørgsmålet, vil Porters Generiske Strategier blive anvendt, da det er et værktøj til at udarbejde en strategi med henblik på at konkurrere med de konkurrenter der befinder sig på markedet. Dertil vil blive anvendt Anshoff's vækstmatrice. Denne model belyser hvilke strategiske vækstmuligheder SAS har ud fra forskellige markeds- og produktkombinationer, herunder markedspenetrering, produktudvikling og diversifikation. På den baggrund foretages en analyse af, hvordan SAS strategi skal bidrage til, at selskabet vokser fremover.

Der vil i forbindelse med besvarelsen af undersøgelsesspørgsmålet blive vurderet, hvorvidt SAS bør forsøge at differentiere sig fra konkurrenterne, eller om de bør bestræbe sig på, være blandt de billigste på markedet ved at konkurrere på prisen.

1.5 Afgræsning

I forbindelse med udarbejdelsen af denne opgave, vil det være nødvendigt at foretage nogle afgrænsninger. Disse er foretaget på baggrund af de argumenter der fremføres herunder opdelt i afgrænsning af casen (genstandsfeltet) og afgrænsning af teori.

1.5.1 casen

I forhold til casens bredde og dybde er foretaget en række fravalg og afgrænsninger som her fremføres.

COVID19

Corona/COVID 19 situationen påvirker i aller højeste grad hele verden i skrivende stund. Flybranchen er i særdeleshed ramt af de konsekvenser som pandemien har medført, og som betyder at ca. 90% af flyflåden holder stille på landjorden. Det er endnu uvist hvilke konsekvenser det vil få, både på kort og lang sigt. Der bliver løbende udrullet statslige hjælpepakker til forskellige brancher som lider tab på baggrund af krisen og der er eksempler på flyselskaber som har fået likviditet tilført af stater for at overleve. Det kan ikke forudsiges, hvornår hverdagen igen vil normalisere sig, og om en normalisering vil betyde, at verden ser ud som før krisen, eller om nogle ting vil forblive ændret. Alle disse usikkerheder har bevirket, at der i denne opgave afgrænses fra, at medtage COVID19 situationen i analysen. Den benævnes, men alene som eksempler på hvordan udefrakommende faktorer kan påvirke SAS og branchen, men det behandles ikke som et selvstændigt element i forhold til en analyse af SAS fremtidige vækstpotentiale, som situationen ellers kan forventes i høj grad (men uvist omfang) at påvirke.

Analyse periode

Opgaven er begrænset til en 10-årige analyseperiode (5 år bagudrettet samt 5 år fremadrettet), og det vil derfor være SAS' offentliggjorte årsregnskaber fra 2014-2019 der vil danne grundlaget for den bagudrettede del af analysen.

Analyse område og marked

Opgavens omdrejningspunkt er en strategisk analyse af flyselskabet SAS på koncernniveau. Da opgaven primært tager udgangspunkt i SAS' forretningsområde der beskæftiger sig med det private marked der fragter passagerer, vil datterselskaberne ikke blive inddraget, da de hver især kan have forskellige strategier, der ikke nødvendigvis er i tråd med strategien på koncernniveau. Derudover vil jeg i denne opgave have fokus på det skandinaviske marked, hvilket er det marked SAS primært henvender sig til jf. deres vision.⁶ Selvom SAS har alene de seneste 10 år har justeret ved deres mission og vision, har de holdt fast i at Norden og Skandinavien er dér hvor de har deres fokus.

SAS' mission og vision i 2011:

Vision: *"To be valued for Excellence by all stakeholders"* – Med stakeholderes menes der kunder, medarbejdere, ejer og samfundet som helhed.

Mission: *"We provide best value for time and money to Nordic travelers whatever purpose of their journey"*⁷

⁶ <https://www.sasgroup.net/about-sas/this-is-sas/>

⁷ <https://www.sasgroup.net/investor-relations/financial-reports/annual-reports/sas-annual-report-2011/>

Vores mål:

SAS skal være nummer 1 – Nordens mest værdsatte flyselskab

Vores arbejdsglæde skal være blandt de 5 bedste inden for transportbranchen i Norden.

SAS' vision i 2020:

"To make life easier for Scandinavia's frequent flyers"⁸

Ved gennemgang af SAS' seneste årsrapport er det tydeligt, at fokus fortsat er på det skandinaviske marked.

1.5.2 Teori

Opgavens teoretiske fundament består af PESTEL og Porters Five Forces. Disse er vurderet at være de mest anvendelige bidrag til at belyse opgavens problemformulering med dertilhørende undersøgelsesspørgsmål. I udvælgelsen af teori er foretaget følgende fravalg:

SWOT

En SWOT-analyse kan anvendes til at samle op på de resultater der kommer ud af PESTEL og Porters Five Forces. Den opdeler faktorerne fra de øvrige analyser efter hvorvidt de kan anses som styrker, svagheder, muligheder eller trusler. Dette er et relevant redskab såfremt man med sin analyse ønsker at forholde sig mere normativt til virksomheden, og komme med anbefalinger til, eller vurderinger af fremtiden. Da denne opgave alene kigger tilbage i tiden vil en sådan analyse ikke kunne anvendes til at besvare problemformuleringen.

Værdikædeanalyse

Der foretages i opgaven en ressourceanalyse. En anden strategianalyse der kunne være medtaget er Værdikædeanalysen. Denne fungerer som et redskab til at analysere de interne forhold i virksomheden.

Porters værdikæde består af de 5 primære aktiviteter: indgående logistik, produktion, udgående logistik, marketing & salg og service efter salg. Dette er forhold som er relevante, hvis man ønsker

⁸ <https://www.sasgroup.net/about-sas/business-model/>

at belyse, om selskabet har robust organisation, som er rustet til fx kriser, hvilket er relevant i et konkurrencepræget marked som SAS befinder sig i. Dette er dog ikke en del af genstandsfeltet for nærværende opgave, som i højere grad beskæftiger sig med de ydre faktorer der påvirker SAS. Derfor er en værdikædeanalyse fravalgt.

1.6 Begrebsafklaring

Med det formål at definere de centrale begreber der anvendes i denne opgave, vil der i dette afsnit blive foretaget en kort begrebsafklaring.

Den konkurrencemæssige situation

Dette er defineret som den position, som en virksomhed på et givent tidspunkt er i, eller ønsker at være på, på et marked sammenlignet med konkurrenterne. I denne opgave vil konkurrenterne være Norwegian, og lavprislejerselskaber som Ryanair og Jettime.

Markedet

Marked er defineret, som markedet for rejser med fly i Skandinavien.

Vækststrategi

Vækststrategi er defineret som de strategiske muligheder som SAS har, der skal være med til at sikre, at de imødekommer de fastsatte vækst mål, som de har sat på forhånd. De er forskellige vækststrategier, fælles for dem er at de er med til at sikre at virksomhederne kommer i mål med de fremsatte vækst mål.

2. Teori

I følgende afsnit vil blive foretaget en gennemgang af det teoretiske grundlag der anvendes i opgaven. Dette består af PESTEL, Porters Five Forces (PFF), Porters Generiske Strategi samt Ansoff's vækstmatrice. PESTEL bidrager med en metodisk tilgang til analyse af virksomhedens omverden, mens PFF bidrager til udarbejdelse af en brancheanalyse. Kombinationen heraf sikrer analysen bredde og dybde i forhold til at opnå en forståelse for det marked SAS opererer i og herunder en ramme at kunne vurdere SAS strategi i. Porters Generiske Strategi og Ansoff's

vækstmatrix anvendes til at anlægge et fremadsynet blik på virksomheden og vurdere hvordan deres strategi bør skues sammen for at sikre en fremadrettet vækst.

Det teoretiske fundament suppleres med udarbejdelsen af en værdikædeanalyse, en ressourceanalyse samt 4P'er. Formålet med dette bidrag er at opnå kendskab til SAS' interne ressourcer og kompetencer med henblik på at danne et overblik over de styrker og svagheder, der er i organisationen.

2.1 PESTEL

Der vil i forbindelse med analyse og fastlæggelse af de makroøkonomiske faktorer, blive udarbejdet en PEST(EL) analyse. Modellen har til formål at undersøge alle relevante faktorer i virksomhedens omverden, der kan have indflydelse på virksomheden og dens strategi. Det er vigtigt at bemærke, at der er tale om eksterne faktorer – altså med andre ord, faktorer som virksomheden ikke kan påvirke.

PESTEL er et akronym sammensat af forbogstaverne fra ordenen Political, Economic, Social, Technological, Environmental og Legal (Politisk, økonomisk, sociale og kulturelle, teknologiske, miljømæssige og lovmæssige). PESTEL er en generisk metode, der kan finde anvendelse på alle sektorer, det vil dog være varierende hvilke af de indeholdte faktorer, der er mest relevante at anvende afhængigt af branchen og undersøgelsesformålet.

De elementer PESTEL analysen består af er følgende:

- Politiske faktorer

De politiske faktorer vedrører, hvilken indflydelse regeringens politik kan have på en bestemt branche. Dette kan både omhandle den førte politik på relevante områder, fx skatteområdet såvel som den politiske stabilitet.

- Økonomiske faktorer

Dette område beskæftiger sig med kortlægning af alle relevante økonomiske faktorer, som påvirker den pågældende virksomhed/branche. Dette kan f.eks. være rentesatser, beskæftigelsen, lønniveau og prisen på de råvarer der anvendes til produktionen.

- Sociale faktorer

Disse faktorer fokuserer på fx sociale trends (økologi, bæredygtighed, specialvarer mv) såvel som socioøkonomiske forhold såsom demografi, trends, uddannelsesniveau og andre forhold som kan påvirke kundernes behov og ønsker.

- Teknologiske faktorer

Her er fokus på den teknologiske udvikling, og hvordan denne kan påvirke den pågældende branche. Det kan både handle om forretningsområder der mister sin relevans, men i ligeså høj grad omhandle nye og billigere måder at producere og distribuere på. Dette er en faktor der er, og længe har været, højtaktuel.

- Miljømæssige faktorer

De miljømæssige faktorer omhandler klima, genbrug, bæredygtighed og det globale fodaftryk.

- Lovmæssige faktorer

Lovgivning sætter rammen for virksomhedens virke i de lande hvori den opererer. Det er derfor vigtig, at forstå den lovgivning der er, og hvilke betydning den har for en given branche. Relevant lovgivning kan være alt fra lovgivning om det at have ansatte til handelsregulativer og restriktioner.

Det er vurderet, at det er mest hensigtsmæssigt at anvende PESTEL modellen, i stedet for en PEST-model. Det skyldes, at den "udvidede" PESTEL-modellen også inddrager de miljømæssige forhold i virksomhedens omverden i analysen. For et flyselskab som bl.a. SAS er det aktuelt og relevant at inddrage det miljømæssige perspektiv i analysen, på baggrund af, at der i de seneste år, er kommet øget fokus på at formindske forurening og have en mere grøn profil.

Der er en kritik af PEST(EL)-modellen, som skyldes skydes at analysen i væsentlig grad beror sig på fortiden, da udgangspunktet for analysen er de makroforhold der historisk set har haft en påvirkning på en given branche, og dermed ikke hvilke faktorer man forventer at have en påvirkning i fremtiden. En anden kritik af modellen, er at den udelukkende er med til at åbne op for en diskussion om hvilke forhold der bør inddrages i en virksomheds strategiske beslutningsproces, og dermed blot hjælper med at konstatere aktuelle forhold i branchen, men selve modellen hjælper ikke med at klarlægge hvordan virksomheden bør håndtere disse forhold.⁹

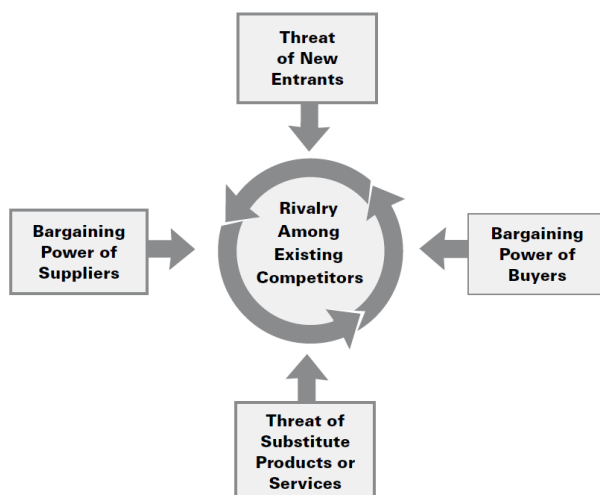
⁹ Henry, 2008

Det er dog på trods af ovenstående kritik, vurderet at PESTEL modellen er anvendelig for analysen som skal danne grundlag for besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 1.

Det skyldes bl.a. at der kan argumenteres for at historiske begivenheder, kan give en indikation på hvad fremtiden kan bringe.

2.2 Porters Five Forces

I forbindelse med en analyse af den konkurrencemæssige situation i en given branche, kan modellen Porters Five Forces anvendes. Modellen er udviklet af Michael S. Porter, professor på Havard Business School¹⁰, og den er med til at give et helhedsperspektiv på mulige trusler og udfordringer som forretningen kan stå over for, ud fra fem elementer som er vist i nedenstående figur.



Kilde: Porter, 2008¹¹

I figuren er afbilledet forholdet mellem følgende elementer:

- Truslen for nye indtrængere

Nye indtrængere er nye virksomheder som ønsker at etablere sig i branchen. Hvor høj truslen er, afhænger af adgangsbarriererne og dermed hvor let det er, at komme ind på markedet.

HENRY, A., Understanding strategic management, Oxford, 2008

¹⁰ <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34522>

¹¹ https://www.ibbusinessandmanagement.com/uploads/1/1/7/5/11758934/porters_five_forces_analysis_and_strategy.pdf

- Leverandørernes forhandlingsstyrke

Forhandlingsstyrken afhænger af de eksterne leverandørers magtposition. Hvis der er mange mulige leverandører, er det lettere for virksomheden at presse prisen, mens behovet for en specialproduktion der kun udbydes få steder vil presse prisen op.

- Kundernes forhandlingsstyrke

Kundernes forhandlingsstyrke afhænger ligesom ved forhandlernes forhandlingsstyrke af deres magtposition. Hvis der er få attraktive kunder vil disse have en høj forhandlingsstyrke hvorimod kunder på et marked med mange mulige kunder vil have en lavere forhandlingsstyrke, da virksomheden lettere kan finde andre at sælge sine produkter til.

- Truslen fra substituerende produkter

Substituerende produkter kan true en virksomhed, da det dækker over et produkt, som kan erstatte det eksisterende produkt.

- Rivalisering mellem eksisterende virksomheder i branchen

Et sidste parameter der kan udfordre en virksomhed er den interne konkurrence i branchen. Det er blandt andet afgørende hvor mange konkurrenter der er, og hvor stor mulighed der er for at differentiere sig og skabe loyalitet hos ens kunder. Det har stor indvirkning på, hvilken strategi en virksomhed skal vælge.¹²

En afdækning af de fem elementer kan give et billede af, hvordan virksomheden skal forme sin konkurrencestrategi og effektivt kan styre og positionere sig i forhold til elementerne, med et formål om, at skabe profit og udkonkurrere andre konkurrenter på markedet. Porter Generiske strategier beskriver tre konkurrencestrategier der kan anvendes, som her kort beskrives:

- Omkostningsleder strategi

En omkostningslederstrategi indebærer en stræben efter, at opnå den laveste markedspris på de udbudte produkter, uden at der gås på kompromis med kvaliteten. Her satses på, at opnå stordriftsfordele således at prisen kan presses ned, og konkurrenterne dermed mister markedsandele.

- Differentiationsstrategi

¹² Lynggaard, Peter (2008) Driftsøkonomi. Handelshøjskolens forlag 7. udgave 2. oplag

Ved denne strategi forsøger virksomheden at tilbyde et unikt eller differentieret produkt, med det formål, at kunderne vil betale en højere pris (sammenlignet med prisen de betaler for konkurrenternes produkt).

- Fokus strategi

Ved valg af en fokusstrategi tager virksomheden udgangspunkt i en af ovenstående strategier, med fokus på et bestemt segment eller geografisk lokation. Denne strategi kan i kombination med omkostningsleder strategien betyde, at en virksomhed satser på at sælge et produkt til en mere snæver kundegruppe og herigennem minimere omkostningerne. Den mere typiske anvendelse af fokus strategi vil dog være i kombination med differentiationsstrategien hvor der sker en fokuseret differentiering der gør det muligt at opnå en højere pris for produktet ved at skabe en præference hos forbrugeren. Et eksempel på denne strategi er de små bryghuse, som med lokale specialøl kan opnå en højere salgspris end fx Carlsberg, og derfor kan have en plads på markedet på trods af, at de ikke har samme stordriftsfordele som de store bryggerier.¹³

Porters model har flere anvendelsesmuligheder. Den kan være et nyttigt redskab for en virksomhed, der overvejer at indtræde i en ny branche. I den forbindelse, vil det være gavnligt med et værktøj som denne model, til at afdække hvor attraktiv branchen er på et givent tidspunkt. Modellen kan også anvendes af virksomheder der allerede har indtaget en position i en branche, men ønsker at danne sig et overblik over hvor stærk denne position er.

Kritikken af Porters Five Force modellen er bl.a., at analysen kun giver et statisk øjebliksbillede af branchen, samt muligheden for, at anlægger et retrospektivt blik, på samme måde som det fremføres i kritikken af PEST analysen. Dette kan være problematisk for dynamiske brancher med stor udvikling eller usikkerhed, ligesom det begrænser muligheden for at analysere virksomhedens fremtidige strategiske muligheder.

Michael S. Porters har responderet på kritikken ved at fastslå, at modellen er anvendelig i en fremtidsrettet analyse.¹⁴ Dette skal ske ved udarbejdelsen af en analyse af hvordan forholdet mellem virksomheden, dens kunder, leverandører og substitutter forventes at udvikle sig i

¹³ Henry 2008

¹⁴ <http://betabox.dk/2016/08/04/porters-five-forces/>

fremtiden for en tidsbestemt tidshorisont, og dermed kan det være muligt at forecaste om de fremtidens "forces".

Modellen modtager også kritik for at anse leverandører og aftagere som en form for "fjender" af virksomheden, og at man ifølge modellen skal have større forhandlingsstyrke end disse to. Dette er ifølge kritikken nødvendigvis ikke altid hensigtsmæssigt. Ofte vil det give en synergieffekt at anse sine leverandører og kunder som samarbejdspartnere og pleje relationen til disse i stedet for at modarbejde hinanden.

Den sidste del af kritikken som er medtaget adresserer det forhold, at der i Porters Five Forces modellen ikke er taget højde for forskellige lande med vidt forskellige kulturer, udviklingsstandard, uddannelsesniveauer eller infrastruktur. For eksempel vil en højteknologisk eller medicinalvirksomhed i Danmark højst sandsynligt have større styrke end tilsvarende virksomhed i Asien eller Afrika, alene pga. forskellen i uddannelsesniveauet eller infrastrukturen.

Det er dog på trods af at ovenstående kritisk vurderet, at Porters Five forces skal anvendes i analysen, der skal være med til at danne grundlaget for bevarelsen af undersøgelsesspørgsmål 1. Der er i analysen forsøgt at tage højde for kritikken af anvendelsen af modellen.

2.3 Ressourceanalyse

Formålet med en ressourceanalyse er at identificere de ressourcer og kompetencer der er i organisationen. Det kan f.eks. være ressourcer i form af mennesker, anlægsaktiver eller kapital. Analysen kan være anvendelig med henblik på at vurdere hvor virksomhedens konkurrencestrategi er optimal, da denne ofte vil tage afsæt i de ressourcer og kompetencer der er tilgængelige i organisationen. Ressourceanalysen er modsat de to ovenstående teoretiske bidrag, en internt rettet analyse.

3. Metode og empiri

I dette afsnit følger en fremlæggelse af de metodiske valg, der er foretaget i forhold til den samlede opgave, samt specifikt i forhold til empiriindsamling som består af en spørgeskemaundersøgelse.

3.1 Metodisk tilgang

Opgavens metode er bygget op omkring en metodetriangulering hvor der anvendes eksisterende litteratur, teori/analysemodeller samt egen indsamlet empiri. Dette sikrer, at der i opgaven tages udgangspunkt i relevant tilgængeligt materiale, som er udvalgt på baggrund af en kildekritisk tilgang hvor relevans, aktualitet samt validitet er vurderet for de artikler der er inddraget som en del af det empiriske grundlag. Dette betyder, at artikler fra medier der ikke er alment anerkendt ikke er medtaget, ligesom der kun er medtagne forskningsartikler, som er udgivet af anerkendte forlag.

Det teoretiske fundament i opgaven er velafprøvet og anerkendt til undersøgelse af lignende problemstillinger, og i opgaven anvendes kun de dele af teorierne som er relevante for problemstillingen. Der er i teori afsnittet redegjort for disse dele, ligesom der i afgrænsningen er redegjort for aktive fravalg således at det fremstår tydeligt for læseren hvilket teoretisk grundlag analyserne bygger på.

Analysen forholder sig i forhold til 1. og 2. underspørgsmål retrospektivt til SAS regnskabstal og strategi. Metodisk betyder dette, at der er anvendt litteratur der kan fortælle noget om SAS i den forgange periode, og samtidig er valgt teori der er egnet til at kigge på forhold der ligger bagudrettet i tiden. I den fremadrettede analyse er konklusionerne fra den bagudrettede analyse anvendt som baggrund, mens det metodisk er mere vanskeligt, at sige noget om fremtiden. Derfor er de bagudrettede forhold suppleret med en spørgeskemaundersøgelse, som har den styrke at kunne sige noget om nutidige forhold. Fordele og ulemper ved spørgeskemaundersøgelsen gennemgås i afsnittet nedenfor. I forhold til inddragelse af teori, er i denne del af opgaven medtaget teorier der er anerkendte for, at kunne anvendes til analyser af fremadrettede forhold, og dermed tillader at der anlægges en mere normativ tilgang, hvor der på baggrund af teori og empiri konkluderes på, hvordan det anbefales at SAS fremtidige strategi ser ud.

3.2 Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaundersøgelser hører til den kvantitative metode. Spørgeskemaundersøgelsen er valgt, da den egner sig til påvisning af korrelationer i mellem variabler, hvilket understøtter behovet for, at undersøge sammenhængen mellem fx flypassageres præferencer og holdning til valg af flyselskab. Samtidig egner det sig til, at indhente struktureret information i form af kvantitative data

om den adspurgte population. Herigennem opnås en viden, som efterfølgende kan anvendes til at opnå viden om de adspurgte forhold der kan omsættes til målbare enheder (tal).

3.2.1 Dataindsamling

Spørgeskemaets spørgsmål er formuleret med afsæt i opgavens teoretiske fundament. Størstedelen af spørgsmålene er formuleret således, at de besvares på en nominalskala og fungerer som kategorisering af populationen¹⁵. Dertil er to spørgsmål stillet ved hjælp af en vurderingsskala hvor respondenter bedes tage stilling til, hvorvidt en række faktorer er relevante for valg af flyselskab samt til hvilke udvalgte begreber de associerer udvalgte flyselskaber med. Alle spørgsmål måles på nominalskalniveau hvor alle svar vægtes ligeligt (ingen rangordning).

Spørgsmålet vedrørende valg af flyselskab er stillet så det kan besvares ved hjælp af en likertskala, der måler graden af relevans. Restende spørgsmål besvares ved simpel afkrydsning ved multiple choice. F.eks. Hvad er din alder, hvor der så er defineret relevante intervaller.¹⁶

Det er forsøgt, at formulere spørgsmålene entydigt og enkelt, og der er i spørgsmålene anvendt hverdagsprog som er let læseligt og forståeligt. Bevæggrunden herfor er at undgå misforståelser.¹⁷

Alle spørgsmål er formuleret som lukkede spørgsmål hvilket har den fordel at der sikres en ensartethed i svarene som letter den efterfølgende behandling. Dette betyder samtidig at der i svarkategorierne har været opmærksomhed på, at disse er dækkende så respondenter ikke presset ind i en for snæver ramme¹⁸. Der er ligeledes tilføjet muligheden "andet" og "ingen af ovenstående", for at sikre, at respondenter ikke tvinges ind i en u hensigtsmæssig kategori. Det er i spørgeskemaet bestræbt at stille så få spørgsmål som muligt for at få mange som muligt gennemfører hele undersøgelsen.

Spørgeskemaundersøgelsen er vedlagt i bilag 2

3.2.2 Validitet og reliabilitet

Kvalitetsvurdering af spørgeskemadata er foregået ud fra en vurdering af validitet og reliabilitet.

