

Strategisk Analyse af SAS

HD(R) Afgangprojekt 2021

Copenhagen Business School



Vejleder: Stig Hartmann

Forfatter: Christian Kjelstrup Larsen

Antal anslag: 181.890 ekskl. Forside, indholdsfortegnelse, litteraturliste, og bilag, svarende til 79,95 normalsider

Antal fysiske sider: 80

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
1.1 Problemstilling	5
1.2 Problemformulering	6
Undersøgelsesspørgsmål 1: Hvad kendetegner SAS' omgivelser?	6
Undersøgelsesspørgsmål 2: Hvad karakteriserer SAS?	7
Undersøgelsesspørgsmål 3: Hvordan skal SAS konkurrere under COVID-19 krisen, samt fremover	7
Undersøgelsesspørgsmål 4: Hvordan kan SAS fremover vækste	7
1.3 Afgrænsning	7
1.4 Metode	8
1.5 Valg af modeller	9
2. Præsentation af virksomhed	10
2.1 Historien	10
2.2 Virksomheden i dag	11
2.3 Økonomi	12
2.4 Vision og mission	16
2.5 Flybranchen i Skandinavien	16
3. Omverdens analyse	18
3.1 PESTEL analyse	18
3.1.1 Politiske forhold	19
3.1.2 Økonomiske forhold	20
3.1.3 Sociale og kulturelle forhold	22
3.1.5 Miljømæssige forhold	25
3.1.6 Lovmæssige forhold	27
3.1.7 Konklusion for PESTEL	27
3.2 Porters Five Forces analyse	28
3.2.1 Truslen fra nye indtrængere	28
3.2.2 Kundernes forhandlingsstyrke	29
3.2.3 Truslen fra substituerende produkter	29
3.2.4 Leverandørernes forhandlingsstyrke	30
3.2.5 Konkurrencesituationen i branchen	31
3.2.6 Konklusion for Porters Five Forces	32
3.3 Konkurrent analyse af Norwegian	33
3.3.1 Hvad driver Norwegian	34
3.3.2 Hvordan agerer Norwegian nu	35
3.3.3 Norwegians ressourcer og kompetencer	35
3.3.4 Norwegians sandsynlig kommende strategier	38

3.3.5 Hvor er Norwegian sårbar	38
3.3.6 Konklusion for konkurrentanalyse	39
3.4 Kritiske succes faktorer	39
3.4.1 Priser	39
3.4.1 Service	39
3.4.1 Punktlighed	40
3.4.1 Bæredygtighed	40
3.4.1 Teknologiske udvikling og digitalisering	40
3.5 Konklusion på omverdens analyse	40
4. Intern analyse af SAS	41
4.1 Værdikædeanalyse	42
4.2 Primære aktiviteter	42
4.2.1 Marketing og salg	42
4.2.2 Logistik	44
4.2.3 Service	45
4.3 Sekundære aktiviteter	47
4.3.1 Virksomhedens infrastruktur	47
4.3.2 Menneskelige ressourcer	48
4.3.3 Produkt- og teknologiudvikling	48
4.3.4 Indkøb	49
4.3.5 Konklusion på værdikædeanalyse	49
4.4 Ressourcer og kompetencer	50
4.4.1 Ressourcer	50
4.4.2 Kompetencer	52
4.5 VRIO-analyse	54
4.6 Sammenligning af SAS' ressourcer	58
4.7 Nøgletalsanalyse	59
4.8 Konklusion på SAS interne analyse	63
5. Udvikling af konkurrencestrategier for SAS	64
5.1 Porters generiske konkurrencestrategier	64
5.2 De 7 P'er	66
5.3 Konklusion	68
6. Udvikling af vækststrategier for SAS	69
6.1 Ansoffs vækstmatrice	69
6.2 Vækstmetoder	71
6.3 Konklusion på udvikling af vækststrategier for SAS	72
7. Konklusion	72
8. Litteraturliste	74

8.1 Bøger	74
8.2 Websites link	74
8.3 Årsrapport	77
9. Bilag	77
Bilag 1	77
Bilag 2	77
Bilag 3	78
Bilag 4	78
Bilag 5	79
Bilag 6	79

1. Indledning

Flybranchens historie går over 100 år tilbage i tiden, hvor man i året 1903 for første gang formåede at flyve et bemanded fly. Sidenhen er udviklingen kun gået en vej i branchen. Flybranchen har i de mange år været gennem flere forskellige hændelser, som har betydet branchen skulle tilpasse sig og ændre strategier på grund af de interne og eksterne faktorer, som har haft sit præg på branchen.

Oliekrisen i 70'erne var skyld i øgede miljøkrav og konkurrence mellem flyselskaber, som resulterede i større krav til nye trafikfly og deres motorer. Der var her for alvor blev lagt et fokus på god brændstoføkonomi, lav støj og stor driftssikkerhed, hvilket den dag i dag stadig er yderst relevant. Op gennem 90'erne var flybranchen hårdt styret af politiske reguleringer, som satte dens begrænsninger for blandt andet prissætningen. I 1993 skete der så en revolution i flybranchen, eftersom liberaliseringen resulterede i en frisk prissætning hos de forskellige flyselskaber. Kort tid efter voksede branchen markant, flere nye aktører ønskede at vinde markedsandele, og prisen var nu et parameter der kunne kæmpes om. Derfor var det også i denne periode de første lavprisflyselskaber for første gang gav sig tilkende i branchen, og som stadig spiller en rolle i nutidens flybranche.¹

De seneste mange år i flybranchen har udover en øget konkurrence budt på flere forskellige hændelser i form af finanskrisen, krige, terrorhandlinger og senest COVID-19, som alle har efterladt branchen i usikre perioder.

COVID-19 som er det seneste skud på stammen for hændelser der har rystet flybranchen, har i løbet af 2020 haft enorme konsekvenser for hele verden. Dog er flybranchen en af de brancher som har været mest berørte af denne krise, som i løbet af 2020 stor set satte alt flytrafik i stå. Konkurrencen i branchen har i forvejen været ekstrem hård de seneste mange år, og derfor har denne krise kun resulteret i at den nu betragtes hårdere end nogensinde før. Flyselskaberne har været tvunget til at stille sig omstillingsparate, og samtidig skulle være særdeles omhyggelig ved planlægning af deres næste strategiske træk i kampen om markedsandele.

Det