Validiteten omhandler undersøgelsens gyldighed og derved hvorvidt man får undersøgt det man har sat sig for. Det betyder at der skal være fokus på, at de spørgsmål der stilles er relevante, og at de understøtter en sammenhæng mellem problemformulering, data og konklusioner. Det betyder

¹⁵ Clement og Ingemann 2011:18)

¹⁶ Ibid

¹⁷ Olsen 2005:17

¹⁸ Fisker mf. 2002:36)

at sporbarheden herimellem skal være klar, hvilket blandt andet er sikret i operationaliseringsafsnittet. Det vurderes, at opgaven har et tilfredsstillende niveau af validitet.

Reabilitet beskæftiger sig med, om de indsamlede data er pålidelige og vil kunne genskabes ved en lignende undersøgelse. Dette handler overordnet om to forhold værende udformningen af spørgeskemaundersøgelsen og udvælgelse af respondenter (repræsentativitet)¹⁹. I forhold til førstnævnte er fulgt de metodiske forskrifter som er beskrevet i dataindsamlingsafsnittet, og der er ligeledes gennemført en pilotafprøvning af spørgeskemaet inden det er blevet udsendt hvorfor reabiliteten på dette område vurderes høj. I forhold til repræsentativitet har der været opmærksomhed på at ramme forskellige målgrupper. En faldgruppe her, kan være anvendelse af en snæver kanalstrategi hvor fx alene facebook anvendes til distribution. Dette kan være problematisk da man typisk har en forholdsvis homogen vennegruppe på facebook i forhold til fx alder og geografi. Det samme gør sig gældende hvis der alene distribueres via arbejdsplads hvor man rammer en gruppe med forholdsvis samme uddannelse og beskæftigelse. På baggrund af disse forhold, har jeg valgt at anvende en multikanalstrategi hvor der er anvendt både facebook og arbejdsplads, og ydermere er sket en udbredelse på facebook, ved at bede folk med forskellige aldre dele ud i deres netværk på facebook. På trods af disse metodiske overvejelser, ses alligevel en overvægt af unge studerende respondenter i alderen 20-30 år. Dette bevirker, at mine konklusioner for denne målgruppe er mere pålidelige end for de øvrige aldersgrupper, og at der i opgavens analyse af brugernes præferencer primært kan konkluderes noget om denne målgruppe, og derved givet anbefalinger til SAS strategi i forhold til de unge. Dette bevirker at min reabilitet samlet vurderes at ligge på et lavere niveau end validiteten.

3.3 Kritik af metode

Besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 3 bliver gennemført ved inddragelse af data fra spørgeskemaundersøgelsen om forbrugernes præferencer som anvendes til at sige noget om en fremtidig strategi. Her forudsættes, at der kan foretages en 1:1 sammenstilling af disse variable (præferencer og fordelagtig strategi), og på baggrund af data herom foretages en vurdering af,

¹⁹ Olsen 2001: Olsen, H, 2001: *Sprogforståelse og hukommelse i danske surveyundersøgelser (bd. I-II)*. København: Socialforskningsinstituttet.

hvilken strategi der skal anlægges. Dette forudsætter, at data beskæftiger sig med samme periode hvilket ikke er tilfældet. Dette giver nogle metodiske udfordringer der her redegøres for.

Den strategi der kigges på, er dækkende for en fremadrettet periode. Indikationer på brugerens præferencer er indsamlet ved en spørgeskemaundersøgelse, hvor der spørges ind til nuværende (og ikke fremtidige) præferencer.

En alternativ måde at få indblik i fremtidige data er ved gennemførelse af interviews. Ved interview er der mulighed for at spørge ind til forventninger til fremtiden. Dette er dog behæftet med en række fejlkilder. Jo længere frem i tiden der indsamles data for, jo sværere er det for den interviewede at forholde sig til, man kender af gode årsager ikke fremtiden. På baggrund heraf må antages, at det samme vil gøre sig gældende når der spørges til fremtidige præferencer. Derfor vil en interviewundersøgelse af præferencer i et fremadrettet perspektiv være fejlbehæftet og validiteten af data vil være lav.

Når det vurderes at være svært at indsamle data om fremadrettede præferencer, må det i stedet belyses, hvad udfordringerne vil være ved at anvende nutidige data til at sige noget om menneskers fremadrettede præferencer.

Der er foretaget få studier af, hvordan præferencer ændrer sig over tid, og det har specielt i den økonomiske teori været antaget, at præferencer er stabile over tid²⁰. Dog peger nyere studier på, at præferencer ændrer sig over tid, og i præferenceteorien findes eksempler på, hvad der kan forårsage ændringer. På trods af dette, viser de gennemførte casestudier på området, at præferencer har en vis stabilitet, specielt når vi taler inden for en relativ kort årrække, som den 5 årige nærværende opgave behandler.²¹ På den baggrund vurderes validiteten i undersøgelsens design at være på et acceptabelt niveau, på trods af, at undersøgelsen gennemføres med en udokumenteret antagelse om, at præferencerne i dag, kan anvendes til at sige noget om præferencerne over de næste 5 år. Denne beslutning er truffet på baggrund af ovenstående vurdering af alternative muligheder, samt på baggrund af den overvejende lille risiko for, at resultatet ville være blevet anderledes, såfremt data var indsamlet ved interview hvor der var blevet spurgt til fremtidige forventninger til

²⁰ <https://people.kth.se/~gryne/papers/PrefChIntro.pdf> samt Calle og Cascon 2019 (R.de Andrés Callea og J. M. Cascon (2019) " Preferences stability: A measure of preferences changes over time" Decision Support Systems Volume 129, February 2020

²¹ Calle og Cascon, 2019

præferencer.

4. Præsentation af virksomheden

I det følgende afsnit vil blive foretaget en kort gennemgang af SAS' historie med henblik på at illustrere hvilken udvikling SAS har gennemgået strukturelt og hvilke økonomiske kriser selskabet har gennemlevet. Afsnittet bidrager dermed til en vigtig forståelse for virksomheden, som er med til at danne fundamentet og grundlag for opgavens analyseafsnit.

4.1 Historisk gennemgang af virksomheden

SAS blev grundlagt 1. august 1946 da tre nationale og veletablerede flyselskaber, hhv. Det Danske Luftfartsselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartsselskab A/S (DNL) og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA) indgik et konsortium med samarbejde om flyvninger fra Skandinavien. I 1948 udvidet selskabet ruterne til også at omfatte europæiske ruter, og SAS European blev oprettet²². I 1951 blev de tre selskaber (DDL, DNL og SILA) omdannet til holdingselskaber. Hermed ophørte de med at operere som selvstændige selvstændige luftfartsselskaber, og alle aktiviteter blev nu overtaget af SAS²³.

Da konsortiet blev stiftet, var der positiv vækst, både hvad angår antallet af passagerer og antal destinationer. SAS var i 1950'erne verdens 12. største flyselskab. I 1961 blev det for første gang nødvendigt at reducere antallet af medarbejdere efter en fejlslagen investering i et mexicansk flyselskab. 2600 ansatte, svarende til 18 % af medarbejderstyrken blev fyret på baggrund heraf. SAS satsede de efterfølgende år på udbyggelse af rutenettet og en segmentopdeling af fritidsrejsende og forretningsrejsende.

I 1970'erne blev det meste af verden ramt af lavkonjunktur hvilket også påvirkede flyindustrien. SAS forsøgte at skaffe tilstrækkelig likviditet til at klare sig igennem krisen ved at frasælge fly. Dette var dog ikke en langtidsholdbar løsning, og i 1978 påvirkede krisen SAS i så høj grad, at SAS fyrede 1300 ansatte.

²² <https://nyheder.tv2.dk/article.php/id-60321719%3Aher-er-sas-historie-gennem-mere-end-65-%C3%A5r.html>

²³ <http://denstoredanske.dk/Bil, b%C3%A5d, fly m.m./Luftfart/Flyproducenter og flyselskaber/SAS>

Op igennem 1980'erne oplevede SAS en forøget indtjening og blev i 1983 kåret "Airline of the year". Det gode resultat, resulterede i flere opkøb, i forskellige strategiske områder, også uden for flybranchen. SAS købte sig blandt andet i den forbindelse ind i hotelkæden Intercontinental Hotels. I 1990 oplevede SAS en voksende konkurrence i markedet og indgik på den baggrund samarbejdet Star Alliance med Lufthansa, Thai International, United Airlines, Air Canada og Varig Brazilian Airlines. Samarbejdet omfattede blandt andet passagerbonusordninger²⁴.

Fra slutningen af 00'erne har SAS oplevet konsekvenserne ved at befinde sig på et marked med voksende konkurrence, blandt andet på baggrund af EUs liberalisering af luftfartbranchen op igennem 90'erne som gav plads til lavprisselskaberne som gennem 00'erne har formået at erobre markedsandele fra ruteselskaber²⁵. Dette har ført til en række spareøvelser og omstruktureringer²⁶.

I 2001 bliver SAS børsnoteret og er derefter 50% ejet af den danske, svenske og norske stat. Efterfølgende sker reorganisering af selskabsstrukturen således, at der oprettes tre nationale datterselskaber og en international virksomhed. Disse bliver dog atter reorganiseret i 2009 så selskabet samles under en skandinavisk enhed²⁷.

I 2002 lancerer SAS en omfattende spareplan under navnet Tournaround 2005. Planen skal bringe en besparelse på 14 milliarder svenske kroner. Dette betyder blandt andet, at der gennemføres 6000 fyringer i organisationen.

I 2007 gennemføres endnu en sparerunde (Strategi 2007). Her skal blandt andet ved frasalg af datterselskaber som Spanair opnås en besparelse på 2,8 milliarder svenske kroner.

I 2008 har finanskrisen for alvor sat sit spor i flybranchen hvilket medførte, at SAS endnu engang gennemfører besparelser i henhold til spareplanen Core SAS. Omkring 4500 medarbejdere bliver fyret, og der bliver sparet 7 milliarder svenske kroner. En del af

²⁴ http://denstoredanske.dk/Bil,_fly_m.m./Luftfart/Flyproducenter_og_flyselskaber/SAS

²⁵ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/da/IP_96_950

²⁶ http://denstoredanske.dk/Bil,_fly_m.m./Luftfart/Flyproducenter_og_flyselskaber/SAS

²⁷ <https://nyheder.tv2.dk/artikel.php/id-60321719%3Aher-er-sas-historie-gennem-mere-end-65-%C3%A5r.htmlarsen%252C>

udmøntningen af planen indebærer at kabinepersonale og piloter får nedskæringer på op til 20%²⁸.

I 2011 og 2012 lanceres yderligere to spareplaner som blandt andet indebærer en betydelig nedskæring i selskabets årlige produktionsomkostninger (3-5 % årligt), samt frasalg af SAS Group Handling som står for håndtering af bagage som dog aldrig gennemføres²⁹. Som en del af spareplanen frasælges flyselskabet Widerøe i 2013.

Med de fortløbende årlige produktionsbesparelser som blev født med planen i 2012, er det lykkedes selskabet kontinuerligt at nedbringe omkostningerne.

De løbende produktionsbesparelser er dog ikke alene nok til at klare SAS igennem den nuværende Covid-19 krise. Derfor har SAS i marts 2020 igen måtte ty til spareplaner. De nuværende spareplaner indebærer færre flyafgange således at omkostningerne til fly såsom jetfuel og fx afgifter til lufthavne mindskes. Videre gennemføres en sparerøvelse på administration og personaleomkostninger, ligesom der er ansættelsesstop og en udskydelse af ikke-kritiske projekter³⁰.

Når man kigger tilbage på SAS i et historisk perspektiv, tegnes et tydeligt billede af en virksomhed som har ændret sig meget organisatorisk, og som har formået at overleve i en branche der i dag er radikalt anderledes end da SAS blev stiftet, både i forhold til reguleringer, konkurrence og kundernes forventninger. SAS har gennemlevet adskillige økonomiske kriser, men har også måtte tage nogle slag på omdømmet undervejs, blandt andet i forbindelse med strejke hos kabinepersonale og piloter i hhv. 2015 og 2019^{31,32}.

Videre står SAS på nuværende tidspunkt igen i en økonomisk svær situation, hvor ydre påvirkninger har ramt industrier verden over, særligt flybranchen. Dette afsæt er interessant for opgavens analyse af SAS' strategi for de kommende år.

²⁸ <https://nyheder.tv2.dk/article.php/id-60321719%3Aher-er-sas-historie-gennem-mere-end-65-%C3%A5r.htmlarsen%252C>

²⁹ <https://fagbladet3f.dk/nyheder/05233bdae3594e118b4046bf5960b193-20160504-sas-dropper-salg-af-handlingselskab-3fere-nder-lettet-op>

³⁰ <https://www.berlingske.dk/virksomheder/coronavirus-udloeser-spareplan-i-sas>

³¹ <https://www.dr.dk/nyheder/penge/analytiker-strejke-er-dyr-sas-og-selskabets-omdoemme>

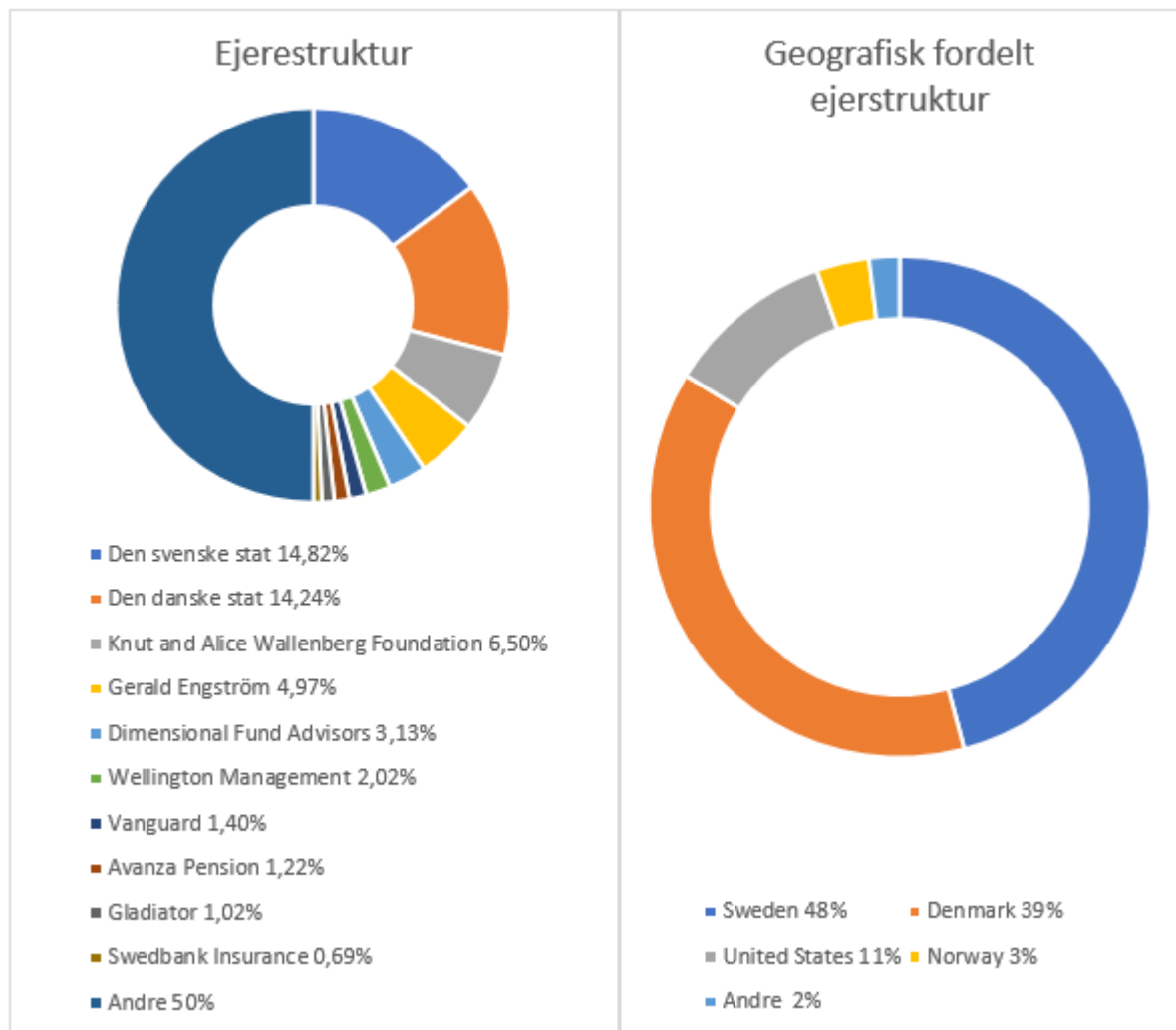
³² <https://www.berlingske.dk/virksomheder/kaere-sas-vi-orker-ikke-flere-strejker>

4.1 Ejerstruktur

Formålet med følgende afsnit er at foretage en redegørelse af ejerstrukturen i SAS.

Nedenstående diagram (venstre) illustrerer fordelingen af de 10 største aktionærer som ejer 50% af selskabet og deres forholdsvis ejerandele.

Diagrammet til højre illustrerer den geografiske fordeling af ejerne.



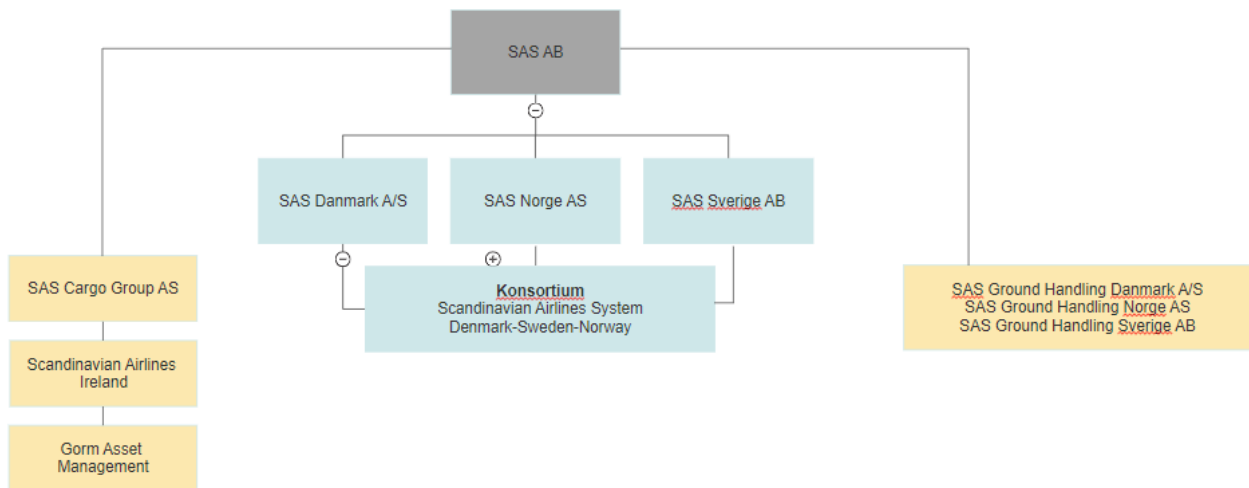
Kilde: Egen fremstilling – Data³³

4.2 Organisation

³³ <https://www.sasgroup.net/investor-relations/the-share/shareholders/>

I det følgende afsnit vil der blive givet en gennemgang af organisationsstrukturen hos SAS med det formål at danne et overblik over organisationen.

Nedenfor er illustreret et organisationsdiagram for SAS.



Kilde: Egen fremstilling - Data: SAS³⁴

Som det kan ses på organisationsdiagrammet, består SAS AB af tre grene, der håndterer SAS' tre forretningsområder.

- Den første gren udgør SAS i hhv. Sverige, Danmark og Norge, som opererer med almindelige flyrejser
- Den anden gren (venstre) består af SAS' forretningsområde der beskæftiger sig med fragt.
- Den tredje gren (højre) i forretningen, udgør SAS Ground Handling for Danmark, Norge og Sverige, der varetager servering af flyet når holder på jorden. Det er opgaver som håndtering af passagerens bagage, rengøring af kabinen, og påfyldning af brændstof.

4.3 SAS i dag

SAS har i de seneste 20 år flere gange justeret deres strategi. Fællesnævnerne for disse strategier har været fokus på omkostningsminimering, mål om stærkere kapitalstruktur samt justeringer af konkurrencestrategien. Konkurrencestrategien har været dels været produktudvikling, og markedspenetrering.

³⁴ <https://www.sasgroup.net/about-sas/corporate-governance/legal-structure/>

SAS har på trods af de mange strategier som primært tog afsæt i besparelsesplaner og konkurrencestrategijusteringer, så har deres kerneforretningen ikke ændret sig fra at målrette deres forretning mod de hyppigt rejsende på det skandinaviske marked (Frequent travellers), hvilket omfatter fritids- og forretningsrejse som havde stor fokus på selve oplevelsen. Det har bl.a. været med til at SAS har haft fokus på udviklingen af deres EuroBonus Program, deres rutenetværk samt punktligheden.

” What we do: SAS makes life easier for people who travel frequently to, from and within Scandinavia by offering smooth flights for business and leisure travel”³⁵

SAS har i dag stadig deres primære fokus på de hyppigt rejsende i Skandinavien, og belønner dem ligeledes med bonus point i deres EuroBonus Program. SAS’ DNA har altså ikke ændret sig markant de seneste mange år, og de forsøger fortsat at tilbyde kunderne mere end transport fra A til B, men i højere grad en oplevelse hvor service, punktlighed og komfort er i højsæde.

5. Analyse af den Nordeuropæiske flybranche

5.1 PESTEL

I det kommende afsnit vil der blive foretaget en omverdensanalyse, for at vi kan danne et billede af de markedsforhold der gør sig gældende i branchen for flyrejser. Der vil være forhold der gør sig gældende både i den politiske men også lovmæssige del, da de to elementer hænger sammen, hvorfor den politiske/lovmæssige del ikke vil blive opdelt i to separate dele, men i stedet blive behandlet samlet.

Modellen vil tage udgangspunkt i de seks elementer PESTEL-modellen består af:

- Politiske forhold
- Økonomiske forhold
- Sociale/kulturelle forhold

³⁵ SAS årsrapport 2018/19

- Teknologiske forhold
- Miljømæssige forhold
- Lovmæssige forhold

Political factors	Economic factors	Social and cultural factors
• Skatte- og afgiftspolitik • Erhvervspolitik • Arbejdsmarkedspolitik • Statsstøtte • Told • Internationale organisationer (EU, WTO, FN, NAFTA, IMF, Verdensbanken)	• BNP/økonomisk vækst • Konjunkturer • Arbejdsløshed • Inflation • Renteniveau • Lønniveau • Valutaforhold	• Demografi • Uddannelsesniveau • Indkomstfordeling • Mobilitet på arbejdsmarkedet • Livsstil og værdier
Technological factors	Environmental factors	Legal factors
• Konkurrenternes forsknings- og udviklingsaktiviteter • Nye patenter og produkter på markedet • Den teknologiske udvikling • Forskningsaktiviteter på bl.a. universiteter • Offentlig støtte til forskning	• Energiforbrug i virksomheden • Virksomhedens forurening • Affald fra virksomheden • Økologi • Grønne regnskaber	• Lovgivning om produktansvar og produktsikkerhed • Konkurrence- og monopollovgivning • Lovgivning om arbejdsmarkedsforhold • Eksport og importregulering 2 Eksterne forhold

Figur 1 – PESTEL modellen³⁶

5.1.1 Politiske og lovmæssige forhold

Med det formål, at analysere de politiske og lovmæssige forholds indvirke på flybranchen, vil der i dette afsnit først blive foretaget en vurdering af, hvordan politiske strømninger og lovgivning igennem tiden har påvirket flybranchen. Dernæst vil denne viden anvendes til at anlægge et perspektiv på, om der her er sket ændringer de seneste fem år, som kan være medforklarende til resultatet af SAS økonomiske dyk i perioden.

Historisk set har lufttransporten udviklet sig i de nationale myndigheders regi og under deres kontrol. I Europa har dette hovedsageligt betydet et monopol for nationale flyselskaber og offentligt ejede/ledede lufthavne. Mange af de første flyselskaber op mod slutningen af 1930'erne var etableret af entreprenører, hvor flere af dem oprindeligt var uddannede piloter fra 1. Verdenskrig. Derudover var der flyselskaber der var ejet af store virksomheder. F. eks. fra tog- og

³⁶ <https://slideplayer.dk/slide/2004527/>

shippingindustrien.

Det var primært to faktorer der ledte til, at regeringen og staten fik ejerskab over flyselskaberne, ligesom vi kender det i dag med bl.a. SAS.

Først og fremmest indså man i 1920 og 1930'erne at luftfartsindustrien ville have en væsentlig og signifikant indflydelse på økonomien, særligt i kraft af import/eksport mulighederne der fulgte med en veletableret flyindustri.

Dengang var markedet stadig ungt, og mange af de første starts-ups oplevede adskillige udfordringer og kæmpede med økonomien.

Staten i de pågældende lande indså, at de var nødt til at have ét veletableret og nationalt flyselskab, som var stabilt hvad angik sikkerhed og drift³⁷.

Konsekvenserne af 2. verdens krig genbekræftede endnu engang rationalet ved, at have statsejede flyselskaber. Mange lande var stadig i ruiner efter krigen, og staten i de pågældende lande så fordelene ved at have et stabilt nationalt flyselskab. De etablerede derfor flyselskaber med det formål høste den økonomiske gevinst ved at kunne drive luftfart og have en veletableret infrastruktur, ikke kun på landjorden, men også i luften. Dermed overtog stater ejerskabet af mange flyselskaber i perioden efter krigen³⁸.

De fleste internationale flyselskaber var indtil slutningen af 1980'erne helt eller delvist ejet og kontrolleret af staten i de respektive lande, hvor selskabet var stiftet. Dette har betydet, at flybranchen har været relativt beskyttet, og konkurrencen har været begrænset. Dette har tjent et klart formål, men der kan også argumenteres for, at flyselskaberne have et mindre incitament til at effektivisere og omkostningsminimere, hvorfor prisen på billetter lå relativt stabilt i denne periode.

Det var i 1978 at den American Deregulation Act blev vedtaget hvilket betød at alle beslutninger om ruteplanlægning og prisfastsættelser nu blev vedtaget af de nationale flyselskaberne selv, og den

³⁷ <https://meishka.files.wordpress.com/2011/12/the-airline-business-2006.pdf>

³⁸ <https://meishka.files.wordpress.com/2011/12/the-airline-business-2006.pdf>

amerikanske regering ikke længere have noget mandat til medbestemmelse. Det var de første skridt mod en liberalisering af flybranchen³⁹.

De gode erfaringer fra USA dannede grundlaget for, at Europa skulle følge trop. Liberaliseringen spredte sig, og det er først i 1986 at sker der en liberalisering af flybranchen i Europa og dermed blev der åbnet mere op for fri konkurrence, flere private selskaber kom til, og staterne fik mindre og mindre magt. Dette har ændret markedet for flybranchen markant. Konkurrencen er blevet hård, da der er kommet mange små lavprisselskaber, de såkaldte LCC'ere (Low cost carriers) ind som presser priserne. Sammen med liberalisering af branchen, er også gradvist sket en øget regulering og dermed er det politiske element stadig en vigtig faktor for branchen. I en globaliseret verden hvor flyselskaber opererer på tværs af verdensdele, er der mange regulativer at forholde sig til. Fx kan flyselskaber ikke etablere sig i andre lande, uden en forudgående aftale mellem staterne. I forhold til Dansk lovgivning og regulering på området, sker meget i dag i EU regi. Fx har EU-kommissionen sikret flypassagerer en række rettigheder ved vedtagelse af "forordning om luftpassageres rettigheder", "forordning om fælles regler for driften af lufttrafik" og "forordningen om luftfartsselskabers erstatningsansvar ved luftbefordring af passager og deres bagage".⁴⁰ Herigennem sikres lige rettigheder for passagerer fra EU, ligesom dette stiller krav til de flyselskaber der opererer i EU. Dette kan være en trussel for flyselskaberne, da deres mulighed for indflydelse på beslutningstagere i EU vil være mindre, end deres mulighed for påvirkning og medindflydelse på national lovgivning, der derfor i højere grad kan tilgodese specifikke danske behov fra flybranchen. Der er dog også en fordel ved den centrale lovgivning og regulering der sker i EU. Formålet er på den ene side at beskytte passagerrettigheder, som det er eksemplificeret ovenfor, og i den forbindelse også øge sikkerheden igennem et lovreguleret højt og ensartet sikkerhedsniveau i hele EU. På den anden side har lovgivningen også til formål at sikre et sundt marked. EU's lovgivning sikrer, at alle europæiske og ikke-europæiske luftfartsselskaber indrømmes de samme rettigheder og samme muligheder for at få adgang til luftfartsrelaterede tjenester.⁴¹ Der er derfor også betydelige fordele ved lovgivning og reguleringer, og dette kan derfor ikke alene ses som en trussel for branchen. Blandt andet har EU's oprettelse af det indre luftfartsmarked i slutningen af

³⁹ <https://www.govtrack.us/congress/bills/95/s2493>

⁴⁰ https://europa.eu/youreurope/citizens/travel/passenger-rights/air/index_da.htm

⁴¹ <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/da/sheet/131/lufttransport-markedsbestemmelser>

1990'erne været med til at omforme lufttransportbranchen og i væsentlig grad bidraget til den kraftige vækst i lufttransporten i Europa i de sidste tyve år.⁴²

Et af de områder, der fortsat primært er reguleret i Dansk lovgivning er skatte- og afgiftspolitikken, som kan have en stor indflydelse på indtjeningsgrundet for SAS. Det skyldes at de afgifter som regeringen pålægger flyselskaberne ofte bliver viderefaktureret til kunderne, der resulterer i højere billetpriser, hvilket leder til mindre efterspørgsmål, lavere omsætning og i sidste ende en mindre profit. I Sverige blev i 2018 indført flyafgifter, hvilket har bevirket, at væksten i flytransport i landet er stagnerende, mens der samtidig er sket en vækst i resten af verden, herunder Danmark⁴³. Politisk er man i Danmark splittet i forhold til spørgsmålet om afgift på flyrejser. Der har gennem tiden været forskellige afgifter, men siden 2007 har flyrejser i Danmark ikke været afgiftsbelagt. Der er dog flere af folketingets partier der er positiv stemte for en miljøafgift, så det kan ikke udelukkes at en sådan afgift på et tidspunkt kan få flertal.⁴⁴ Dette vil påvirke SAS indtjeningsmuligheder, da udgiften enten skal dækkes af deres overskud, eller skal pålægges kunderne (eller en kombination heraf). Konsekvenserne vil så afhænge af, hvorvidt brugerne er villige til at betale en ekstra sum for klimaet, eller om effekten bliver, at der rejser mindre med fly. Dette er et vigtigt forhold for SAS, og vil kunne påvirke dem negativt. Det kan dog ikke forklare den lavere omsætning de seneste 5 år, da afgiften som sagt ikke er realiseret.

Ovenstående analyse af de politiske- og lovgivningsmæssige forholds indvirke på flybranchen tegner et billede af, at flybranchen i høj grad er påvirket af politik og lovgivning, i de seneste år primært fra EU når vi taler den Europæiske luftfart som SAS hører under. Det er svært på den baggrund at konkludere entydigt, hvordan disse forhold påvirker branchens indtjeningsmuligheder, da de på den ene side får pålagt øgede udgifter afledt af krav til sikkerhed og passagerrettigheder, men på den anden side sikres en række rettigheder, og beskyttes mod konsekvenserne ved det fri markeds vilkår, hvor der vil være risiko for yderligere prisdumping ved markedsindtræden fra flyselskaber der opererer på andre vilkår. Dette sikres effektivt igennem EU, hvor der er mulighed for at præge et samlet flymarked i langt højere grad end Danmark ville have alene. Det konkluderes derfor, at politik og lovgivning er væsentlige ydre faktorer, som samlet set påvirker flybranchens

⁴² <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/da/sheet/131/lufttransport-markedsbestemmelser>

⁴³ <https://www.information.dk/debat/2019/05/svenskerne-indfoerte-flyafgifter-2018-flyver-mindre-boer-foelge-trop>

⁴⁴ <https://politiken.dk/rejser/art7525408/Danskerne-vil-have-afgift-p-C3%A5-flyrejser-politikerne-siger-nej>

indtjeningsmuligheder både positivt og negativt, men at disse faktorer ikke kan forklare, hvorfor SAS har haft en lavere indtjening i de seneste 5 år.

5.1.2 Krige og konflikter

En anden væsentlig og aktuel faktor der kan påvirke flybranchen, er risikoen for militære konflikter og terror.

Det så man bl.a. efter terrorangrebet på World Trade Center d. 11 september 2001⁴⁵.

Flyselskaberne var hårdt ramt af rædselsbølgerne der spredte sig verden over i kølvandet på angrebet.

Det kunne ses på SAS aktien der styrteddykkede i dagene efter hændelsen, men også det amerikanske aktiemarked var præget af den generelle usikkerhed angrebet medførte.⁴⁶

Terrorangreb, hvor kommercielle fly er involveret har den konsekvens for forbrugerne, at de får en svækket tillid til flysikkerheden, hvilket resulterer i en mindre efterspørgsel. Ved gennemgang af SAS årsrapport 2001 og 2002, kan det læses i Ledelses beretningen at terrorangrebet og den ustabile politiske situation i Mellemøsten dengang, havde en væsentlig indflydelse på flytrafikken og gav et negativt udslag for SAS økonomi^{47,48}.

Baseret på ovenstående analyse, er ukontrollerbare faktorer som krige, politisk ustabilitet og terror, noget der har kraftig påvirkning på den globale flybranche negativt, men samtidig noget det er svært at forudse.

5.1.3 Økonomiske forhold

Det faktum at langt de fleste flybilletter bliver solgt relativt kort tid inden afgang, betyder at markedet for flyrejser er meget følsomt over for svingninger i økonomien, og effekten heraf kan mærkes øjeblikkeligt på efterspørgslen og dermed økonomien. Dette gælder for hele branchen, da flyindustrien er en enorm omkostningstung industri med faste omkostninger i den tunge ende, og det betyder, at et fald i omsætningen kan have store konsekvenser på bundlinjen. Det kom til udtryk på SAS' årsregnskab fra 2018/19, hvor en pilot strejke der blot varede i 7 dage i maj i 2019,

⁴⁵ <https://borsen.dk/nyheder/generelt/flere-flyafgange-aflyst-11-september-97upf>

⁴⁶ <https://www.dr.dk/nyheder/penge/sas-aktie-dykker>

⁴⁷ SAS årsrapport 2001

⁴⁸ SAS årsrapport 2002

endte med at koste SAS omkring 450 mio. kroner, som resultat af omtrent 4000 aflysninger og 370.000 passagerer der ikke fløj⁴⁹. Dette var også en af de primære årsager til, at de leverede det laveste resultat i 5 år, sammen med stigende oliepriser og svingende valutakurser, hvilket igen giver en klar indikation af flybranchen i høj grad er sensitiv over for svingningerne.

Oliepriser

Brændstof til flyene hos flyselskab er helt nødvendigt, og uden vil flyet ikke være funktionsdygtigt - med andre ord er brændstof helt essentielt for flybranchen.

For at forstå hvilken effekt stigende eller faldende oliepriser har på flybranchen, er man nødt til at danne sig et billede af hvor stor en del af SAS' samlede omkostninger der udgør omkostninger til flybrændstof. Jf. SAS-årsrapport 2018/19 udgør det ca. 20% af den samlede omkostningsmasse, omkostninger til brændstof alene. Det indikerer at svingninger i olieprisen har en væsentlig effekt på bundlinjen hos flyselskaberne.

Figur 2 – Oliepris udvikling 2015-2020⁵⁰.



Som man kan se på Figur 2, tegner der sig en tydelig tendens igennem de seneste 5 år. Prisen i grafen er US dollar pr. gallon. Tendensen viser at prisen har været stigende og toppede indtil ultimo 2018, hvorefter priserne var relativt stabile frem til ultimo 2019, og herefter har der været et kraftigt dyk i prisen som følge af COVID-19 virussen, og den ligger pt. på et niveau vi ikke har set siden 2015.

⁴⁹ <https://penge.borsen.dk/nyheder/penge/haard-kurslissing-til-sas-aktien-efter-utilfredsstillende-regnskab-26bua>

⁵⁰ <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=jet-fuel&months=60>

Baseret på ovenstående afsnit, kan man konkludere, at SAS er følsom over for eksponering af svingninger i oliepriserne. SAS er naturligvis ligesom alle andre flyselskaber bekendt med denne risiko. De har derfor en politik om at hedge 40-80% af den forecastet brændstofforbrug for en periode på 12 måneder af gangen⁵¹. På den måde sikrer de sig imod voldsomme stigninger i olieprisen for en relativ kort periode. Dette virker som en fornuftig strategi på baggrund af usikkerheden i oliepriser og SAS høje afhængighed heraf. SAS får på denne måde begrænset konsekvenserne ved stigninger i oliepriser mod så på den anden side, ikke at få den fulde gevinst ved fald i prisen. Dette er derfor en stabiliserende faktor i forhold til SAS omkostninger.

Valutakurser

Det faktum at SAS' regnskab bliver opgjort i svenske kroner, samtidigt med at indtægter og omkostninger ofte bliver opgjort i anden valuta end svenske kroner i kraft af at det er et flyselskab, og dermed handler med kunder fra mange forskellige lande med forskellige valuter⁵². Det betyder også, at de er meget følsomme over for svingninger i valutakurserne. Særligt i tider hvor den svenske krone er svag over for den amerikanske dollar. Dette er en helt aktuel risiko, da både brændstof og leasing af fly afregnes i amerikanske dollar⁵³ hvilket er et forhold, som har væsentlig effekt på årsregnskabet.

SAS er opmærksom på denne risiko, hvorfor de har forsøg at sikre sig med hedging af valutakurser for en periode på 12 måneder af gangen for 40-80 % af over eller underskudsvaluta på lige fod som med flybrændstof. Men ved gennemgang af SAS' årsrapport 2018/19 kan man se at valutakursdifferencerne har haft en negativ effekt på regnskabet. Alt i alt løber det op i et tab på ca. 600 mio. svenske kroner⁵⁴. Deres strategi på dette område har derfor haft en negativ økonomisk konsekvens isoleret over en 2 årig. Der kan ikke alene på baggrund heraf konkluderes at deres strategi her er dårlig, da der kan være noget fornuftigt i at risikominimere her, ligesom i forhold til oliepriser. Fordelingen afspejler en lav risikovillighed, og dette anses at være fornuftigt, på valutakursen i så høj grad kan påvirke bundlinjen hos SAS.

⁵¹ SAS årsrapport 2019

⁵² SAS årsrapport 2019 side 41

⁵³ SAS årsrapport 2019 side 59

⁵⁴ SAS årsrapport 2019 side 59

5.1.4 Sociale og kulturelle forhold

De sociokulturelle forhold er noget flybranchen er præget af, både positivt og negativt. I den følgende afsnit vil der blive gjort rede for de sociale og kulturelle forhold der kan have en påvirkning på SAS.

Sociale medier

Trends, forbrugsvaner og livsstil er relevante faktorer at tage med i betragtningen.

Sociale medier er noget der i de seneste 5-10 år har fundet indpas i danskernes hverdag. I dag er det nærmest blevet obligatorisk at poste et billede på sin Facebook, Instagram eller Snapchat allerede når man står på lufthavnen, har checket bagagen ind og står med boardingcards i hånden. Hver 6. dansker (16 %)⁵⁵ bruger Facebooks såkaldte "Check-In" funktion, til at dele informationen om, at de er taget på ferie til deres venner og netværk.

Mere end hver 3. danske kvinder (36 %) er aktiv på det sociale medie Instagram under ferien mens 17 % af disse poster feriebilleder og videoer på mediet under rejsen.⁵⁶

En undersøgelse foretaget af hotel og rejsesøgemaskinen, Momondo.dk i 2018 viste også at upload af feriebilleder under ferien er blevet mere og mere almindeligt, og det er en trend som fortsat vil gå i samme retning som den har gjort seneste 5 år – særligt efter der i 2017 som nye EU-regler der blev indgået i Europa-Parlamentet om afskaffelse af roamingafgifter i EU, der betød at EU forbrugerne nu kunne bruge data på lige fod som når de var i hjemmelandet⁵⁷. Det vil være med til at gøre det mere fordelagtigt og nemmere at poste billeder af ferien via sociale medier fremover.

Laver du opdateringer på sociale medier, når du er på ferie (f.eks. på Facebook, Twitter eller Instagram)? Angiv gerne flere svar.	Alle 2018	Alle 2017	Alle 2016	Alle 2015	Alle 2014
Ja, jeg uploader billeder fra ferien	32%	24%	25%	24%	19%
Ja, jeg skriver opdateringer fra ferien	18%	17%	16%	17%	15%
Ja, jeg uploader videoer fra ferien	10%	7%	5%	4%	3%
Nej	47%	50%	53%	55%	60%
Jeg benytter mig ikke af sociale medier generelt	9%	14%	12%	12%	12%
Ved ikke	3%	4%	4%	3%	4%

⁵⁵ <http://trendsandtravel.dk/sociale-medier-er-med-paa-ferie/>

⁵⁶ <http://trendsandtravel.dk/sociale-medier-er-med-paa-ferie/>

⁵⁷ <https://nyheder.tv2.dk/politik/2017-02-01-ny-aftale-landet-i-nat-nu-er-det-helt-slut-med-roaming-afgifter-i-eu>

Figur 3⁵⁸

Som det kan ses på figur 3 så tegner der sig en tydelig tendens. I 2014 var det kun 19 % af de ca. 26.000 respondenter der svarede ja til, at de uploadede ferie billeder under rejsen. 4 år senere, var det 32% der svarede ja på samme tidspunkt.

En anden tendens man også ser på de sociale medier er, at trenden ændre sig fra at poste de klassiske storbyer, steder som de fleste besøger og destinationer som alle kender, til i højere grad at differentierer sig og poste unikke billeder som ikke allerede florere i massevis på de sociale medier, som f.eks. at man står foran Eiffeltårnet, på en stand på Sunny Beach eller en all-inclusive ferie på Malloca. Det er blevet utrendy, og nu forsøger bloggere og influencere at skille sig ud ved at besøge de mindre byer i stedet for hovedstæderne. Lande som Japan, Grønland, Indien og Nepal⁵⁹. Luksus trenden er så småt faset ud, og det er nu den primitive ferie der hitter på de sociale medier⁶⁰.

Det er tendenser som flyselskaber bør følge for hele tiden at være konkurrencedygtige og besvare den konkurrencemæssige fordel i en allerede presset branche, da det kan påvirke efterspørgslen efter rejser til bestemte destinationer og ændre på den måde hvorpå de skal brande sig for at tiltrække kunderne.

En anden side af de sociokulturelle forhold, er det værd at kigge på er at forbrugere i højere stigende grad bliver mere miljøbevidste⁶¹. Det er ikke noget man kun ser i flybranchen, men også i andre brancher. Herunder bl.a. i restaurationsbranchen, hvor der bliver stillet højere krav til bæredygtighed hvilket blandt andet medfører flere formindske af-madspild kampagner samt større efterspørgsel efter vegansk og økologisk mad⁶².

Det kan have negative følger for flybranchen, da flyindustrien er en af de største syndere hvad angår miljøforurening. Flytrafikken alene står for 8 % af den globale opvarmning⁶³.

Men på trods af den stigende miljøbevidsthed blandt danske forbrugere, rejser vi mere end

⁵⁸ <http://trendsandtravel.dk/sociale-medier-er-en-stor-del-af-ferien/>

⁵⁹ <https://www.berlingske.dk/rejser/rejser-i-2019-danskerne-droemmer-om-pioneroplevelser-og-primitive>

⁶⁰ <https://www.berlingske.dk/rejser/rejser-i-2019-danskerne-droemmer-om-pioneroplevelser-og-primitive>

⁶¹ <https://csr.dk/den-danske-forbruger-anno-2019-handler-mere-b%C3%A6redygtigt>

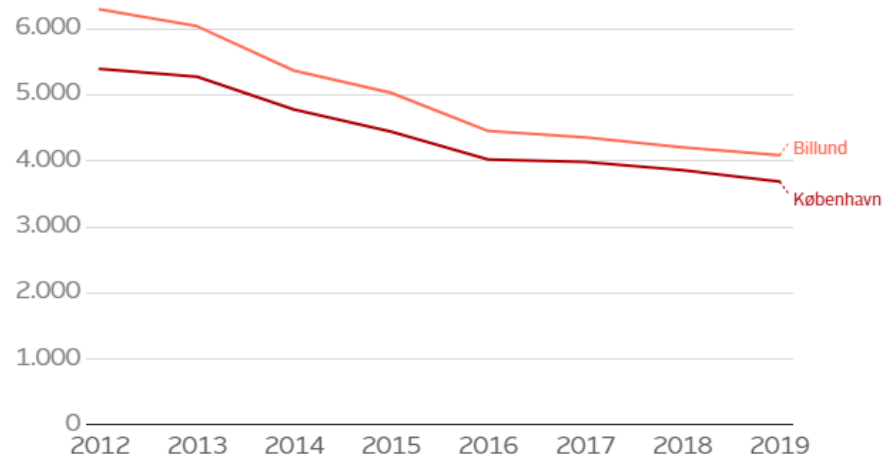
⁶² <https://www.b.dk/mad/flere-og-flere-bliver-fleksitarer-vegetarer-og-veganere>

⁶³ <https://www.dr.dk/nyheder/indland/selv-om-flyrejser-forurener-allermest-flere-flyver-og-flere-flyver-laengere-vaek>

nogensinde. Det er der flere grunde til.

- Billigere priser. Priserne på flybilletter har aldrig været så lave som de er i dag⁶⁴.

Gennemsnitspriser på interkontinentale flybilletter



Figur 4 – Gennemsnitspriser på interkontinentale flybilletter.⁶⁵

Som det fremgår på Figur 4 er det tydeligt at flybilletpriserne på oversøiske rejser daler, og det bliver billigere at rejse. Det skyldes bl.a. at der hverken pålægges moms eller de energiafgifter som de fleste nabolande pålægger flyrejsende. Sverige, Norge, Tyskland og England pålægger disse afgifter oven i billetprisen. I Tyskland pålægges der eksempelvis hvad der svarer til 50 kr. i afgift oveni billetprisen på en rejse til London, mens der pålægges ca. 300 kr på en rejse til Bangkok⁶⁶.

Jf. SAS årsrapport 2018/19 fremgår det, at SAS er bekendt med denne stigende tendens i samfundet⁶⁷, og SAS' ledelse har derfor reageret med forskellige tiltag. SAS har siden juli 2019 bl.a. gjort det muligt for alle deres passagerer, allerede i bookingprocessen at tilkøbe biobrændstof som er en mere klimavenlig form for brændstof. For 100 SEK kan kunderne købe hvad der svarer til 20 minutters flyvetid på biobrændstof⁶⁸. Derudover har de indkøbt 9 nye Airbus Fly der skal erstatte 9

⁶⁴ <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2019-12-05-flybilletter-er-historisk-billige-det-vaekker-bekymring>

⁶⁵ <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2019-12-05-flybilletter-er-historisk-billige-det-vaekker-bekymring>

⁶⁶ <https://klimaraadet.dk/da/nyheder/vurderingsnotat-muligheder-groennere-flyvninger-fra-danmark>

⁶⁷ SAS årsrapport 2018/19 side 16

⁶⁸ <https://insideflyer.dk/sas-nu-kan-du-koebe-biobraendstof-sammen-med-din-billet-for-at-blive-en-klimavenlig-passager/>

fly fra deres eksisterende flåde. Disse nyindkøbte fly har 15-18% bedre brændstoføkonomi, hvilket er i tråd med deres 2050 agenda om at reducere 50% af deres CO₂ udledning⁶⁹.

Som det fremgår af ovenstående har SAS en meget klar og ambitiøs strategi på klimaområdet hvilket vurderes at være hensigtsmæssigt på baggrund af den øgede opmærksomhed befolkningen har på denne dagsorden. Samtidig virker det til, at SAS har vist rettidig omhu, ved allerede at satse på dette område nu, på trods af at forbrugernes vaner ikke er ændret signifikant. Dette kan betyde, at SAS får et forspring i forhold til andre konkurrenter, ved at være blandt First Movers på dette område.

5.1.5 Teknologiske forhold

De teknologiske forhold er noget der har indflydelse på de fleste brancher, og flybranchen er ingen undtagelse. I det følgende afsnit vil der blive gjort rede for de teknologiske forhold der kan have væsentlig indflydelse på SAS' værdiskabelse.

Højere grad af transparens på markedet

I kraft af den teknologiske udvikling der har fundet sted de seneste 2 årtier, hvor adgang til internettet, information via smartphones er blevet almindeligt, har det også skabt et marked for virksomheder som vil skabe mere transparens på markedet. På markedet for flyrejser er en af mest kendte Momondo.dk.

På Momondo.dk har man som rejsende mulighed for at indhente tilbud fra samtlige flyselskaber der udbyder den pågældende rejse man søger. Momondo giver mulighed for at sammenligne de relevante billetter fordelt på 3 parametre: Laveste pris, kortest rejsetid, samt en hvor både pris og rejsetid tages i betragtning, og Momondo giver et bud på det "Bedste" valg.⁷⁰

Dette er med til at skærpe konkurrencen blandt flyselskaberne, hvilket kan give SAS udfordringer da LCC-selskaberne (Low cost carrier) også vil dukke op i disse søgninger, og i mange tilfælde ligge øverst, hvis der sorteres efter de billigste rejser.

Højhastighedstog

⁶⁹ SAS Årsrapport 2018/19 side 18

⁷⁰ www.momondo.dk

Som led i det voksende fokus på bæredygtighed og grøn omstilling, er det relevant at kigge på de substitutter til luftfart som potentielt kan true flybranchen. Et oplagt alternativ til transport med fly er togtransport. Drøftelsen af dette alternativ har løbende haft fokus i medierne, og den internationale jernbaneunion har været drivende for forskellige arrangementer⁷¹ som har haft til formål at skabe opmærksomhed på hvorfor tog er et godt og grønt alternativ til at køre bil eller flyve.

Aktualiteten af denne drøftelse er tydelig, når man søger på google efter tog vs. fly. Her dukker adskillige tjenester op, som tilbyder at beregne din rejses CO2 udslip ved alternative transportformer, herunder tog og flyrejse (se blandt andet <https://passagerpuls.dk/hjaelp-til-din-rejse/tog-bil-eller-fly-beregn-din-feries-co2-aftryk> og <https://interrailguide.dk/hvad-forurener-mest-fly-eller-tog/>).

Tal fra DBS viser, at flere og flere rejser med tog i Danmark, men det ser ikke ud til, at have en sammenhæng med nedgang i antallet af flypassagerer som ligeledes stiger. Det må i højere grad forstås som en øget lyst til og mulighed for at rejse, som øger efterspørgslen efter både luft- og landtransport. Der er i 2018 gennemført en megafonmåling af politikken og TV2 som peger på, at folk gerne vil bruge toget mere og trække ned for flyrejserne, men der følger nogle forudsætninger med som kan være vanskelige for togbranchen at indfri. For det første skal det være let og hurtigt. Dette stiller krav om nye hurtige toge, flere afgang og nye strækninger. For det andet skal det også være billigt. ⁷²Her er togtrafikken udfordret af de historisk lave flybilletter som betyder, at der kan bookes billetter til få hundrede kroner når der fx skal rejses en weekendtur til Paris eller andre europæiske hovedstæder.

Det er på nuværende tidspunkt både for dyrt og for langsomt at skifte sin flyrejse ud med tog, hvilket betyder at kun entusiastiske klimaforkæmpere og folk der har anden grund til at ønske en mere langsom rejseform vælger at substituere fly med tog. Toget kan give mulighed for en anden form for oplevelse og passe bedre med en roligere livsstil hvor oplevelser og fordybelse prioriteres over effektivitet og fart. Dette er en tendens der vinder frem, men som stadig på ses som værende på nichepræget, at det ikke kan ændre en global tendens. Det betyder, at tog på nuværende

⁷¹ <https://www.information.dk/2018/11/droemmen-groenne-hoejhastighedstog-slaar-spraekker-europa>

⁷² <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2018-11-04-danskerne-vil-egentlig-gerne-skrotte-flyet-og-tage-toget-men-det-er-for-dyrt>

tidspunkt ikke akut truer flybranchen, men det peger samtidig i retning af, at der er mulighed for, at togdrift på sigt kan blive en større trussel, specielt hvis flybranchen oplever et politisk pres i form af afgifter, og togbranchen samtidig får et løft og tilført kapital til en bedre infrastruktur og hurtigere toge. Senest har regeringen i Storbritannien igangsat indsatsen mod at få højhastighedstog ind på strækninger som skal forbinde London med Birmingham, Manchester og Leeds.⁷³ Der er et politisk fokus på mere bæredygtig transport, men det vurderes stadig, at vi er langt fra, at lyntog for alvor kan true flybranchen, specielt på de længere strækninger. På de nationale strækninger er der større risiko for, at lyntog kan blive et relevant alternativ for flere mennesker efterhånden som der kommer flere strækninger, hurtigere toge og konkurrencedygtige billetpriser.

Videokonferencer

Anvendelsen af online videomøder, bliver i højere grad almindeligt i dag, særligt store organisationer har i deres CSR strategi valgt at bestrebe sig på at være med til at mindske CO₂ udledning, og dermed vurdere hvor vidt forretningsrejser kan erstattes af en online videomøde.

5.1.6 Miljømæssige forhold

Det sidste forhold der gennemgås i henhold til PESTEL analysen er de miljømæssige (da de lovgivningsmæssige er medtaget under PESTEL analysens første punkt om politiske forhold).

Naturkatastrofer

Flybranchen er en branche som er særligt følsom over for naturfænomener der påvirker flytrafikken. Det er en ukontrollerbar risiko som samtlige flyselskaber altid vil kunne blive ramt af. En af de senere eksempler på sådan et naturfænomen der havde en påvirkning på flytrafikken, er vulkanudbruddet på Island hvor vulkanen Eyjafjallajökull gik i udbrud i hhv. marts 2010 med et mindre udbrud, og igen i april samme år med et langt kraftigere udbrud der lammede flytrafikken og lukkede luftrummet over Europa, hvilket betød at de 28.000 flyvninger⁷⁴ der dagligt finder sted i Europa, nu stod helt stille, ligesom interkontinentale flyvninger til og fra Europa var lammet som følge af vulkanudbruddet. Da situationen var værst, stod ca. 1/3 af verdens flytrafik stille grundet de

⁷³ <https://videnskab.dk/naturvidenskab/fly-tog-eller-bil-klimaeffekten-forbundet-med-vores-transportvalg-er-overraskende>

⁷⁴ <https://illvid.dk/naturen/vulkaner/islandsk-vulkan-satte-verden-i-staa>

askepartikler som vulkanen havde slynget flere kilometer op i atmosfæren, og der var mistanke om, at askepartiklerne voldte problemer for flyets motor, da flere piloter havde berettet om dette. Dette fik luftfartsmyndighederne i de enkelte lande til at lukke luftrummet, indtil askeskyen ikke udgjorde en risiko for flysikkerheden længere⁷⁵. Flytrafikken over Europa stod helt stille i 6 dage, og da det økonomiske tab for flyselskaberne blev opgjort, havde de lidt et tab på næsten 2 mia dollars hvilket fik flyselskaberne til at karakterisere krisen som den største siden 2. verdenskrig⁷⁶. I SAS årsrapport 2010, blev der i Ledelsesberetningen og berettet om de økonomiske konsekvenser, som var blevet opgjort til et tab på 700 mio. SEK⁷⁷.

Der er altså ingen tvivl om, at naturkatastrofer kan have fatale konsekvenser for flytrafikken, men det er svært at håndtere denne risiko i en strategi. Den eneste strategi her vil være at sikre sig en solid økonomi, der kan bære at disse uforudsete hændelser indtræffer.

Pandemier

Pandemier er betegnelsen for en hurtig og ukontrollerbar udbredelse af en smitsom sygdom, som spredes til et stort antal mennesker inden for kort tid. ⁷⁸ Der har gennem tiden været flere tilfælde af pandemiudbrud. Indenfor flybranchen går en pandemi under betegnelsen "force majeure" som dækker over usædvanlige forhold. Dette begreb dækker ligeledes naturkatastrofer og krige. ⁷⁹

Nogle af største og mest kendte pandemier som har ramt verden i nyere tid er Svineinfluenza, SARS, EBOLA, MERS og senest COVID19 (Corona). ⁸⁰ Pandemier kan have en enorm indflydelse på transportsektoren, herunder flybranchen, da det lammer alt transport ind og ud af det ramte område. Dette sås blandt andet under udbruddet af SARS hvor flybranchen i de asiatiske lande blev hårdt ramt. ⁸¹

Helt højtaktuelt har den nuværende COVID19 situation lammet flytrafikken verden over, hvor det pt kun er 5-10 % af den normale flydrift der afvikles, og de økonomiske konsekvenser heraf er endnu ukendte. På rejsesøgetjenesten Momondo (www.momondo.dk – set den 28/4-2020) står den nuværende status til rejseanbefalinger som "undgå rejse", hvilket er helt i tråd med udmeldingerne

⁷⁵ <https://illvid.dk/naturen/vulkaner/islandsk-vulkan-satte-verden-i-staa>

⁷⁶ <https://illvid.dk/naturen/vulkaner/islandsk-vulkan-satte-verden-i-staa>

⁷⁷ SAS årsrapport 2010

⁷⁸ <https://videnskab.dk/krop-sundhed/pandemi-epidemi-eller-udbrud-hvad-er-forskellen>

⁷⁹ <https://www.forbrug.dk/artikler/forbrug/test-og-raad/rejser-og-transport/flyrejser/force-majeure-usaedvanlige-vejrforhold-uro-krig-og-epidemier/>

⁸⁰ <https://nyheder.tv2.dk/2020-04-12-menneskets-historie-er-fyldt-med-pandemier-her-er-nogle-af-de-stoerste>

⁸¹ Willumsen, Gitte (18. april 2003). "[Sars - virologernes skræk](#)". [Ingeniøren](#).

fra statsledere og regeringer verden over. Luftfartindustrien er blandt de brancher der rammes hårdest af COVID19 krisen og German Wings er allerede lukket, irske CityJet er ved at dreje nøglen om, det samme er det nystartede danske Great Dane Airlines, og Norwegian har netop erklæret fire af deres bemandingsselskaber konkurs i et forsøg på at redde moderselskabet⁸². Det er svært at forestille sig, at der ikke er flere flyselskaber som ikke kan klare sig igennem krisen på trods af hjælpepakker. Her har de statsejede flyselskaber som SAS hører til en fordel, da de har en stat til at holde hånden under dem i sådanne krisesituationer.⁸³

COVID19 kan risikere også at sætte sit præg på branchen fremadrettet. Per Henriksen, der er chefkonsulent i brancheforeningen Dansk Luftfart gætter på, at denne situation også fremover vil påvirke folks adfærd med den konsekvens at efterspørgslen på fx charterrejser vil falde. Han mener samtidig, at vi under krisen har lært, at mange aktiviteter kan klares uden at vi behøves at rejse⁸⁴.

Nærværende gennemgang af epidemiens indvirkning på flybranchen viser, at det kan påvirke i en meget høj grad på flybranchen, både aktuelt og akut, men måske også langsigtet. Samtidig må det konkluderes, at der ikke kan påvises sammenhæng mellem SAS regnskabstal i de forgangne 5 år og udbrud af epidemier. Til gengæld er det interessant at se, hvad den nuværende krise vil betyde for SAS og den øvrige branche hvilket dog ligger udenfor denne opgave, jf. afgrænsningen.

5.1.7 Klima

Klima er et højaktuelt emne, som i dag præger mange brancher. Verden over ses et øget fokus på klima, og klimadagsordenen er blevet en af de vigtigste og mest uundgåelige politiske dagsordner.⁸⁵ I Danmark er der som nævnt i afsnittet om de politiske og sociokulturelle faktorer, endnu ikke indført klimaafgifter på fly, men der er et pres herfor både fra befolkningen samt fra klimarådet, der blandt andet er kommet med følgende udtalelse:

” Vi er simpelthen nødt til at tage fat på luftfartens klimapåvirkning nu og her. Det vil selvfølgelig være bedst med ambitiøse internationale aftaler på området i regi af FN og EU, men indtil det sker, er det Klimarådets vurdering, at Danmark bør stramme

⁸² <https://www.information.dk/udland/2020/04/corona-aendret-flybranchen-maaske-altid>

⁸³ <https://flypenge.dk/artikler/covid-19-skaber-krise-hos-flere-flyselskaber/>

⁸⁴ <https://www.information.dk/udland/2020/04/corona-aendret-flybranchen-maaske-altid>

⁸⁵ <https://www.altinget.dk/energi/artikel/sas-vi-vil-vaere-et-af-verdens-mest-baeredygtige-flyselskaber-i-2030>

reguleringen af de flyvninger, der afgår fra danske lufthavne” (Peter Møllegaard, formand for Klimarådet)⁸⁶.

Disse strømninger ligger et pres på flybranchen, hvilket blandt andet har resulteret i, at Dansk luftfart sidste år (2019) selv kom med det forslag, at lægge en klimaafgift på alle flyrejser fra Danmark. Pengene herfra skal gå til finansiering af en uafhængig klimafond som skal støtte forskning i grønne løsninger inden for luftfart.⁸⁷ Dette må opfattes som andet end blot et tegn på samfundssind og ansvarighed fra flybranchens side. Dette er formegentligt en del af det, men den primære drivkraft må formodes at være en antagelse om, at en sådan afgift er i trit med kundernes forventninger og ønsker til en grøn omstilling, og derfor vil en afgift kunne anvendes positivt i CSR øjemed. Dette kan være en smart måde at få positiv omtale på, og samtidig en måde at forhindre, at politikkerne pålægger en tvungen afgift, som ikke på samme måde vil kunne anvendes i brandingsammenhæng.

Undersøgelser peger på, at flybranchen her vurderer kundernes modenhed i forhold til en grøn omstilling korrekt. Politikken foretog en megafonmåling i november 2019, som viste at 59% af de adspurgte danskere var positive i forhold til en grøn afgift på flyrejser.⁸⁸

Effekten ved afgifter og det øgede fokus i befolkningen på grøn omstilling er svært at måle. I Sverige har man efter indførsel af afgiften oplevet et fald i flyrejser, men det er vanskeligt at påvise, hvorvidt dette skyldes de ekstra penge der skal op af lommen, eller om det i højere grad skyldes befolkningens parathed til, at finde mere miljøvenlige alternativer når det gælder transport. Omvendt ses en global tendens til, at der rejses mere og mere med fly, og at den øgede miljøbevidsthed ikke bevirker, at charterferien sydpå droppes.⁸⁹ Det er derfor et relevant spørgsmål, om Sverige er forgangsland og de Svenske tendenser til færre flyrejser også bliver en realitet i andre lande - herunder Danmark, eller om Sverige i denne sammenhæng er et enkeltstående tilfælde. Dette spørgsmål er yderst relevant for flybranchen, og med den strategiske retning der ses her, lader det til, at man forbereder sig på, at presset om den grønne omstilling ikke

⁸⁶ <https://politiken.dk/rejser/art7525408/Danskerne-vil-have-afgift-p%C3%A5-flyrejser-politikerne-siger-nej>

⁸⁷ <https://www.dr.dk/nyheder/penge/dansk-luftfart-vil-laegge-klimaafgift-pa-flyrejser-fra-danmark>

⁸⁸ <https://politiken.dk/rejser/art7525408/Danskerne-vil-have-afgift-p%C3%A5-flyrejser-politikerne-siger-nej>

⁸⁹ <https://jyllands-posten.dk/livsstil/rejser/ECE11584661/nye-tal-stoerre-klimabevidsthed-aendrer-intet-vi-flyver-som-aldrig-foer/>

vil blive mindre foreløbigt. Direktør for SAS, Lars Sandahl Sørensen udtaler til Altinget i februar 2019 følgende:

” Vi må kunne beholde flyets fordele, samtidig med at vi mindsker vores udslip. Det er noget, som vi arbejder med på mange planer”

De planer der her henvises til, er SAS klimastrategi som frem mod af 2030 indebærer en række initiativer som skal sikre en mere bæredygtig flyvning. En del af denne strategi handler om udvikling af bæredygtigt brændstof, sådan at man kan forøge passagertallet uden at forøge CO2 udslippet.⁹⁰

Det er ingen tvivl om, at netop de miljømæssige faktorer er relevante og aktuelle når flybranchen skal analyseres. Det er helt centralt, at der udvikles nye og mere miljøvenlige måder at flyve på, således at den globale flybranche ikke rammes af samme tendenser som er set i den Svenske. Flybranchen har den fordel, at substitutterne til at rejse med fly er langt mere tidskrævende, og derfor oftest fravælges, på trods af forbrugernes bevidsthed om klima. Dette betyder dog ikke at det ikke er en trussel. Fx kan det forestilles, at SAS vil blive udfordret såfremt, at en af konkurrenterne finder en alternativ måde at transportere passagerne mere klimavenligt på, fx ved et bedre brændstof eller et andet flydesign. Det er derfor en vigtig dagsorden at have en klar strategi for.

På trods af aktualiteten i den miljømæssige faktor, og den spændende fremtid flybranchen kigger ind i på dette område med ambitiøse strategier og et pres fra befolkningen og politikerne, anses det ikke som værende medforklarende til SAS indtjeningsudfordringer i de seneste 5 år. Det kan ikke påvises, at forbrugerne har ændret adfærd, eller at SAS har haft forøgede omkostninger forbundet med klimadagsordenen. Det må derfor konkluderes, at denne faktor ikke er udslagsgivende i forhold til SAS' økonomi i den seneste 5 årige periode.

5.1.8 Sammenfatning på PESTEL

PESTEL analysen tegner et tydeligt billede af, at flybranchen er påvirket af mange omverdens faktorer som der skal tages højde for, i den grad det er muligt. Flybranchen kan ikke påvirke disse faktorer, men kan for nogle af dem etablere risikominimerende foranstaltninger, som det er set i forhold til valutakurser og oliepriser. Der er også faktorer som flybranchen kan handle på baggrund af, og endda opnå fordele herved som f.eks de teknologiske- og miljømæssige trends. Andre

⁹⁰ <https://www.altinget.dk/energi/artikel/sas-vi-vil-vaere-et-af-verdens-mest-baeredygtige-flyelskaber-i-2030>

faktorer kan flyselskaberne hverken gardere sig i mod eller risikominimerer for, hvilket gør sig gældende for naturkatastrofer.

5.2 Porters Five Forces

Der vil i følgende afsnit blive foretaget en analyse med udgangspunkt i Porters Five Forces modellen, hvor der vil blive gjort rede for hvor attraktiv branchen som SAS befinder sig i er, samt om der er indikationer på dårlig positionering.

5.2.1 Kundernes forhandlingsstyrke

Dette afsnit, hvor det første element fra modellen vil blive behandlet, vil tage udgangspunkt i antagelsen om, at der er to typer af kunder som flyselskaberne kæmper om – de private og de forretningsrejsende. Grunden til denne opdeling er, at de to kundegrupper har forskellige forhandlingsstyrker grundet forskellige præferencegrader.

Forretningsrejsende er kunder der rejser i forbindelse med arbejdet, hvor rejsetid, og afgang- og landingstiden oftest vil være det afgørende for valget af rejsen.

Den private kunde er kendetegnet ved, at de rejser med henblik på afholdelse af ferie eller lign, hvorfor der ikke vil være ligeså høj grad af præferencer hvad angår rejsetid og rejsetidspunkt.

De kunder der rejser i forbindelse med arbejdet, vil oftest have nogle faste krav til ankomsttider. Det kan skyldes deadlines til møder, konferencer el. lign. Det betyder, at denne gruppe vil stille krav til rejsetid, punktlighed og tidspunkt for ankomst. Krav om at være på bestemte steder til bestemte tidspunkter kan ikke altid indfries, og da denne kundegruppe er afhængige af at kunne transportere sig hurtigt, og derfor har svært ved at finde substitutter som kan konkurrere, selv med ikke ideelle afgangstider på fly, vurderes det at denne kundegruppes forhandlingsstyrke vil være lav til moderat.

Privatkunderne derimod vil have fokus på prisen og rejsetiden. Kombinationen af mange udbydere og den teknologiske udvikling der er med til at gøre markedet transparent, betyder at kunderne i højere grad kan vælge den billigste udbyder af den pågældende rejse. Ved hjælp af søgemaskiner får kunderne et overskueligt overblik over mulighederne. Flyselskaberne kæmper derfor om at kunne være den billigste udbyder, og lægge øverst på kundernes søgelist.

Det vurderes på baggrund heraf at de private kunders forhandlingsstyrke er moderat til høj.

5.2.2 Leverandørernes forhandlingsstyrke

Ved en analyse af leverandørernes forhandlingsstyrke i luftfartsbranchen vil de tre væsentligste leverandører i flybranchen vil blive gennemgået og danne grundlaget for denne analyse.

Leverandører af arbejdskraft

Medarbejderne og deres arbejdskraft er en afgørende faktor for langt de fleste virksomheder. Men særligt for flyselskaber der er afhængige af specialuddannet personale som f.eks. piloter og flymekanikere, som ikke kan erstattes dag til dag, har disse medarbejdergrupper en stor forhandlingsstyrke over for flyselskaberne. Dette kom til udtryk ved pilotstrejken der blot varede i 7 dag, og fik kolossale konsekvenser for SAS økonomisk men også brandingmæssigt da strejken resulterede i utallige aflysninger. Aflysninger svækker tilliden til selskabet på den korte bane, men stabiliseres igen på længere sigt.

Medarbejderne hos flyselskaberne har oftest en fagforening bag sig, hvilket giver dem en stor forhandlingsstyrke over for arbejdsgiver. Strejker er historisk set ikke en ualmindelighed i flybranchen. Det er sket utallige gange i historien. Alene i 2014 var Lufthansa ramt af strejke 5 gange⁹¹. Det er særligt LCC der er skyld i de mange strejker. For at de større flyselskaber skal kunne være konkurrencedygtige, er de nødt til at skære i omkostningerne, hvilket oftest resultere i lavere lønforhold, som giver anledning til lockout og strejkekonflikter.

Leverandører af fly

På verdensplan er der to store anerkendte flyproducenter der leverer fly til luftfartsbranchen og sidder på 99% af markedet for kommercielle fly⁹². Den amerikanske flyproducent Boeing og den franske producent Airbus. Boeing har siden 2011 ligget nummer 1, som den største af de to. Der eksisterer dermed et duopol på markedet, hvilket sætter leverandørerne i en forhandlingsstærk position over for de mange flyselskaber, da de umiddelbart kun skal konkurrere med ét selskab. Man kan derfor argumentere for, at forhandlingsstyrken er høj. Men SAS kan i kraft sin størrelse dog have væsentlig højere forhandlingsstyrke over for de to producenter, da SAS er en stor kunde. I 2018 bestilte SAS 50 nye fly fra producenten Airbus, til en værdi af 24 mia. Kroner. I samme år modtog Airbus bestillinger til levering af 747 fly på verdensplan. Dvs. 6 % af de samlede antal fly skulle leveres til SAS, hvilket er en betydelig størrelse⁹³. På den baggrund vurderes SAS at have en vis forhandlingsstyrke over for duopolet.

⁹¹ <https://jyllands-posten.dk/livsstil/rejser/ECE7072627/Her-er-flyselskaberne-som-oftest-er-ramt-af-strejke/>

⁹² <https://www.aerospace-technology.com/features/airbus-vs-boeing/>

⁹³ <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2020/02/airbus-reports-full-year-2019-results.html>

I de seneste år er det kommet frem at den kinesisk statsejet producent Commercial Aircraft Corporation of China (COMAC), arbejder på at udvikle passagerfly, der på sigt skal konkurrere med de to store producenter.⁹⁴ Udviklingen for COMAC er stadig kun i testfasen, hvorfor dette ikke er en trussel på nuværende tidspunkt, men hvis Kina får succes med deres maskiner, kan det i fremtiden forstyrre konkurrencesituationen, og forhandlingsstyrken vil ændre sig i positiv retning for flyselskaberne.

Leverandører af brændstof

For at forstå forhandlingsstyrken hos leverandører af brændstof, vil der indledende blive gjort rede for, hvad der bestemmer olieprisen. Olieprisen afhænger som udgangspunkt af udbud og efterspørgsel, men der er visse andre faktorer der kan have kraftig indflydelse på hvor volatile oliepriserne er.

Dette er først og fremmest dollarkursen, da olie forhandles i dollar. Derudover kan uroligheder i de olieproducerende lande også påvirke prisen. Det betyder at priserne ikke udelukkende afhænger af udbud og efterspørgslen men også andre faktorer, som leverandørerne ikke har kontrol over.

Indtil der kommer en erstatning for flybrændstof vil flyselskaberne være afhængige af olien for at kunne opretholde driften. Der findes på markedet for brændstof mange udbydere, men fælles for dem alle er at de følger oliepriserne, og olie er et homogent produkt, hvorfor leverandørerne vil have udfordringer med at differentiere sig fra hinanden, hvilket resulterer i at de som udgangspunkt kun kan konkurrere på pris. Dog er der på nuværende tidspunkt ikke et substitut til olie for flyselskaberne, hvilket betyder at leverandørerne har en højere forhandlingsstyrke.

Flyselskaber forsøger ofte at sikre sig imod volatile oliepriser ved hedging som beskrevet tidligere i opgaven, hvilket betyder at risikoafdækker sig ved at aftale en fast pris for olien for en bestemt periode. Det er et sikringsinstrument der både kan have positive og negative konsekvenser. Stiger olieprisen, har hedging været fordelagtigt, men omvendt hvis olieprisen falder, så har det været en dårlig forretning for flyselskabet, på samme måde som det kendes fra lånemarkeder hvor

⁹⁴ <https://www.dr.dk/nyheder/udland/kina-sender-sit-stoerste-selvbyggede-passagerfly-paa-vingerne>

mekanismerne for fastforrentning er de samme.

SAS brander sig med at være bevidste om flybranchens andel i CO₂-udledning, og deres koncern Direktør Lars Sandahl Sørensen har udtalt at "Vi vil være et af verdens mest bæredygtige flyselskaber i 2030"⁹⁵. Dette betyder at de forventes at få større forhandlingsstyrke over for olieleverandørerne på sigt, da biobrændstof kan produceres lokalt⁹⁶. Dette vil bevirke at de bliver mindre afhængige af de store olieproducenter. Biobrændstof er dog stadig i den begyndende fase, hvorfor denne faktor ikke vil være afgørende for forhandlingspositionen.

Baseret på ovenstående gennemgang, vurderes det at leverandørenes forhandlingsstyrke er moderat til høj, grundet den nuværende duopol situation der er på markedet for fly, samt det faktum at flyselskaberne er afhængige af olien for at kunne eksistere. Dette anses ikke som værende en attraktivitetsfremmende faktor for branchen.

5.2.3 Truslen fra nye indtrængere

Nye indtrængere er defineret som potentielle udbydere der endnu ikke er i branchen. Når det er let at etablere sig på markedet, er truslen stor og det resultere i hårdere konkurrence. Hvis det omvendt er svært at etablere sig, f.eks grundet store kapitalkrav eller adgang til en unik teknologi, er truslen som udgangspunkt lille.

Adgangsbarrierer

Flybranchen er en branche, der adskiller sig fra mange andre. Det gør det særligt grundet de relative høje adgangsbarrierer der gør sig gældende for branchen.

I det følgende afsnit, vil der blive gjort rede for de forhold der er vurderet mest væsentlige.

Tildeling af Slots og krav om kapital

En tilladelse til at lette og lande i en lufthavn kaldes i flybranchen for "slots". Det vil sige, at for at et flyselskab kan lande en gang og lette igen en gang i en lufthavn, skal de bruge 2 slots.

Man kan godt sige, at en lufthavns kapacitet kan måles ud fra antallet af slots.

Tidligere var det sådan, at lufthavne ikke havde kapacitetsproblemer. Dengang informerede

⁹⁵ <https://www.altinget.dk/energi/artikel/sas-vi-vil-vaere-et-af-verdens-mest-baeredygtige-flyselskaber-i-2030>

⁹⁶ <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/det-er-tid-til-biobraendstof-til-luftfarten>

flyselskaberne de forskellige lufthavne om deres planlagte tidspunkter for afgang og landing, og derefter fik de tildelt slots. I takt med at flyindustrien er vokset og behovet for slots ligeledes er vokset, er fordelingen af slots i dag reguleret på EU niveau for at sikre, at fordelingen sker uden nogen form for diskrimination eller ulighed på tværs af EU. I hvert medlemsland er der udpeget en slotskoordinator, som har ansvaret for at fordele slots til de relevante luftfartsselskaber⁹⁷. I

Danmark bliver denne opgave varetaget af Airport Coordination Denmark, som er organ uafhængigt af myndighederne.

Fordelingen af slots sker efter reglen "Godfather Rights", hvilket betyder, at såfremt et selskab benytter mindst 80% af de slots de får tildelt, vil de automatisk få førsteret til de samme slots i næste års trafikprogram⁹⁸. Denne bestemmelse i slotsforordningen er med til at sikre, at kapaciteten i lufthavnene bliver anvendt så effektivt som muligt.

Dette var også årsagen til at der i begyndelsen af Covid-19-krisen fløj tomme fly i Europa. Det var netop for at sikre at flyselskaberne kunne fastholde deres slots næste år, hvorfor de var nødt til at anvende de slots de har fået tildelt og sende fly i luften på trods af fraværet af passagerer⁹⁹.

Adgang til slots er derfor en væsentlig og afgørende forudsætning for et nystartet flyselskab kan penetrerer markedet og erobrer markedsandele, da adgang til slots er meget begrænset i form af manglende kapacitet i lufthavnene. Muligheden for at købe slots af eksisterende flyselskaber er en mulighed, men det kræver en vis kapitalvolumen. I 2015 frasolgte SAS 2 slots i Heathrow Lufthavn, som på daværende tidspunkt var verdens 2. største lufthavn. Salget af de to slots indbragte SAS, ca. 400 mio danske kroner (61 mio. amerikanske dollar). Dette eksempel er med til at give en indikation af at en indtræden i flybranchen kræver store investeringer, da det er en kapitaltung branche i den tunge ende af spektret.

Ud over anskaffelse af slots skal også medregnes omkostninger til etablering af flyselskabet, hvilket omfatter omkostninger forbundet med anskaffelsen af fly, enten ved køb eller leasing, bemanning i form af piloter, stewardesser, medarbejdere til rengøring og vedligeholdelse af fly.

Udover behandling til håndtering af flyet, er der omkostninger til handlingselskaberne, som står for håndtering af bagage af- og pålæsning, brændstofpåfyldning, afisning, samt hjælpe med at flytte flyet til og fra gaten. Til sidst kan der nævnes omkostninger og gebyrer som lufthavnen kræver for

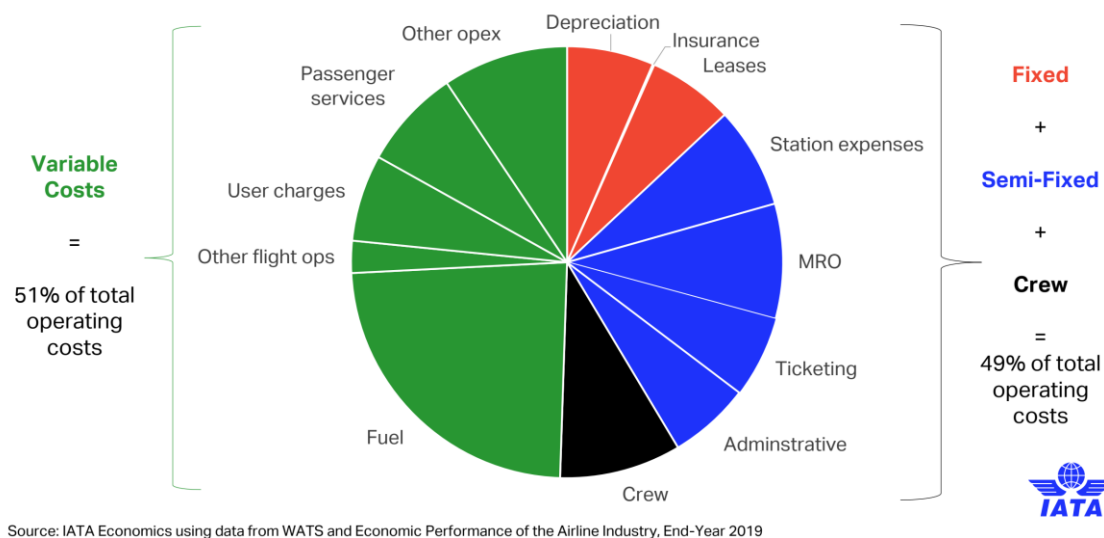
⁹⁷ <https://www.trm.dk/nyheder/2020/der-skal-ikke-flyve-tomme-fly-rundt-i-europa/>

⁹⁸ <https://www.trm.dk/nyheder/2020/der-skal-ikke-flyve-tomme-fly-rundt-i-europa/>

⁹⁹ <https://finans.dk/erhverv/ECE11990614/spoegelsesfly-over-europa-vaekker-opsigt/?ctxref=ext>

anvendelsen af faciliteterne i lufthavnen.

Der vil med andre ord være mange store indtrædelsesomkostninger forbundet med at være en ny aktør i flybranchen, ligesom omkostningsniveauet for de faste omkostninger er så højt at man skal have meget kapital i ryggen hvis man ikke tjener penge fra første dag. En undersøgelse lavet af International Air Transport Association (herefter IATA), anslog at 50 % af de samlede driftsomkostninger i et flyselskab, alene består af faste omkostninger.



Figur 5 – fordelingen af driftsomkostninger¹⁰⁰

Baseret på ovenstående afsnit, er det rimeligt at konkludere at adgangsbarriererne til branchen vurderes høje, særligt i kraft af det store kapitalkrav.

5.2.4 Truslen for udbydere af substitutter

Der er foretaget en vurdering af, hvilke muligheder der er relevante substitutter til fly. Her vurderes det at være biler, taxa, færger, offentligt transport – her særligt togtransport der skal tages højde for.

Biler og taxa differentierer sig, i den forstand at de tilbyder kunderne transport fra A til B, men ikke tilnærmelsesvis med samme hastighed, og mobilitet som fly.

Truslen fra substituerende produkter kan vurderes for rejser på korte og lange distancer.

På de korte distancer vurderes det at særligt tog som en trussel i form af substitut til flyrejser, men

¹⁰⁰ <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-cash-burn-analysis/>

flyselskaberne er opmærksomme på denne trussel hvorfor de også har etableret self-check-in muligheder i lufthavnen, således at passagerne får noget fleksibilitet og spare tid ved at tage flyet frem for toget. Skandinaviens er karakteriseret ved høj topografi, hvilket besværliggøre rejser med andre transportmidler end fly, hvilket er med til at truslen fra substitutter er lille.

Der henvises til afsnittet Teknologi under PESTEL analysen, for yderligere forklaring på teknologisk udvikling der resultere i større trusler fra substituerende produkter.

Konkurrencesituationen i branchen og rivalisering

Konkurrencesituationen i branchen er intens grundet de mange flyselskaber der kæmper om de samme kunder.

Der er to grupper af aktører på markedet.

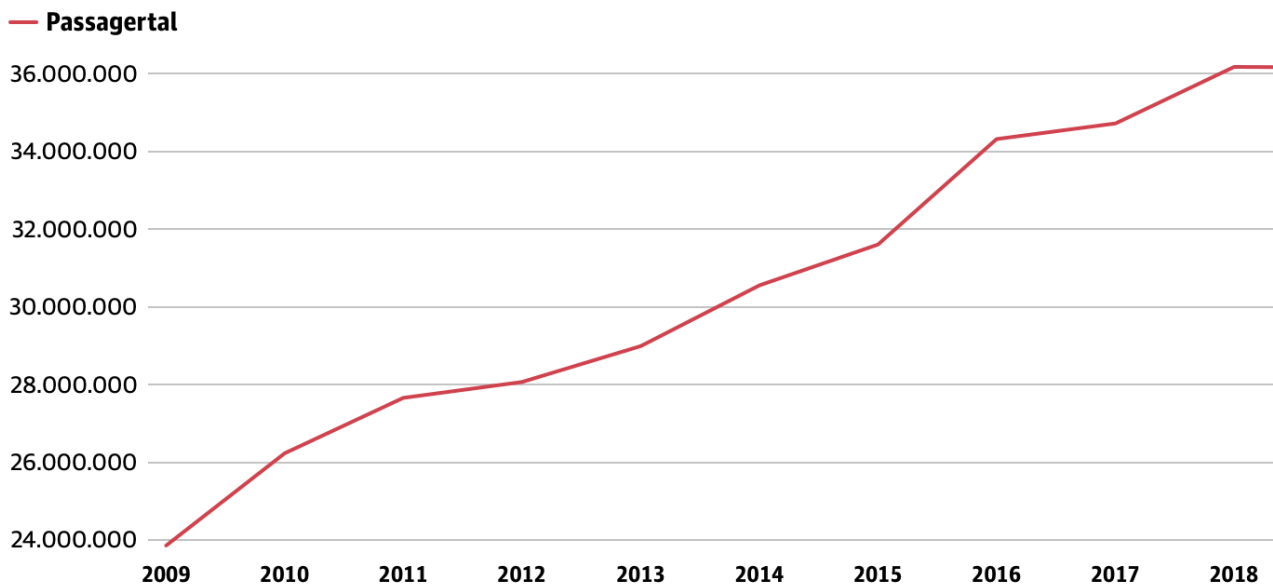
Der er lavprisselskaberne som Ryanair, Easyjet på den ene side, og så er der gruppen af "kvalitetsselskaber" bestående af selskaber der vil fokusere på at differentiere sig ved at have bedre service, bedre fly, mad ombord på flyet mv, og ikke kun forsøge at vinde kunder ved at have den laveste pris. SAS hører til den sidstnævnte gruppe.

SAS og de andre gamle veletablerede flyselskaber har mistet markedsandele til lavprisselskaberne de seneste år. Prisen på flybilletten har vist sig at være afgørende for valget af flyselskab.

Det er primært den vækst flybranchen har oplevet de seneste 10 år, der har bevirket at flere flyselskaber er kommet til, og har forsøgt at erobre markedsandele fra SAS og Norwegian i Norden.

Nedenfor ses en graf over passagertal for de danske lufthavne.

Som det kan ses på figur 6 har der været en vækst i passagerer, som indikerer et marked i vækst, hvilket tiltrækker flere aktører til markedet som er med til at øge konkurrencen.



Figur 6¹⁰¹

5.2.4 Sammenfatning på Porters Five Forces

Baseret på ovenstående afsnit vurderes det, at der for flybranchen i Nordeuropa gælder følgende:

- Leverandørerne i branchen har stor forhandlingsstyrke i kraft af duopolet der gør sig gældende med udelukkende Airbus og Boeing som de eneste flyproducenter.
- Høje indgangsbarrierer kræver store investeringer af kapital, hvilket gør at markedet kan virke mindre attraktivt for potentielle indtrængere.
- Den store efterspørgsel på slots, gør ligeledes at branchen kan være svær at penetrerer for nye aktører.

¹⁰¹ <https://finans.dk/erhverv/ECE11861792/for-foerste-gang-i-10-aar-vaeksten-i-flytrafikken-er-gaaet-i-staa/?ctxref=ext>

- Lavprisselskaberne udgør en stor risiko for de flyselskaber der har en differentieringsstrategi, når de trænger ind på samme markeder.

5.3 Delkonklusion: undersøgelsesspørgsmål 1

Ovenstående analyser af eksterne forhold har muliggjort en besvarelse af undersøgelsesspørgsmål 1 som lød: Hvad kendetegner det markedet som SAS befinder sig i?

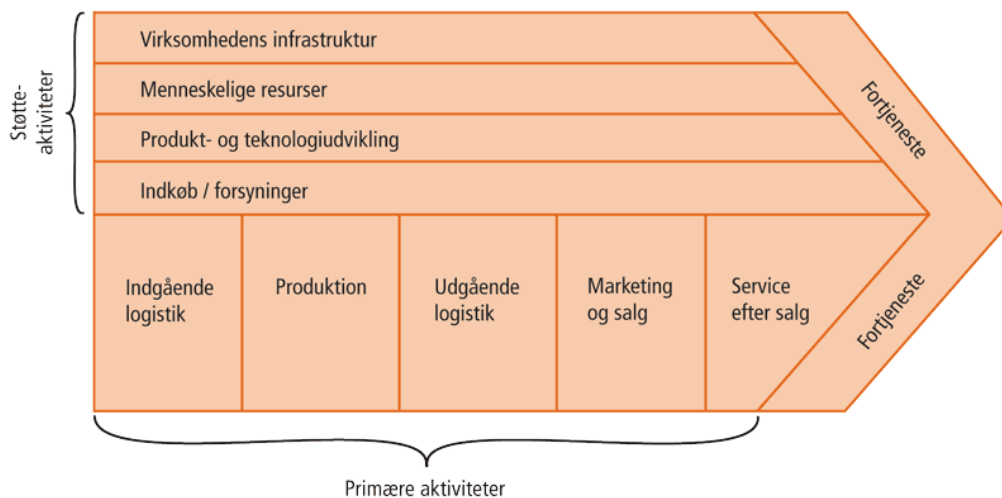
Dette er behandlet ovenfor, hvor PESTEL og Porters Five Forces har bidraget til en struktureret og grundig markedsanalyse. Helt generelt kan det konkluderes at mange faktorer påvirker flybranchen. Det er et marked med forholdsvis høje adgangsbarriere, men alligevel et marked med høj konkurrence hvor man ikke kan vide sig sikker alene fordi man er et stort og veletableret selskab. Det er videre en meget følsom branche, der har mange eksterne afhængigheder, både håndterbare og uhåndterbare. Flyselskaber befinder sig derfor på et marked, hvor de skal tage stilling til hvor høj en risiko de vil tage, fx ved hjælp af risikominimering ved skiftende oliepriser og valutakurser, men også en branche hvor tilfældighederne kan ramme og det ikke er muligt at planlægge sig ud af alt. Et andet forhold der er relevant at benævnte på baggrund af den gennemførte analyse, er kundernes magt. Kunderne har en vis forhandlingsstyrke og markedet er derfor også præget af kampen om kunderne. Forskellige selskaber satser på forskellige kundesegmenter, men konkurrencen her er stor, og kunderne lader til i høj grad at være påvirket af pris, mere end øvrige præferencer. Et sidste forhold der her skal adresseres er trends, både teknologiske og sociokulturelle såsom klima. Disse trends påvirker branchen i dag, og vil fortsat gøre det fremover. Det er derfor vigtigt at forstå, at flybranchen er en dynamisk branche hvor der konstant sker ændringer som flyselskaberne skal forholde sig til, og som er med til at sætte de rammer, som branchen opererer under.

6. Analyse af SAS

I det følgende afsnit vil der blive foretaget en analyse af SAS, hvor de interne styrker og svagheder vil blive belyst vha. en værdikædeanalyse og ressourceanalyse, som skal danne grundlaget for VRIO-vurderingen, og give en indikation af hvorvidt disse bidrager til at give SAS en konkurrencemæssig fordel.

6.1 Værdikædeanalyse

Porters værdikæde illustrerer en virksomheds aktiviteter som en kæde, der til sammen skaber produktets/serviceydelsens værdi for kunden.



Figur 7 - Porters værdikæde¹⁰²

Modellen består af 9 forskellige aktiviteter, men i denne opgave vil det kun være de mest væsentlige aktiviteter der bliver gennemgået, da støtteaktiviteterne bliver gennemgået i andre strategiske analysemodeller i opgaven.

SAS' aktiviteter passer ikke direkte ind i modellen, hvorfor der vil blive lavet en modificering af modellen, således at de primære aktiviteter i stedet bliver opdelt i:

- Før rejse (Indgående logistik/produktion)
- Under rejse (Produktion)
- Efter rejse (Marketing/Service efter salg)

6.1.1 Før rejse

SAS forsøger allerede at skabe værdi for kunden ved bookingprocessen.

SAS har opsat deres bookingsite således, at der gives inspiration til destinationer, mulighed for at danne overblik over de billigste SAS billetter via deres "Lavpriskalender" samt en brugergrænseflade der ser overskuelig og professionel ud.

Derudover har de som et 2019-initiativ indført et sæsonpræget trafikprogram, der skal imødekomme kundernes præferencer der fluktuerer igennem året afhængig af sæsonen. Alene i 2019 har de fået 25 nye sommerruter på trafikprogrammet samt muligheden for at rejse til 5 helt nye destinationer.

¹⁰² <https://virksomhedb.systime.dk/index.php?id=3400>

Derudover har SAS videreudviklet eksisterende produkter, særligt deres SAS Go, og SAS plus service er blevet forbedret så kunderne nu i højere grad kan til- og fravælge flere services og derigennem skræddersy en løsning der imødekommer kundens specifikke præferencer.

I 2019 har de ligeledes fået 21 nye 'Fast tracks' på tværs af de Europæiske lufthavne, hvilket tillader nogle af SAS' kunder at springe køen over og derved spare tid. Disse har siden 2019 været tilgængelige for familie og venner, såfremt man har ranken Gold eller Diamond membership i deres loyalitetsprogram "EuroBonus".

Deres lounges i lufthavnen har i 2019 fået en renoverende hånd, så der nu er flere siddepladser, opgraderede toiletter, bedre kasse og mulighed for lysterapi.

SAS har på Kastrup lufthavn etableret en SAS Service point, hvor medarbejdere står klar til at hjælpe kunder der har brug for dette, samt opsat computere hvor kunder kan booke billetter, tjekke ind samt oplade deres telefoner, iPads eller bærbar. Dette er som et led i deres digitaliseringsagenda, hvor de også har lanceret en SAS app, der tilbyder tilsvarende muligheder.

6.1.2 Under rejse

SAS har i 2019 lanceret højhastigheds-WiFi ombord på deres fly, samt skærme der kan streame live flyinformationer, som højde, hastighed, resterende rejsetid mv.

Derudover har de forbedret deres punktlighed med 2.6 procent point sammenlignet med året forinden og opgraderet en del af deres flyflåde. Denne del vil blive behandlet senere i opgaven, hvorfor det her ikke forklares yderligere.

Interiøret på deres fly har fået en opgradering, således at det fremstår flottere med henblik på at gøre rejsen behagelig for de passagerne.

SAS har i 2019 også opgraderet menuen ombord på flyet for at imødekomme trends og præferencer for de nordiske passagerer. Menuen består nu primært af lokale råvarer der skifter med sæsonen, og SAS har indført vegetar og plantebaseret alternativer til menuen.

For SAS' kunder der er en del af SAS Go kundegruppen er der nu mulighed for at forudbestille menuen inden de stiger ombord på flyet.

6.1.3 Efter rejse

Når kunden har forladt flyet og nået frem til slutdestinationen, forsætter interaktionen med kunden.

Via deres EuroBonus program, bliver medlemmer belønnet med bonuspoint efter endt rejse. Disse har siden 2019 kunne blive delt med venner og familie.

De kunder der har haft "Gold membership" status i EuroBonus programmet, vil efter medlemskab på 10 sammenhængende år blive opgraderet til permanent Gold members som belønning.

6.1.4 Sammenfatning på værdikædeanalyse:

Baseret på ovenstående værdikædeanalyse, er det vurderet at SAS største styrker er deres evne til at være innovativ og produktorienteret, og konstant forsøger at imødekomme trends og den efterspørgsel der er fra deres primære kundegruppe (hyppigt rejsende), og dermed skabe værdi for disse.

6.2 Ressourceanalyse

Til det formål at identificere de ressourcer SAS har i organisationen, vil der blive gjort rede for disse i det følgende afsnit.

Ressourcerne vil blive opdelt i tre grupper: de håndgribelige, de uhåndgribelige og de organisatoriske ressourcer.

For at analysere hvilke ressourcer der skaber værdi, vil VRIO-modellen blive anvendt. Modellen består af 4 komponenter: Value, Rareness, Imitability og Organization.

Value (værdi) beskriver om ressourcen hjælper organisationen med at udnytte muligheder eller forsvare sig over for trusler, og dermed skaber værdi.

Rareness (unik) beskriver hvorvidt ressourcen er unik. Der er tale om unikke ressourcer når kun én eller meget få antal udbydere har adgang til den pågældende ressourcer, der skaber en konkurrencemæssig fordel.

Imitability (imiterbar) beskriver om ressourcen er nem at imitere. Når en ressource er omkostningsfuld for konkurrenten af hverve, efterligne eller købe er der tale om en ressource der er svær at imitere.

Organization (organisation) beskriver hvorvidt organisationen formår at anvende og drage nytte af deres ressourcer, og derigennem opnå en konkurrencemæssig fordel.

I den nedenstående afsnit vil der kort blive gjort rede for de enkelte ressourcer, samt ske en kort sammenfatning, hvor de enkelte ressourcer vil blive vurderet efter VRIO-modellen. Til slut foretages en opsamling og sammenfatning af hele ressourceanalysen.

6.2.1 De håndgribelige ressourcer

I dette afsnit beskrives de håndgribelige ressourcer, som er defineret som fysiske ressourcer og består af aktiverne flyflåden og teknologi, som er vurderet at være de væsentligste ressourcer i SAS. Afsnittet er struktureret således, at der først følger en analyse af flyflåden og teknologi, hvorefter der afsluttes med en sammenfatning hvor der samles op på analyserne i forhold til ovennævnte komponenter (værdi, unik, imiterbar og organisation). Denne struktur gør sig gældende for alle tre kapitler i ressourceanalysen.

Flyflåden

SAS' flyflåde består pr. august 2019 af 160 fly, der spænder over 11 forskellige modeller¹⁰³.

Gennemsnitsalderen på disse fly er 10.2 år. Grunden til at SAS har så mange forskellige fly skyldes, at man i SAS har vurderet at råderum over forskellige typer, størrelser og modeller vil give dem større fleksibilitet, særligt i forbindelse med tilpasning af kapaciteten til efterspørgslen på de enkelte ruter.

I 2018 besluttede SAS sig for at investere i deres flåde, således at de i løbet af 5 år for første gang ville operere med kun en fly type, nemlig Airbus fly. Beslutningen om kun at have fly fra én producent, vil give SAS økonomiske og strategiske muligheder. Dette kan bl.a være gunstige serviceaftaler, eller bedre forhandlingsstyrke grundet SAS' størrelse som kunde hos Airbus. Flyet der skal erstatte mange af de eksisterende fly i deres flåde, hedder Airbus A320Neo. Denne nye modeltype har 15-18% bedre brændstoføkonomi end de fly den skal erstatte.

SAS har foreløbig bestilt 50 fly af denne type. 8 af dem blev leveret kort tid efter bestillingen, mens de resterende 42 vil blive leveret løbende frem til 2023¹⁰⁴.

I løbet af 2019, har SAS' eksisterende flåde gennemgået en renovering der skal forbedre oplevelsen for passagerne. Det har de gjort bl.a. ved at installere højhastigheds-WiFi hardware ombord på deres fly, hvilket giver passagerne mulighed for at arbejde, eller streame musik og videoer under deres rejse med SAS. Derudover har flyene fået et løft af interiøret samt eksteriøret, så disse

¹⁰³ <https://www.sasgroup.net/about-sas/the-fleet/>

¹⁰⁴ SAS årsrapport 2018/19

fremstår mere moderne.

Hvis man sammenligner SAS med deres nærmeste konkurrent i Norden, Norwegian, kan man læse i Norwegian årsrapport at deres flåde kun består af 2 typer af fly, hvilket skal være med til at holde drift og vedligeholdelsesomkostningerne nede. Derudover kan man læse at gennemsnitsalderen er 3,8 år, altså væsentligt lavere end gennemsnitsalderen på de fly SAS har.

Et vigtigt nøgletal i flybranchen er Load Factor, der udtrykker kapacitetsudnyttelsen.

SAS' har mange forskellige typer af fly, og denne kunne forventes at resultere i en høj load factor, da der kan skiftes mellem flytyperne, således at det undgås at flyve med ledig kapacitet. Jf. SAS årsrapport 2018/19 ligger deres Load Factor på 75,2. Til sammenligning ligger Norwegian på 85,8 for samme periode. Dette er mod forventningen, da det viser at en strategi om en ensartet flåde påvirker Load Factor positivt. SAS' beslutning om at ensrette flåden over de kommende år burde på baggrund heraf udmærke sig positivt på nøgletallet Load Factor.

Teknologi:

SAS tilbyder kunderne muligheden for at check-in online, og derved spare tid på lufthavnen, hvilket giver deres kunder øget fleksibilitet. Derudover tilbyder SAS kunder i deres loyalitetsprogram muligheden for at anvende deres lounges på lufthavnen hvor der er gratis WiFi, kaffe og mulighed for at opladning, samt lysterapi i deres såkaldte "Daylight Booster Zone"¹⁰⁵.

SAS har ligeledes lanceret en app, SAS Business der har til formål at give forretningsrejsende øget fleksibilitet. Appen tilbyder kunderne at booke bagage, bestille mad, købe digitale magasiner, og endeligt kan man have sit adgangskort til SAS lounges i appen.

6.2.2 Sammenfatning:

Værdi: Ressourcen teknologi, vurderes til at have væsentlig værdi for kunderne i de nordiske lufthavne, hvor muligheden for at benytte SAS lounges er tilgængelig. Ressourcen flyflåde vurderes tilgængelig som meget værdifuld, da SAS vil have en konkurrencemæssig fordel over for de konkurrenter der ikke har tilsvarende moderne og brændstoføkonomiske fly.

Unik og imiterbar: Ressourcen teknologi vurderes til at være forholdsvis unik, da f.eks. tilsvarende

¹⁰⁵ SAS årsrapport 2018/19

lounge kan være en omfattende proces at imitere. Det vil kræve en aftale med de relevante lufthavne, og er samtidigt afhængigt af, at lufthavnen har plads og mulighed for at tilbyde at et sådan område etableres. Ressourcen flyflåde vurderes ikke være at være unik eller umulig at imitere, da den er tilgængelig for alle konkurrenter, der har den fornødne kapital.

Organisation: Organisatorisk vurderes det ikke at der er udfordringer i forbindelse med drage nytte af nogle af de ovennævnte ressourcer og det vurderes derfor, at SAS høster gevinsterne af konkurrencemæssige fordele der ligger i deres håndgribelige ressourcer.

6.3 Uhåndgribelige ressourcer

I ovenstående afsnit blev de håndgribelige ressourcer analyseret. I det følgende vil de uhåndgribelige ligeledes blive gennemgået: EuroBonus Program, SAS Brand og Slots efterfulgt af en sammenfatning der opsamler på de tre faktorer i forhold til de samme komponenter som er anvendt i sammenfatningerne i ovenstående afsnit.

EuroBonus Program

SAS har over 6 mio. medlemmer af deres EuroBonus Program, der er et loyalitetsprogram hvor kunderne får point for at benytte SAS når de rejser.

SAS Brand

SAS er et gammel nordisk flyselskab, der af de skandinaviske marked opfattes som "deres" flyselskab. De har gennem mange årtier oparbejdet en brand som forbrugerne forbinder med højt service, punktlighed, og som værende lokalt.

Slots

Denne ressource er en af de afgørende ressourcer for flyselskaber. Som beskrevet tidligere i opgaven har slots en enorm værdi, da kapaciteten er knap på lufthavnene og det er svært at få tildelt slots, eftersom at de bliver uddelt efter "Godfather rights". SAS har jf. deres seneste årsrapport over 800 af disse slots.

Sammenfatning af uhåndgribelige ressourcer

Værdi: Loyalitetsprogrammet vurderes til at have en høj værdi grundet det store antal medlemmer SAS har formået få ombord på programmet. Ressourcen Brand har forholdsvis høj værdi, da det kræver mange år at oparbejde et brand, som kunderne associerer med noget positivt. Et brand er

unik, da det tager relativt længe før det er veletableret. Slots vurderes ligeledes at have en høj værdi, grundet efterspørgslen efter disse og de forretningsmuligheder der følger med disse slots.

Unik: Loyalitetsprogrammer vurderes ikke at være unikke, men SAS har allerede et veletableret bonusprogram med flere millioner medlemmer, hvorfor netop deres ressource vurderes at have en væsentlig høj værdi, da SAS' forretningsmodel er bygget op omkring hyppig rejsende (Frequent travellers). Dermed må disse have interesse i at benytte sig af loyalitetsprogrammet på længere sigt, da SAS belønner disse med opgraderinger, og lign.

Ressourcen slots vurderes til at være unik, da efterspørgslen på disse er høj og udbuddet er meget småt, ligesom udbuddet af slots er stabilt og ikke tilegner sig markedet. Specielt i et marked i vækst som SAS befinder sig i, er denne ressource unik og eftertragtet.

Imiterbart: Konceptet for loyalitetsprogrammet kan let replikeres af konkurrenter, hvorfor ressourcen ikke vurderes til at være svær at imitere. Dog er en loyal kundegruppe svær og dyr at opbygge, så selvom konceptet lader sig replikere, er det ikke sikkert at kundegruppen ligeledes er let at opbygge hos en konkurrent. Dette har tæt sammenhæng med SAS' brand, som ikke let replikeres af konkurrenterne, og som er medvirkende til, om fx et udbudt loyalitetsprogram for succes. Brandet bag et tilbud har stor indflydelse på, om kunderne har tiltro til produktet og vil lade sig registrere i det omfang det kræver at benytte sig af det.

Organisation: I forhold til loyalitetsprogrammet vurderes organisationen at være moden i forhold til at designe et program som er attraktivt og tiltrækker medlemmer, da antallet af medlemmer indikere at konceptet fungerer. Der kan derimod stilles spørgsmålstegn ved, om organisationen er gearet til at drage nytte af de muligheder der ligger i den store kundeportefølje der er tilgængelig via loyalitetsprogrammet. Denne kundegruppe er en oplagt salgskanal, og giver mulighed for målrettet markedsføring og indhentning af data som kan hjælpe SAS med at målrette deres strategi overfor netop disse kunder. Det vil derfor være interessant at kigge på, hvor meget SAS tjener på hver af disse kunder, og derved om de formår at udnytte den kapacitet de besidder. Dette ligger dog udenfor denne opgave, og konklusionen her er, at organisationen besidder en kapacitet i forhold til at tiltrække kunder til deres loyalitetsprogrammer og at deres strategi derfor bør indeholde dele der målrettet arbejder for, at høste de økonomiske gevinster og derved potentialet i kundeporteføljen.

Organisationen vurderes til at kunne drage nytte af denne ressource, så længe de formår at passe

på brandet. Organisationen vurderes til at være organiseret i tilstrækkelig grad hvor de kan drage nytte af ressourcen.

6.4 Organisatoriske ressourcer

Sidste afsnit i ressourceanalysen behandler de organisatoriske ressourcer ejerstruktur, punktlighed og medarbejdere. Strukturen følger ovenstående afsnit.

Ejerstruktur

Som beskrevet under afsnittet *præsentation af virksomhed*, er SAS, udover de mindre private investorer, delvist ejet af den svenske og danske stat, og SAS beskæftiger medarbejdere fra forskellige lande, som er grupperet i fagforeninger.

Ovenstående forhold betyder at forhandlinger om kommende overenskomster ofte ender med at være langtrukne, da både ledelsen og de mange forskellige fagforeningers skal nå til enighed.

En anden ulempe ved ejerstrukturen er de hensyn der skal tages til de to stater, der kan risikere at have modsatrettede interesser. Derudover er der de private investorer der skal tages hensyn til.

Disse vil oftest kun have interesse i at maksimere profitten, mens staterne har et bredere ansvar, som blandt andet indebærer et samfundsperspektiv der skal medtages i betragtningen. Det kan være diskussioner om medarbejdernes nationalitet ved bemanning af fly, lufthavnens placering, arbejdspladser og lignende.

At have to stater i ryggen er kan også være nyttigt, hvilket har vist sig flere gange, Bl.a. i 2009¹⁰⁶, 2010¹⁰⁷ og 2017¹⁰⁸. da selskabet havde behov for kapitalindskydelse af strategiske årsager. Senest har SAS fået en hjælpende hånd i forbindelse med Covid-19 krisen, men dette er ikke medtaget i denne analyse, jf. afgrænsningen.

Punktlighed

En af de vigtige parametre i flybranchen er punktlighed. Punktlighed er et udtryk for selskabets evne til rettidige flyvninger. Rettidige flyvninger er defineret som en flyvning, hvor flyet lander

¹⁰⁶ <https://www.berlingske.dk/virksomheder/kapitaludvidelse-presser-smaa-sas-aktionærer>

¹⁰⁷ <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2010/02/20100209-sas-kapitaludvidelse>

¹⁰⁸ <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2017/11/sas-gennemfører-vellykket-kapitaludvidelse>

senest 14 minutter efter den planlagte ankomsttid¹⁰⁹.

SAS har de seneste 10 år kunne bryste sig af at være en af verdens mest punktlige flyselskaber¹¹⁰¹¹¹.

	FY19	FY18	FY17	FY16	FY15
Environmental key figures					
CO ₂ , gram/passenger km ²	95	95	96	99	101
CO ₂ , gram/available seat km, total	62	63	65	67	69
Key figures for Scandinavian Airlines					
Market share, to, from and within Scandinavia, (%)	30	32	31	31	32
Yield, currency-adjusted change, (%)	3.2	1.6	-2.9	-7.7	4.0
PASK, currency-adjusted change, (%) ²	2.5	0.5	-1.9	-8.0	3.8
Total unit cost, change, (%)	7.7	2.2	-3.5	-11.1	-3.8
No. of daily departures, scheduled, annual average	789	800	817	813	805
Number of aircraft in service ³	158	157	158	156	151
Aircraft, block hours/day	9.3	9.6	9.6	9.3	8.8
Pilots, FTEs	1,285	1,273	1,345	1,300	1,228
Pilots, block hours/year	637	687	686	681	688
Pilots, payroll expenses, MSEK ⁴	2,536	2,580	2,435	2,489	2,370
Cabin crew, FTEs	2,516	2,522	2,635	2,574	2,325
Cabin crew, block hours	734	771	777	759	762
Cabin crew, payroll expenses, MSEK ⁴	1,738	1,767	1,613	1,647	1,546
Regularity, %	97.5	98.0	98.9	98.4	98.7
Punctuality (%) within 15 min.	80.3	77.7	83.6	83.9	87.9

Figur 8¹¹²

SAS' forretningsmodel er som sagt baseret på at tiltrække de hyppigt rejsende, særligt forretningsrejsende. For forretningsrejsende må det antages, at punktlighed er noget af det vigtigste. Derfor er det også særlig vigtigt, at de bevarer det høje serviceniveau med et godt samarbejde, god kommunikation og alle medarbejdere har samme engagement i hele organisationen for at de kan være i stand til at opnå denne høje punktlighed, som er en konkurrencemæssig fordel.

-Medarbejdere

En af de vigtigste ressourcer for SAS vurderes at være deres medarbejdere, da de agere frontfigurer og SAS' ansigt udadtil. Ifølge SAS selv er deres medarbejdere den mest værdifulde ressource.

*"Our employees are our most valued resource"*¹¹³

¹⁰⁹ <https://finalcall.travel/da/sas-blandt-bedste-deres-klasse-punktighed/>

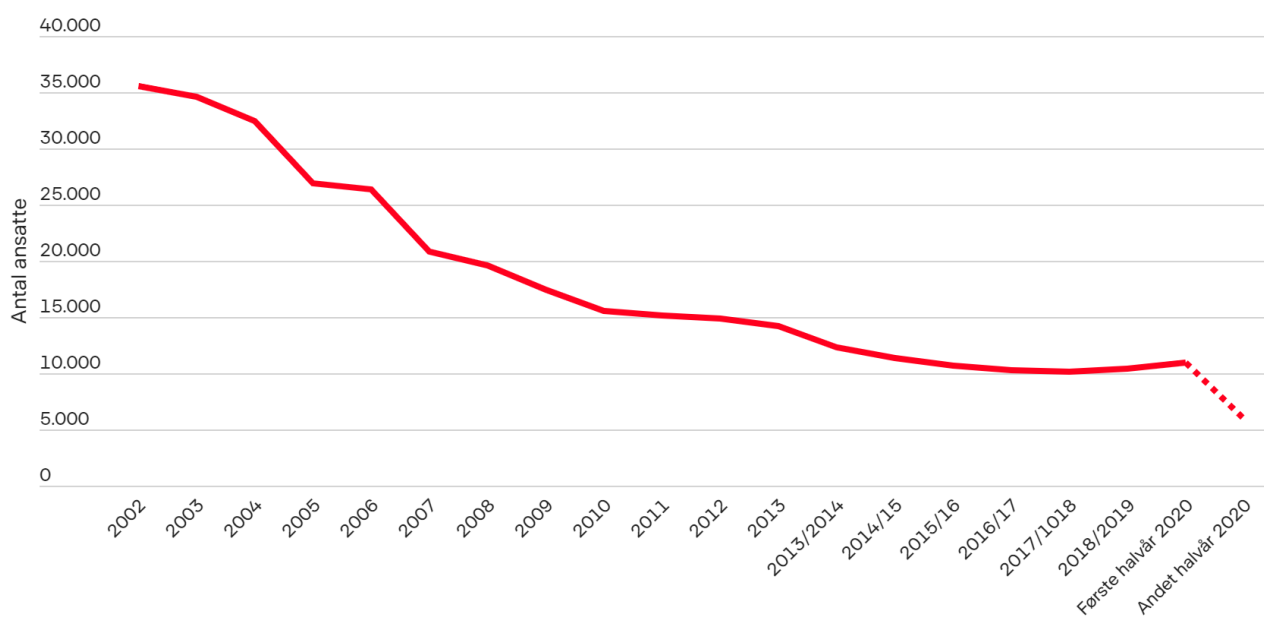
¹¹⁰ <https://www.sasgroup.net/newsroom/press-releases/2011/sas-is-the-worlds-most-punctual-airline-6/>

¹¹¹ <https://www.berlingske.dk/virksomheder/sas-er-igen-verdens-mest-punktlige-flyselskab>

¹¹² SAS årsrapport 2018/19

¹¹³ <https://www.sasgroup.net/career/>

SAS ved, at deres medarbejdere er hjertet i deres forretning, hvorfor de også har søsat flere initiativer der skal hjælpe med at fastholde medarbejdere, samt hjælpe dem med at udvikle deres professionelle og personlige kompetencer for at skabe større værdi for organisationen og for kunderne. Jf. årsrapporten 2018/19 har de 10.445 fuldtidsansatte i organisationen. 36 % består af kabinepersonale som stewardesser og piloter. 40 % består af 'Ground personnel' som omfatter medarbejdere der bl.a. håndterer flyet og bagagen ved ankomst og afgang. 10 % er tekniske medarbejdere som ingeniører og mekanikere. De sidste 14% udgjordes af administrative medarbejdere som f.eks. medarbejdere der står i check-in skrankerne.

Figur 9¹¹⁴

Som det kan ses på ovenstående figur 9, har antallet af medarbejdere været faldende igennem de seneste 15-20 år, hvilket primært er sket som led i besparelsesplaner.

Det interessante ved ovenstående graf, er at SAS har formået at effektivisere, men samtidigt har formået at besvare et højt serviceniveau og den høje punktlighed som kendetegner SAS.

Selvom SAS selv identificere deres medarbejdere som deres mest værdifulde ressource, har der været et utal af konflikter mellem parterne som ofte har været præget af utilfredse

¹¹⁴ <https://www.dr.dk/nyheder/penge/sas-vil-fyre-1700-ansatte-i-danmark>

medarbejdere.¹¹⁵¹¹⁶ Pga. de mange konflikter igennem årene¹¹⁷, skal SAS både passe på at de ikke får en usund kultur i organisationen og også, at de udadtil ikke risikere at forbrugerne får opfattelsen af et selskab der ikke behandler sine medarbejdere ordentligt.

6.5 Sammenfatning

Værdi: Denne organisatoriske ressource har stor værdi grundet vigtigheden af punktlighed set fra et kundeperspektiv. Særligt fordi de nærmeste konkurrenter ikke har en tilsvarende punktlighed¹¹⁸¹¹⁹.

Unik og imiterbar: En høj punktlighed er ikke direkte unik eller umulig at imitere. Men det kræver for selskabet at de er i stand til at få mange brikker til at falde på plads på én gang, hvilket kan kræve kapitalkrævende initiativer. SAS har i de seneste to år dog ikke været imponerede med punktligheden (se figur 10), men organisationen har historisk vist at de er i stand til at udmærke sig på verdensplan målt på punktligheder, hvorfor det vurderes at de stadig har kompetencerne til dette.

Ejerstrukturen vurderes at have en værdi. Primært grundet tilstedeværelsen af to stater i ejerkredsen. Det giver selskabet en vis form for økonomisk sikkerhed. Omvendt giver ejerstrukturen på den korte bane en del bureaukrati, hvorfor størrelsen på værdien er uklar.

Ejerstrukturen er unik, og ikke nem at imitere, hvorfor det vurderes at der er en høj grad af 'rareness'.

Organisation: Organisationens vurderes til have udfordringer baseret på de mange konflikter i organisationen, samt faldende punktlighed.

6.6 Opsummering på ressourceanalysen

Baseret på ovenstående ressourceanalyse der havde til formål at belyse de interne styrker og

¹¹⁵ <https://www.bt.dk/erhverv/ansatte-skammer-sig-over-deres-job-vil-hellere-sige-jeg-arbejder-for-mcdonalds>

¹¹⁶ <https://livsstil.tv2.dk/2015-03-03-stewardesser-ingen-stolthed-i-at-arbejde-hos-sas>

¹¹⁷ <https://www.dr.dk/nyheder/penge/overblik-de-seneste-aars-konflikter-i-sas>

¹¹⁸ <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/sas-flyver-til-tops-paa-liste-over-punktlighe-og-service-norwegian-og-easyjet-synker-til-bunds>

¹¹⁹ <https://finans.dk/erhverv/ECE11662186/norwegian-har-faerre-passagerer-men-flyver-laengere/?ctxref=ext>

svagheder, er følgende konstateret:

Ressource	Valuable	Rareness	Costly to imitate	Organization	Konkurrencemæssig fordel
Flyflåde	Ja	Nej	Ikke i lange løb	Ja	Imidlertidig konkurrencemæssig fordel - indtil konkurrenterne gør det samme.
Teknologi	Ja	Nej	Nej	Ja	Giver en konkurrencemæssig fordel på det skandinaviske marked
EuroBonus Program	Ja	Nej	Nej	Ja	Giver en konkurrencemæssig fordel på det skandinaviske marked
SAS Brand	Ja	Nej	Ja	Ja	Giver en konkurrencemæssig fordel, hvis ikke brandet har lidt skade grundet de mange konflikter.
Adgang til mange slots	Ja	Ja	Ja	Ja	Giver en permanent konkurrencemæssig fordel, så længe slots haves.
Statsejet ejerstruktur	Ja og nej	Ja	Ja	Ja	Når økonomien er nedadgående, vil denne ressource give en konkurrencemæssig fordel.
Høj grad af punktlighed	Ja	Nej	Ja	Ja	Punktlighed giver en klar konkurrencemæssig fordel
Medarbejdere	Ja	Nej	Nej	Nej	De mange konflikter kan have medført usund kultur, hvorfor medarbejderne ikke giver en konkurrencemæssig fordel

Figur 10 – egen fremstilling

6.3 Delkonklusion: Undersøgelsesspørgsmål 2

Undersøgelsesspørgsmål 2 lød: Hvad kendetegner SAS?

Dette er behandlet i ovenstående kapitel, og noget af det der springer særligt i øjnene er SAS adgang til mange slots, samt deres ejerstruktur da dette er punkter hvor SAS adskiller sig fra deres konkurrenter. Ligeledes er punktlighed et sted hvor SAS leverer flotte resultater, hvilket er i tråd med deres strategi om, at levere høj kvalitet. Noget andet der i høj grad kendetegner SAS er deres brand og bonusprogram. Disse er vurderet som store aktiver for SAS, som har et velkendt brand som kunderne har positive associationer om. Ligeledes har de et bonusprogram som har mange kunder, og som derfor besidder et stort potentiale. SAS er ligeledes kendetegnet ved deres styrke i forhold til at være innovative og produktorienterede. Deres strategi har fokus på at imødekomme trends og den efterspørgsel der er fra deres primære kundegruppe (hyppigt rejsende), og dermed skabe værdi for disse. Værdikædeanalysen peger på, at SAS lykkes med deres strategi på dette område.

Kortfattet kan det formuleres, at SAS primært er kendetegnet ved, at være et godt og tidssvarende brand, med høj punktlighed og fokus på at imødekomme kundernes præferencer for kvalitet.

Med konklusionen på dette undersøgelsesspørgsmål er samtidig afsluttet den del af analysen der beskæftiger sig med de bagudrettede forhold. I opgavens sidste del behandles det undersøgelsesspørgsmål der peger fremad.

7. Udvikling af konkurrencestrategi for SAS

I den foregående del af opgaven er sket en behandling af forhold der bagudrettet har påvirket SAS. Dette har resulteret i, at der er leveret delkonklusioner der adresserer undersøgelsesspørgsmål 1 og 2. I det videre vil analysen beskæftige sig med de fremadrettede forhold. Til dette formål inddrages, ud over det teoretiske fundament bestående af Porters Generiske Strategier, Anshoffs vækstmatrice samt de 4 P'er, resultaterne af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse.

I det følgende afsnit vil der blive gjort den konkurrencestrategi som SAS bør anvende baseret på den viden, der er indhentet ud fra analyserne i første del af opgaven.

Med det formål at udvikle en konkurrencestrategi for SAS, anvendes Porters Generiske Strategier. Ifølge Porters er det afgørende for organisationens succes, at man vælger én af de 4 generiske konkurrencestrategier. Det er ifølge Porters kun muligt at opnå succes, såfremt at virksomheden følger én klar strategi, da man som organisation ikke bør benytte sig af flere konkurrencestrategier, og dermed ender at være "stuck in the middle".

SAS har som virksomhed forsøgt at skille sig ud fra konkurrenterne, særligt fra lavprisselskaberne. Det har de gjort ved bl.a. at tilbyde et serviceniveau der er højere end konkurrenternes. SAS kerneforretning er bygget op omkring de hyppigt rejsende, der rejser minimum 5 gange om året¹²⁰. SAS vision er "We are taking steps to make life even easier for Scandinavia's frequent travellers"¹²¹ og sætningen "Win Scandinavia's frequent travellers" går igen flere gange i årsrapporten. Med det udtrykker SAS, at deres primære målgruppe er de hyppigt rejsende i Skandinavien, særligt forretningsrejsende der rejser mere end 5 gange om året.

Baseret på ovenstående visioner, er det også tydeligt, at SAS ikke har valgt at satse på hele markedet men et bestemt segment, da de ved, at de som flyselskab ikke både kan være blandt de billigste, men samtidigt også blandt de flyselskaber med højst niveau af service og komfort. Deres kundesegment er derfor de kunder der har særlige præferencer mht. til service, punktlighed og komfort.

Der er ingen tvivl om, at SAS forsøger at differentierer sig fra deres nærmeste konkurrenter ved, at

¹²⁰ SAS årsrapport 2018/19

¹²¹ SAS årsrapport 2018/19

kunne tilbyde kunderne noget konkurrenterne ikke gør, som derved kunne fakturere en højere pris end de billigste udbydere på markedet.

Baseret på ovenstående afsnit kan det konkluderes, at SAS i høj grad benytter sig af en fokuseret differentieringsstrategi, hvor de forsøger at tiltrække kunder fra et bestemt segment, altså de hyppigt rejsende, for en pris der er relativt høj men som afspejles i form af kvalitet, service og punktlighed. Der kan også argumenteres for, at de anvender en differentieringsstrategi til at gå efter hele markedet, da de ikke nødvendigvis udelukker andre kundesegmenter ved at have fokus på hyppig rejsende, hvilket kan efterlade et indtryk af at SAS er stuck in the middle, men det vurderes ikke at være tilfældet da de ikke samtidigt med at være differentierende, også forsøger at være blandt de billigste.

Ved gennemgang af SAS' strategi vurderes det at strategien favner de muligheder og trusler der er identificeret i forbindelsen med besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 1 og 2.

7.1 Vækststrategi

For at SAS skal kunne forbedre resultatet inden for en periode på 3-5 år, skal der lægges en klar strategi for hvordan de skal opnå dette. Til det formål kan man anvende Anshoffs vækstmatrice. Modellen viser hvordan man ved hjælp af forskellige vækststrategier kan forsøge at vækste forretningen. Det kan ske enten ved lancering af nye produkter, intensivere salget på eksisterende markeder, eller ved at indtrænge nye markeder.

		Produkt	
		Nuværende produkter	Nye produkter
Marked	Nuværende markeder	Markedsindtrængning	Produktudvikling
	Nye markeder	Markedsudvikling	Diversifikation

Kilde: ¹²²

¹²² <https://virksomhedb.systime.dk/?id=3399>

Der er jf. Igor Ansoff vækst-model, 3 forskellige vækststrategier som virksomheden kan forfølge for at opnå vækst. Alle tre tager udgangspunkt i intensivering af de nuværende aktiviteter der er i organisationen. Der er således tre forskellige intensiveringsmuligheder for SAS:

- Markedspenetrering – SAS skal sælge mere af de nuværende produkter på nuværende marked. Det kan ske på flere måder
 - o Tiltrækning af nye kunder, og derved udvidelse af markedsandel
 - o At forøge eksisterende kunders forbrug, ved at de flyver mere/oftere
 - o Erobring af konkurrenternes kunder.
- Markedsudvikling – SAS skal sælge mere af nuværende produkter på nye markeder.
 - o SAS kunne forsøge at udvide deres fokus fra Skandinavien til hele Europa. Denne mulighed vurderes ikke til at være hensigtsmæssig, da SAS bør bevare fokus på det Skandinaviske marked, i kraft af deres know-how om netop dette marked.
- Produktudvikling – SAS skal sælge nye produkter på nuværende marked.
 - o SAS kan vokste ved at udvikle og lancere nye produkter.
 - o Forbedring af eksisterende produkter. Enten ved tilførsel af nye anvendelsesmuligheder eller funktioner.
 - o Lancering af et nyt produkt, til at imødekomme et nyt behov på markedet.
- Diversifikation er undladt i denne analyse, da den ikke vurderes relevant for SAS' situation, da denne vækststrategi kan indebære at SAS skal gå ind i nye forretningsområder med henblik på at skabe vækst og synergi med den eksisterende forretning.

Væksten kan udover vha. de ovenstående vækststrategier også opnås ved at flytte sig i virksomhedens forsyningskæde, og dermed opnå væksten vha. integration. Dette vil oftest ske ved, at virksomheden beslutter sig for at overtage en eller flere funktioner i forsyningskæden, eller ved at de opbygger en virksomhed selv, altså organisk vækst, eller ved opkøb.

Der er 3 typer af integration:

- Vertikal integration – forlæns og baglæns.

- Baglæns integration: sker ved at SAS opkøber en leverandør
- Forlæns integration: sker ved at SAS opkøber kundevirksomhed
- Horizontal integration:
 - Sker ved at SAS opkøber en konkurrent.
 - Opstart af nye selskab under et andet navn.
- Strategisk alliance (Strategisk samarbejde)
 - SAS samarbejder f. eks. med en konkurrent, eller leverandør om forskellige funktioner, med henblik på at opnå stordriftsfordele.

Baseret på omverdenens- og brancheanalysen vil der i den følgende afsnit komme bud på hvordan en vækststrategi for SAS kunne se ud.

Helt overordnet vil vækststrategien være en kombination af markedspenetrering, produktudvikling og markedsudvikling.

Markedspenetrering er umiddelbart den billigste og mest enkle vækststrategi. Ved anvendelsen af denne vækststrategi, vil SAS forsøge at forøge deres markedsandele, på et i forvejen presset marked. Lavprisselskaberne er den største trussel for denne strategi, og netop derfor er det vigtigt for SAS at holde fast i deres differentierings konkurrencestrategi, så kunderne er villige til at betale en 'Premium price' for en rejse med SAS fremover et af lavprisselskaberne.

Som det fremgår i SAS årsrapport 2018/19¹²³, er der en trend hvor markedet for fritidsrejsende forventes at vokste i de kommende år. SAS er bekendt med denne trend, og har for at imødekomme trenden indført 26 nye ruter og tilføjet 9 nye destinationer til trafikprogrammet.

Det er vigtigt for at denne vækststrategi kan være succesfuld, at de konstant er up to date med de trends, der er aktuelle, og være særligt opmærksom på konkurrenternes træk. F.eks. at Norwegian skifter kurs fra at vokste til at forøge indtjeningen¹²⁴, og dermed sløjfer flere ruter, hvilket åbner op for muligheden for at SAS kan erobre flere markedsandele, og derved vokste.

Produktudvikling er ligeledes en vigtig vækststrategi for SAS. Denne vækststrategi ligger i tråd med markedspenetreringsstrategien, da de via produktudvikling kan få flere markedsandele og være

¹²³ SAS årsrapport 2018/19

¹²⁴ <https://finans.dk/finans/erhverv/ECE8578469/sas-i-ekstra-haard-kamp-om-passagererne/?ctxref=ext>

rustet til at kunne konkurrere med lavprisselskaberne via deres differentieringskonkurrencestrategi. SAS anvender allerede vækststrategien Produktudvikling, da de konstant forsøger at være opdateret om aktuelle trends, og i søsætter initiativer der skal imødekomme trendsne, og den efterspørgsel deres kundegruppe af hyppig rejsende har, det resulterer i at deres nuværende produkter forbedres.

En anden vækststrategi SAS kan anlægge, vedrører strategiske alliancer.

SAS har allerede indgået i et strategisk samarbejde, da de er medlem af verdens første internationale luftfartsalliance Star Alliance.

Via denne alliance samarbejder selskaberne om ruter, tilpasning af flyskift, diverse bonusordninger, rabatkampagner, og markedsføring.

At indgå i den slags kampagner kan vækste forretningen. Særligt de seneste år, hvor lavprisselskaberne har erobret markedsandele, er det særligt vitalt med sådanne alliancer med henblik på at holde sammen over for lavprisselskaberne, og opnå stordriftsfordele, og derved kunne minimere omkostningerne med henblik på at være konkurrencedygtige, særligt på prisen.

7.2 De 4 P'er

Marketingmix (også kendt som Parametermix) består af 4 variabler ved produktet som er i virksomhedens kontrol. Disse variabler kan virksomheden justere og kontrollere i en bestemt retning således, at de kan differentiere sig fra konkurrenterne, og dermed opfylder et behov hos kunderne på de bedst tænkelige måder.

De 4 P'er står for:

- Product
 - o Omhandler selve den service eller det produkt som virksomheden tilbyder. Herunder kvalitet, design, indpakning, egenskaber og service.
- Price
 - o Virksomheden skal fastsætte en passende pris, der afspejles i produktets kvalitet og egenskaber. Der skal bl.a. tages stilling til f.eks. konkurrenternes pris, finansieringsmuligheder, betalingsbetingelser og rabatter.
- Place

- 'Place' omhandler virksomhedens distributionsstrategi, og hvordan planlægger at gøre produktet tilgængeligt for de rigtige kunder, i de rigtige forretninger med den korrekte timing.
- Der skal tages stilling til f.eks: Distributionskanaler, lokationer, placering i butikken, tilgængelighed og logistik.
- Promotion
 - 'Promotion' omhandler reklame/PR, og hvordan virksomheden ønsker at kommunikere med kunderne. Promotion behandler afsætningsområdet, særligt hvordan de skal forsøge at skabe en positiv association mellem kunden og produktet.
 - Der skal tages stilling til f. eks: Reklamestrategi, branding, markedsføringsbudget, budskab og kommunikation med markedet.

7.2.1 Product

Hos SAS er deres kerneprodukt flyrejser, der skal differentiere sig fra konkurrenterne på forskellige parametre herunder primært serviceniveau og komfort. Flyselskaberne tilbyder grundlæggende de samme produkter/services; transport fra A til B. Det der primært adskiller dem, er som udgangspunkt pris, ruteudbuddet og graden af service og komfort.

SAS tilbyder som udgangspunkt produkter til to kundegrupper. Til privatrejsende og til forretningsrejse. Det er således de to produkter SAS markedsfører. Eurobonus Programmet vurderes ikke at være et særskilt produkt, da det er et gratis medlemskab. SAS sørger konstant for at være opdateret med trends og den efterspørgsel der er på markedet, og tilpasse deres produkter til at matche efterspørgslen hos kunderne og særdeleshed hos deres målgruppe.

7.2.2 Price

SAS opererer på et marked med konkurrenter hvor flere af dem har en cost leader-strategi, som står i kontrast til SAS' differentieringsstrategi. Det betyder også at SAS' prismæssigt ligger højere end konkurrenterne som illustreret i nedenstående tabel:

	Pris	Bagage	Total pris
RyanAir	363	694 DKK	1057
SAS	601 DKK	698 DKK	1299
EasyJet	443 DKK	378 DKK	821

Tabel 1¹²⁵ - Bilag 1

SAS prøver således ikke at konkurrere på prisen, da det ikke er prismæssigt, at de vil differentiere sig fra konkurrenterne. Deres kerneprodukt er en flyrejse, som de forsøger at levere som en oplevelse da service, komfort og fordele som adgang til lounges, og lign er en del af produkterne, hvorfor de også tillader sig at sætte en højere pris. SAS forsøger i stedet for at nedsætte prisen eller give rabat, at give kunderne mulighed for gratis medlemskab i deres loyalitetsprogram, EuroBonus hvor kunden kan optjene point ved enten at flyve med dem, eller foretage køb hos nogle af deres samarbejdspartner, som også giver point der kan benyttes hos SAS til billeje, opgraderinger, hotelophold eller lign.

Ved bestilling af en billet, betales der med det samme, og SAS selv tilbyder ikke betalingsudsættelse i form af kredit til kunderne.

7.2.3 Place

Markedet for flyrejser, vurderes ikke til kun at bestå af velhavende og folk fra de øvre sociale lag.

Flypriserne er som tidligere nævnt i opgaven, historisk billigere end nogensinde før, hvilket betyder at kunderne i dag på det skandinaviske marked består af kunder fra alle de sociale lag.

SAS forsøger at gøre sig synlig for de relevante kunder ved at bevare det image de har oparbejdet igennem årene, som flyselskabet der er kendt for høj punktlighed, høj service, og god komfort.

Flyrejser bestilles i dag primært online. Enten bliver de solgt direkte via flyselskabets egen hjemmeside, ellers også bliver de solgt via forskellige portaler. Nogle portaler sammenligner kun flypriser, eksempelvis momondo.dk, travelmarket.dk, og skyscanner.dk, mens andre portaler sælger flybilletterne på vegne af flyselskaberne, f.eks. Travellink.dk, Expedia.dk, og flybillet.dk.

For at SAS kan målrette deres kerneprodukter til den relevante målgruppe, er de også nødt til at

¹²⁵ Se Bilag 1

sørger for at markedsføringen af deres produkter rettet mod platforme og miljøer hvor forretningsrejsende, fritidsrejsende, og dem der flyver mere end 5 gange årligt, begår sig. Derudover vurderes det også at SAS skal være synlige for store organisationer der har medarbejdere med væsentlig rejseaktivitet. Det vurderes ud fra markedsanalyserne, hvor det blev konkluderet at samfundet, og organisationerne i højere grad har agendaer om at løfte et samfundsansvar og f.eks. være med til at mindske CO₂ udledningen. SAS brander sig med at være frontløbere inden for grøn omstilling i flybranche, og derfor vurderes der at være et match mellem virksomhedernes agenda og SAS planer om grøn omstilling.

7.2.4 Promotion:

SAS har en hjemmeside hvor de reklamerer for deres produkter.

Men udover hjemmesiden, anvender SAS også youtube, og facebook som en platform til at lancere forskellige kampagner og markedsfører sig selv. Særligt deres "We are travellers" kampagne gik viralt på internettet med mere end 41 mio. visninger, over 1,4 mio delinger samt 74 % organisk spredning på facebook¹²⁶. Formålet med med We are travellers kampagnen var at understøtte SAS som et selskab der tager en "premium price" for deres produkt, men til gengæld får kunden også valuta for penge, der via deres We are travellers kampagne, kommer til udtryk ved at vise med videoen at uanset hvad kundens formål med rejsen måtte være, så vender de hjem med et nyt verdensperspektiv, fornyet livsglæde og et åben sind.¹²⁷¹²⁸

Baseret på ovenstående afsnit vurderes det at internettet, herunder deres youtube-channel og deres facebook side med næsten 1,3 mio. følgere, bør være deres primære marketingskanal hvor de skal distribuere deres kampagner som de har vist at har god succes med.

7.2.5 Sammenfatning på de 4 P'er:

SAS markedsfører sig som et flyselskab der tilbyder mere end blot rejse, hvilket er i god tråd deres konkurrence og vækststrategi.

Prismæssigt ligger det på et fornuftigt niveau, baseret ud fra Bilag 1. Forskellen mellem udbyderen af den laveste pris og SAS, vurderes ikke at være for høj, taget i betragtning af de ekstra fordele der

¹²⁶ <https://markedsforing.dk/artikler/awards/sas-kampagne-er-blandt-europas-mest-effektive>

¹²⁷ SAS årsrapport 2018/19 – side 4

¹²⁸ https://www.youtube.com/watch?v=eWUyf_zf2O0

følger med produkter fra SAS.

Ud fra afsnittet under 'Place' og Promotion som læner sig op af hinanden, konkluderes det at deres markedsføring primært bør ske online, særligt ved at drage nytte af deres sider på de sociale medier, hvor rækkevidden ud i markedet er stor i kraft af de mange følgere de har hvervet sig.

8. Spørgeskemaundersøgelsen

Der i forbindelse med udarbejdelsen af denne opgave foretaget en spørgeskemaundersøgelse (se bilag 2), der skal give inputs til udarbejdelsen af en vækststrategi for SAS baseret på kundernes præferencer.

8.1 Resultat af spørgeskemaundersøgelsen

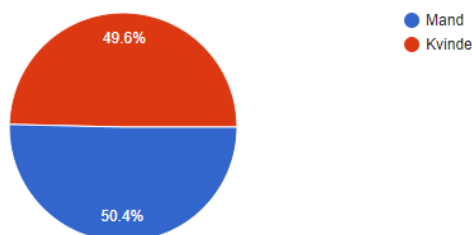
Spørgeskemaet består af 10 spørgsmål. De første spørgsmål går på respondenternes køn, alder, geografisk bopæl, og beskæftigelse. Disse anvendes til at vurdere undersøgelsens repræsentativitet. Derefter kommer spørgsmålene relateret til respondenternes præferencer i relation til valg af flyselskab i forbindelse med bestilling af en rejse, samt hvilke associationer respondenterne har med de enkelte flyselskaber.

I spørgeskemaet er det primært flyselskaberne, SAS, Ryanair, Norwegian der indgår. Det skyldes at det hovedsageligt er de tre selskaber der har været behandlet i denne opgave. Derudover er det også besluttet at inddrage andre aktører på det skandinaviske marked, og derfor er Air France og Lufthansa ligeledes repræsenteret i opgaven. Nedenfor gennemgås resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen:

8.1.1 Analyse af respondenterne

Hvilket køn er du?

133 responses

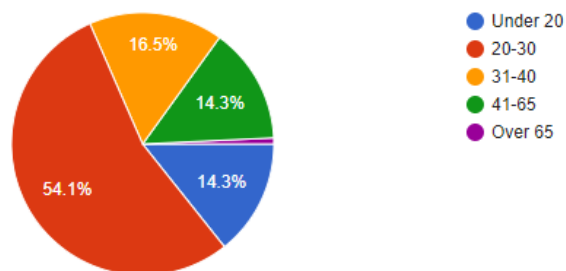


Figur 11 – respondenter fordelt på køn

Som det fremgår på figur 11, er der en tilfredsstillende fordeling på 50/50 mellem mænd og kvinder, hvilket vil sige at analysen er repræsentativ i forhold til køn, og problemet med overrepræsentation af det ene køn ikke er til stede.

Hvad er din alder?

133 responses

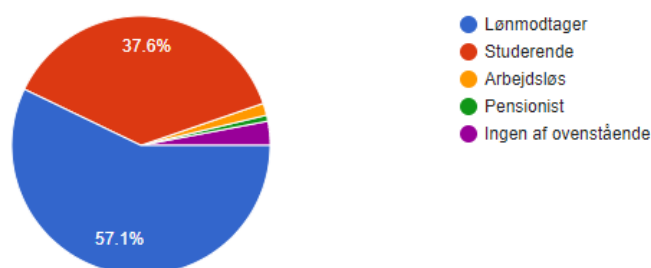


Figur 12 – respondenter fordelt på alder

Der er en overrepræsentation af respondenter i alderen 20-30. Det var forventet i kraft af de distributionskanaler der blev anvendt. Overrepræsentationen kan formodentligt forklares fra det faktum at de fleste respondenter fik adgang til undersøgelsen via de sociale medier, hvor majoriteten må vurderes at være jævnaldrende med forfatteren af denne opgave.

Hvad er din primære beskæftigelse?

133 responses



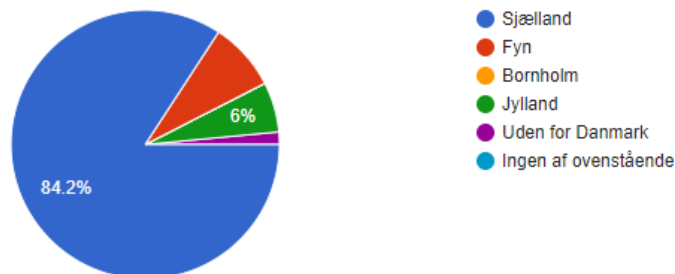
Figur 13 – respondenter fordelt på beskæftigelse

Der er en klar overrepræsentation af lønmodtagere og studerende. Det skyldes i høj grad igen, at de fleste i forfatterens netværk netop befinder sig i disse to beskæftigelseskategorier. Det medvirker til

at der på baggrund af den gennemførte undersøgelse primært kan konkluderes på præferencer for disse målgrupper.

Hvor i landet er du bosat?

133 responses

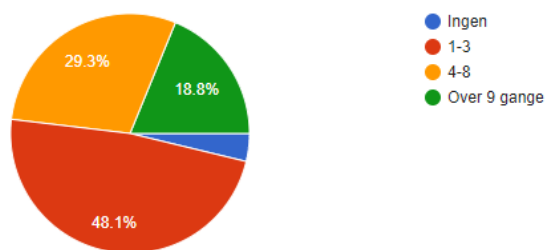


Figur 14 – respondenter fordelt på geografisk bopæl

Figur 14, viser at hele 84 % af respondenterne er bosat i Sjælland, hvilket svækker validiteten og bevirker at det alene er denne geografiske befolkningsgruppe der kan konkluderes om, da københavnere især har en tendens til at rejse mere end resten af Danmark¹²⁹.

Hvor mange gange har du rejst med fly inden for de seneste 2 år?

133 responses

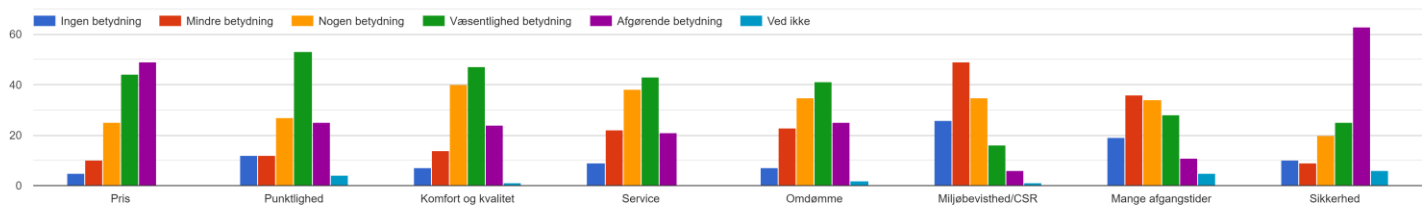


Figur 15 – Respondenter fordelt på antallet af rejse seneste 2 år

¹²⁹ <https://insideflyer.dk/vi-rejser-i-snit-mere-end-tre-gange-aarligt-unge-og-aeldre-rejser-mest-og-oftest-til-storbyer/>

Ud fra figur 15, er det tydeligt at de fleste af respondenterne rejser 1-3 gange om året. Men der er ca. 30 % respondenter der rejser mere end 4 gange om året, hvilket næsten kan kategoriseres som SAS' "Frequent travellers".

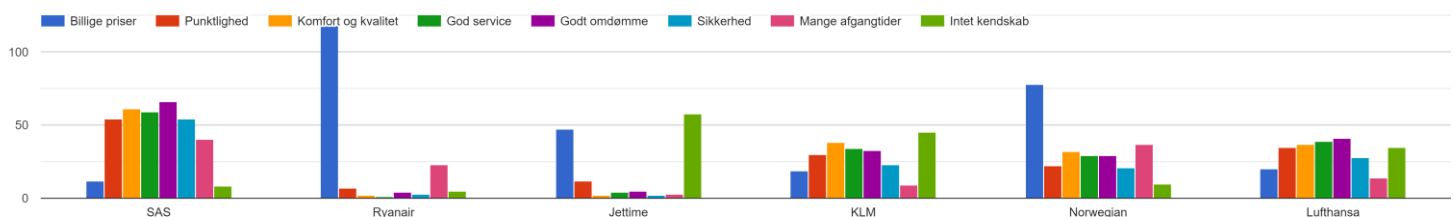
Hvad har betydning for dig, når du vælger flyselskab?



Figur 16 – respondenter fordelt på betydningen for valg af flyselskab

Det er tydeligt på Figur 16, at "pris" er det mest afgørende for valg af flyselskab sammen med "sikkerhed". Det forklarer hvorfor lavprisselskaberne har vundet frem i markedet de seneste år.¹³⁰

Hvad forbinder du med følgende flyselskaber?



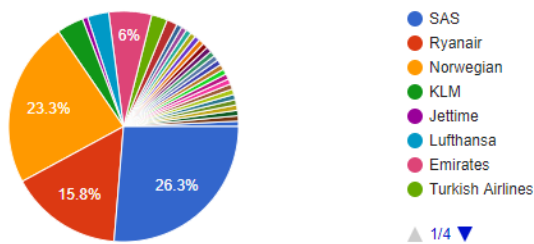
Figur 17

Som det kan ses på figur 17, er SAS karakteriseret ved høj punktlighed, kvalitet, service, godt omdømme og god sikkerhed. Samtidigt er de slet ikke kendt for at være billige, sammenlignet med f.eks. RyanAir, Jettime og Norwegian.

¹³⁰ <https://www.berlingske.dk/virksomheder/lavprisselskaberne-oplever-hoejtflyvende-vaekst>

Hvilket flyselskab rejste du senest med?

133 responses

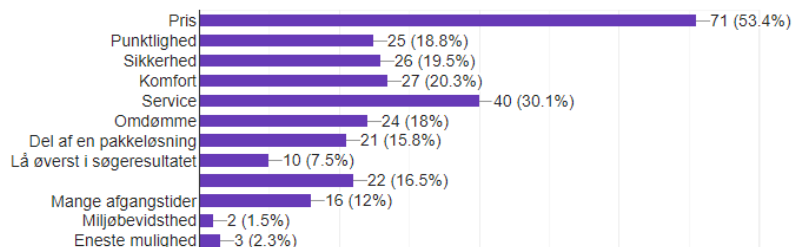


Figur 18

På figur 18 kan man se at hele 26,3 % af respondenterne fløj med SAS sidste gang de var ombord på en flyvemaskine. Ud af de 133 respondenter, var 50 af dem studenter, svarende til 40%. 11 af de 50 fløj med SAS sidste gang. 4 af de 11 valgte SAS ud fra pris, mens de resterende 7 valgte SAS ud fra Service, omdømme og det faktum at SAS var den eneste udbyder af rejse til pågældende destination. Ud fra denne besvarelse, vurderes det at prisniveauet på SAS' rejser også afspejles i kvaliteten, samt at prisniveauet ligger på et niveau som er forsvarligt, da selv studerende vælger at flyve med dem.

Hvorfor valgte du at flyve med netop det selskab?

133 responses



Figur 19

Som spørgeskemaets sidste spørgsmål indikere vælger majoriteten af respondenterne flyselskab ud fra en prismæssig betragtning. Ved sortering af alle de respondenter der valgte "pris", var der kun 1 respondent der udelukkende valgte SAS frem for konkurrenterne baseret på prisen. De resterende respondenter valgte at flyve med SAS pga. punktighed, komfort, service, omdømme og sikkerhed.

8.2 Analyse af spørgeskemaundersøgelsen

Ved at foretage en spørgeskemaundersøgelse og undersøge kundernes præferencer har det været muligt at få en indikation af hvilke parametre kunderne fokuserer på når de bestiller flyrejse, samt hvilke associationer de har med det enkelte flyselskab. Disse informationer kan ikke anvendes som grundlag for udarbejdelsen af konkurrence- og vækstrategien men indikationerne fra denne undersøgelse kan bruges som input til selve udarbejdelsen.

Det er tydeligt at respondenterne i høj grad fokuserer på prisen som afgørende parameter, hvilket berettiger lavprisselskabernes eksistens. Men Punktlighed, komfort, og service er bestemt også parametre som kunderne har stor fokus på, men det er interessant, at på trods af den høje prispræference der var tilstede hos respondenterne, ses at en stor del af disse fløj med SAS sidst de fløj, og at under halvdelen af dem valgte SAS fordi de var billigst. Der er altså en uoverensstemmelse mellem præferencer og det faktiske valg som er interessant. Der peges på, at SAS er valgt på baggrund af, at de var det flyselskab der kunne tilbyde den aktuelle rute, til den efterspurgte tid, og at dette er vægtes højere end prisen. Det tyder på, at pris i praksis først er et afgørende parameter, såfremt der skal vælges mellem flyselskaber der alle kan tilbyde rette destination og tidsrum. På den baggrund vil det anbefales, at SAS fastholder sin højere pris, og i stedet fokuserer på at have de rette destinationer og afgangstider. Tidligere i opgaven blev påpeget at blandt andet sociale medier har en indflydelse på de trends der er med til at afgøre hvilke destinationer der er populære. Det er derfor vigtigt, at SAS har fokus på at følge med her, både med det formål at være på forkant med trends, men også med det formål at være med til at præge disse. Et andet interessant aspekt af spørgeskemaundersøgelsen er det store fokus på sikkerhed. Sikkerhed er svært at vurdere for kunderne, og er ikke direkte konstaterbart på fod med fx service og komfort. Derfor er det ikke nok at man som flyselskab har en høj sikkerhed, man skal også anvende dette aktivt i forhold til branding, da det tyder på, at det er et parameter der kommer i spil når der skal bookes flyrejse. Dette er interessant i forhold til den måde der bookes flyrejser på, hvor opgavens analyse af de teknologiske muligheder blandt andet belyste hvor afgørende en faktor tjenester som Momondo er. Dette gør det oplagt for SAS at forsøge at påvirke disse kanaler til, at indføre søgeparametre som i højre grad går på sikkerhedsniveau, komfort og service som er parametre der slet ikke kan tilvælges på søgetjenesterne i dag, hvor i stedet pris og afgangstider er i fokus. Dette genbekræfter ligeledes det vigtige i, at sidde på mange flyruter og gode afgangstider. Disse parametre matches af SAS' kernekompetencer.

8.3 Delkonklusion: Undersøgelsesspørgsmål 3

Undersøgelsesspørgsmål 3 lød: Hvordan skal SAS strategi bidrage til, at selskabet er konkurrencedygtige og vokster fremover?

SAS strategi tager afsæt i, at tilbyde kunderne mere end blot rejse. Dette hænger fint sammen med SAS øvrige strategi, og der blandt andet betyder, at kunderne får ekstra fordele ved køb af produkter fra SAS. En differentiering på kvalitet frem for pris vurderes at være en fornuftig strategi, som vil bidrage til vækst fremadrettet. Dette skyldes, at konkurrencen på pris er hård, og SAS gør klogt i, at afholde sig fra at konkurrere på at være billigst. Derudover har spørgeskemaundersøgelsen peget på, at selvom man som forbruger umiddelbart svarer at pris er det mest afgørende, er det i virkeligheden ikke i lige så høj grad prisen der er udslagsgivende for, hvilket selskab der vælges, men der imod afgangstider som kan kobles sammen med service. Dette betyder dog ikke, at SAS ikke skal være prisbevidste, og som forbruger vil man muligvis være tilbøjelig til at acceptere en dårligere afgangstid hvis der er en væsentlig prisforskel.

Ud fra afsnittet under 'Place' og Promotion, konkluderes det, at SAS markedsføring primært bør ske online, særligt ved at drage nytte af deres sider på de sociale medier, hvor rækkevidden ud i markedet er stor i kraft af de mange følgere de har hvervet sig. Dette vil ligeledes kunne bidrage til væksten fremadrettet, sammen med det potentiale der ligger i bonusprogrammerne hvor SAS når ud til en stor gruppe af kunder som de samtidig får en masse viden om i form af Big data. Dette kan anvendes til en mere målrettet markedsføring til denne gruppe. En af de ting SAS strategi bør adressere er sikkerhed, ikke alene i form af fysiske tiltag, men i lige så høj grad i form af promovering af flysikkerhed, på lige fod med promoveringen af klima. En markedsføring af disse to faktorer vurderes ligeledes at ville spille positivt ind på SAS vækst i de kommende år.

9. Konklusion

Opgaven er bygget op omkring 4 undersøgelsesspørgsmål som er besvaret fortløbende i opgaven. Disse har tilsammen bidraget til, at der kan ske en sammenfatning som besvarer opgavens problemformulering

For at kunne besvare problemformuleringen er først kigget på det marked SAS befinder sig på, og hvad der kendetegner det. Her er det konkluderet, at mange faktorer påvirker flybranchen. Det er et marked med forholdsvis høje adgangsbarriere, men alligevel et marked med høj konkurrence. Derudover er det en meget følsom branche, der har mange eksterne afhængigheder, både håndterbare og uhåndterbare. Videre er det undersøgt hvad der kendetegner SAS, og resultatet af

den del af undersøgelsen har vist, at SAS primært er kendetegnet ved, at være et godt og tidssvarende brand, med høj punktlighed og fokus på at imødekomme kundernes præferencer for kvalitet. På baggrund af disse indsigter er kigget frem i tiden, og foretaget en vurdering af, hvordan SAS sikrer sig at være konkurrencedygtige fremover samt hvordan de sikrer vækst. Her tegner sig et billede af, at SAS skal have stor opmærksomhed på den høje konkurrence der er i branchen og fokusere på, hvor de kan skille sig ud, ligesom deres fokus på en specifik målgruppe af kunder kan være med til at sikre deres konkurrenceevne. Disse faktorer kan medvirke til en øget vækst, ligesom et fokus på mange afgangstider og målrettet strategisk branding vil være en afgørende del af, at sikre væksten fremadrettet.

Opgavens problemformulering lød:

Hvilken forretningsstrategi skal SAS forfølge de kommende 3-5 år på det europæiske luftfartsmarked?

For det første er der nogle faktorer som SAS skal forholde sig til i deres strategi. Dertil er der faktorer som SAS ikke kan gøre noget ved, og som derfor ikke kan adresseres i en strategi, ligesom det er tilfældet med den nuværende COVID19 situation. Af de forhold som bør adresseres i strategien hører risikoen for afgifter. Det har stort politisk fokus, og andre lande, blandt andet vores naboer i Sverige har indført det. Det er ligeledes noget der umiddelbart virker til, at have befolkningens opbakning. Her anbefales det, at SAS anlægger en proaktiv strategi, og fastholder dialog med myndighederne om, hvordan flybranchen eventuelt selv kan beslutte at indføre en afgift, og anvende pengene herfra til udvikling af bæredygtige brændstoffer. På den måde kan en ellers ærgerlig afgift anvendes til positiv branding. Det vurderes heller ikke at en afgift vil have stor påvirkning af SAS, som i forvejen ikke sælger deres billetter på, at de er billige. Her vil lavprisselskaberne muligvis rammes hårdere, da det netop er reklamer som ”kom til Paris for 100 kr”, der er kernen i deres forretning, hvorfor en afgift på flere hundrede kroner vil være en høj procentvis stigning af deres billetpriser.

Det er tillige vigtigt, at SAS fortsat har stort fokus på at sidde på de gode slots. Det er helt essentielt, at SAS ikke her skrumper forretningen, da netop de rette destinationer og afgangstider i praksis tyder på, at have mere afgørende betydning end prisen.

En anden anbefaling er, at der på samme måde som det er gjort for klimadagsordenen, anlægges en kommunikationsstrategi for sikkerhedsområdet. Det er et emne der ligger folk på sinde, hvilket ud over i spørgeskemaundersøgelsen, også ses i opgavens analyse af konsekvenserne vil

terrorhandlinger som udfordrer flysikkerheden og har medført nedgang i antallet af passagerer. Dette er ligeledes en dagsorden hvor SAS kan differentiere sig og sætte sig tungt på dagsordenen med kampagner der netop adresserer deres høje fokus på sikkerhed.

Et andet fokusområde som SAS bør anlægge i de kommende år, er bevågenhed og synlighed på de sociale medier. Her kan de stoppe sociale trends, samarbejde med influencers som har store netværk og være med til selv at sætte en dagsorden ved branding af destinationer som de har i deres portefølje.

I samme forbindelse er teknologiområdet hvorunder de forskellige søgetjenester er kategoriseret en vigtig del af en brandingstrategi. Momondo kan ses som en udfordring for SAS, da tjenesten i høj grad har fokus på pris. Her bør SAS have en strategi om at søge indflydelse på søgemuligheder på blandt andet Momondo, så fx klima, sikkerhed og komfort kunne være søgeparametre, eller der kunne reklameres på disse tjenester, sådan at brugerne ved en bannerreklame gøres opmærksomme på, at SAS er meget klimabevidste og har en aktiv sikkerhedspolitik, imens de er ved at finde deres næste rejse. En så direkte påvirkning af præferencer i bookingøjeblikket kan antages at have en positiv indvirkning på, at man gerne vil betale lidt ekstra for SAS.

I opgaven er ligeledes analyseret substitutter som SAS bør have fokus på, hvor lyntog er relevant. Det anbefales dog ikke, at SAS anlægger en aktiv strategi i forhold til at følge udviklingen her eller igangsætte andre tiltag i den forbindelse, da det vurderes, at den kundetype SAS forsøger at ramme ikke er oplagte kandidater til at substituere til tog. Her vurderes det i højere grad at være lavprisselskaberne som kan blive truet. Dog bliver komfort mv også løbende bedre i togene, og på sigt kan det blive mere relevant for SAS at forholde sig hertil.

En anden ting der skal med i forhold til en anbefalet forretningsstrategi er SAS valg af fokus på et bestemt kundesegment. Analysen viser, at netop forretningskunder og hyppigt rejsende har en lavere forhandlingsstyrke end de der rejser mindre, og i højere grad kan gå på kompromis med afgangstider og måske også destinationer og komfort. Den lavere forhandlingsstyrke hos forretningskunder og hyppigt rejsende bevirker, at det er god gruppe at satse på når man som SAS tilbyder høj service, punktlighed og mange afgangstider, i højere grad end man tilbyder billige billetter. Den gruppe vil være mere prisindifferent hvorfor det anbefales at SAS fastholder dette fokus.

Det sidste der her skal nævnes, er SAS strategi i forhold til deres medarbejdere. SAS' medarbejdere har gennem tiden været en udfordring i form af strejker og fyrringer. Senest i forbindelse med den

nuværende Coronakrise. Det anbefales derfor, at SAS har en målrettet kommunikationsstrategi som fokuserer på, hvad de gør for at hjælpe de medarbejdere de må afskedige i krisen, og en plan for eventuel genansættelse efter krisen. Dette kan hindre modstand i befolkningen. Samtidig kan det hjælpe medarbejderne med at fastholde et positivt syn på SAS, og dermed sikre at de ikke bliver en dårlig reklame for virksomheden. Dårlige historier spredes hurtigt på sociale medier, så det er ekstra vigtigt, at have en strategi for at have glade og tilfredse medarbejdere, og også give befolkningen et indtryk af, at dette er tilfældet.

Sammenfattende viser analysen af markedet, SAS position og mulighederne for fremadrettet vækst, at SAS i stort omfang har haft en strategi der er hensigtsmæssig, og at det ikke skyldes en fejlslået strategi, at der har været dårligere regnskabstal i de forgangne år, men i højere grad udefrakommende faktorer som høje oliepriser. Dog er der plads til forbedringer, og et øget fokus på branding af de elementer som kunderne har præferencer for.

Bilagsliste:

Bilag 1: Billetpreiser

Afrejse:

Hjemrejse

Afgang fra: Københavns Lufthavn (Kastrup)

Destination: Heathrow Airport (London)

Bagage: 1 stk. á 20 kg

	Pris	Bagage	Total pris
RyanAir	363 DKK	694 DKK	<u>1057 DKK</u>
SAS	601 DKK	698 DKK	<u>1299 DKK</u>
EasyJet	443 DKK	378 DKK	<u>821 DKK</u>

Kilder: www.momondo.dk, www.SAS.dk, www.easyjet.com, www.travellink.dk

Bilag 2 – Spørgeskemaundersøgelse

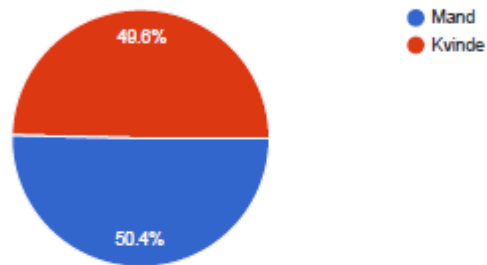
SAS - passagerpræferencer

133 responses

[Publish analytics](#)

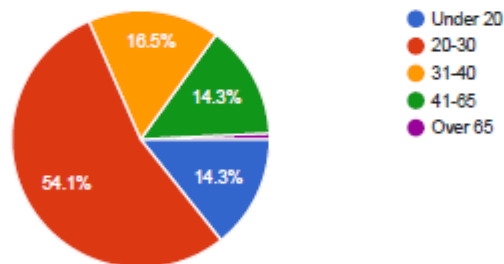
Hvilket køn er du?

133 responses



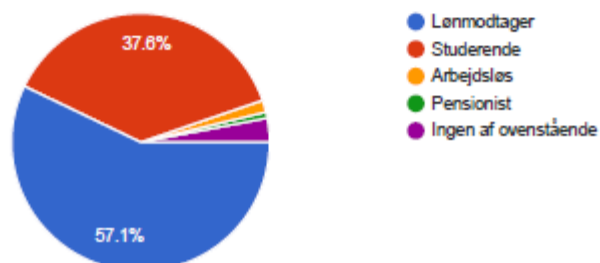
Hvad er din alder?

133 responses



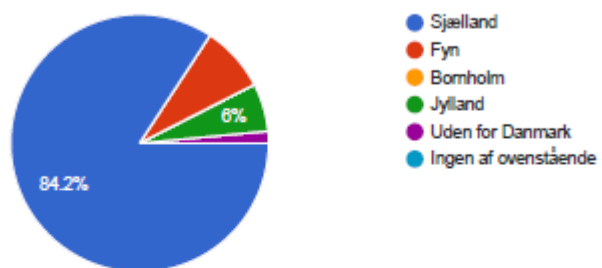
Hvad er din primære beskæftigelse?

133 responses



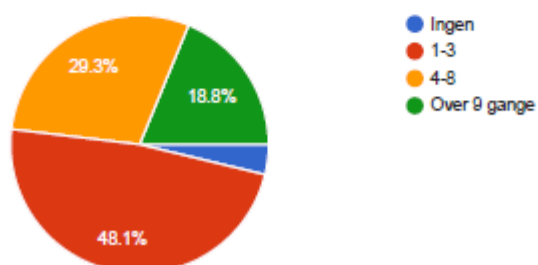
Hvor i landet er du bosat?

133 responses



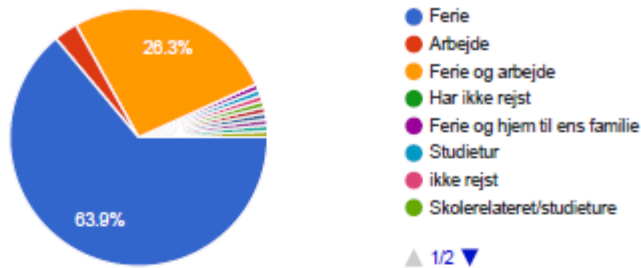
Hvor mange gange har du rejst med fly inden for de seneste 2 år?

133 responses

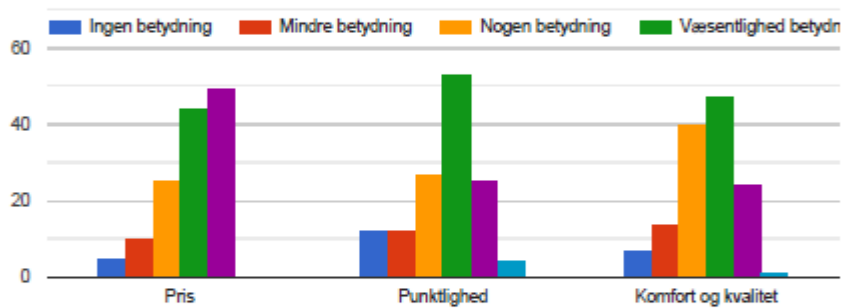


Hvad har været formålet med dine rejser?

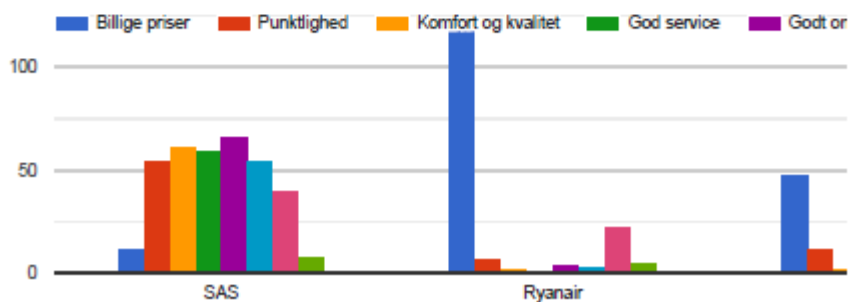
133 responses



Hvad har betydning for dig, når du vælger flyselskab?

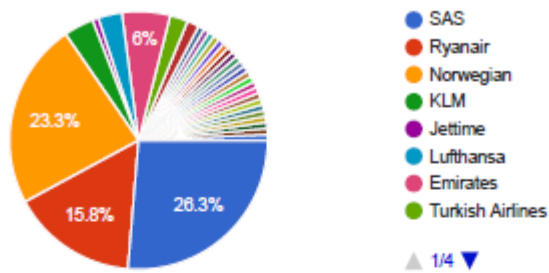


Hvad forbinder du med følgende flyselskaber?



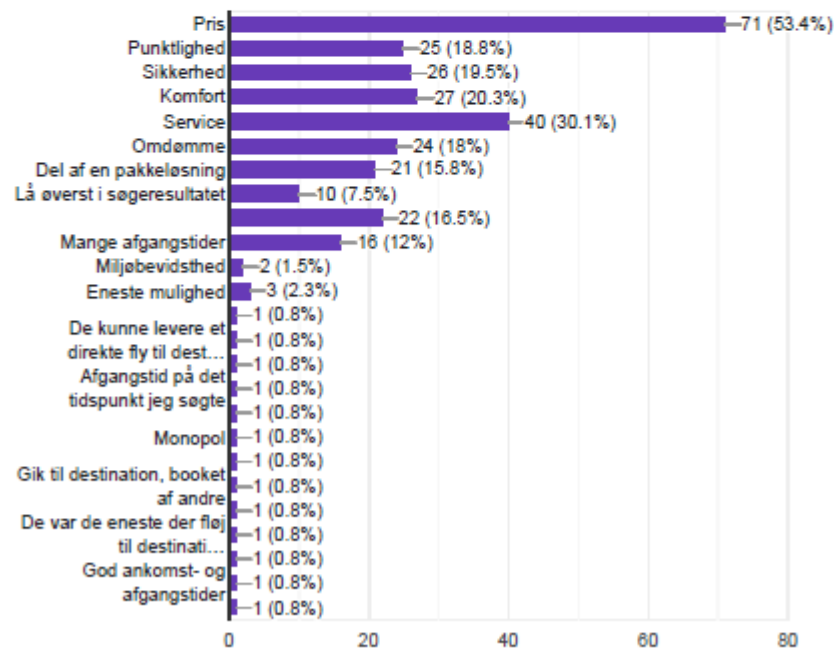
Hvilket flyselskab rejste du senest med?

133 responses



Hvorfor valgte du at flyve med netop det selskab?

133 responses



Konklusion

Litteraturliste:

Bøger:

Ib Andersen, Den Skinbarlige Virkelighed - vidensproduktion i samfundsvidenskaberne, 5. udgave, 2. oplag, samfundslitteratur 2014.

Thompson, Scoot & Martin, Strategic Management - Awareness and Change, 7th edition, Cengage Learning, 2014.

Hirchey & Bentzen, Managerial Economics, 13th edition, Cengage Learning, 2014.

Websites:

<https://sas.com>

<https://finans.dk/erhverv/ECE11809360/sas-er-igen-nordens-stoerste-flyselskab/?ctxref=ext>

<https://check-in.dk/?s=SAS+%C3%A5rsregnskab>

<https://check-in.dk/branchen-har-brug-for-kaempe-haandsraekning/>

<https://jv.dk/artikel/sas-flyver-flere-og-fylder-sine-fly-bedre>

<https://nyheder.tv2.dk/business/2019-12-05-sas-far-laveste-resultat-i-fem-ar-stor-strejke-koster>

<https://finans.dk/erhverv/ECE11800449/sas-kalder-aarsregnskab-utilfredsstillende/?ctxref=ext>

<https://ekstrabladet.dk/ferie/sas-strejke-udloeser-ikke-kompensation-til-svenske-passagerer/7769065>

<https://finans.dk/erhverv/ECE11341156/saspiloter-strejker-i-hele-skandinavien-72000-passagerer-bliver-ramt/?ctxref=ext>

https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/sas-sas-annual-and-sustainability-report-fiscal-year-2019-200130.pdf

<https://slideplayer.com/slide/1531039/>

<https://www.dr.dk/nyheder/penge/daarligste-sas-resultat-i-fem-aar-strejke-koster-dyrt>

<https://finans.dk/finans/erhverv/ECE8578469/sas-i-ekstra-haard-kamp-om-passagererne/?ctxref=ext>

<https://madsgormlarsen.dk/2018/03/26/mission-vision-og-vaerdier-for-sas-2011-til-2014/>

<https://www.sasgroup.net/investor-relations/financial-reports/annual-reports/?language=allLanguages&year=2020>

<https://www.berlingske.dk/virksomheder/sas-konkurrent->

<https://virksomhedb.systime.dk/?id=3399>

<http://marketingteorier.dk/porters-konkurrencestrategier-generiske-strategier>

<https://www.berlingske.dk/virksomheder/lavprisselskaberne-oplever-hoejtflyvende-vaekst>

<https://virksomhedb.systime.dk/index.php?id=3366>

<http://www.strategylab.dk/portal/tools/strategibanken/begreber/strategiske-lederbegreber/strategiudvikling/>

<https://www.berlingske.dk/virksomheder/sas-konkurrent-saetter-passagerrekord-i-2018>

<https://www.iata.org/>

https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/sas-sas-annual-and-sustainability-report-fiscal-year-2019-200130.pdf

<https://finans.dk/finans/erhverv/ECE8578469/sas-i-ekstra-haard-kamp-om-passagererne/?ctxref=ext>

<https://sn.dk/Erhverv/SAS-vil-spare-milliarder-i-de-kommende-aar/artikel/893891>

<https://jv.dk/artikel/sas-flyver-flere-og-fylder-sine-fly-bedre>

<https://virksomhedb.systime.dk/index.php?id=3400>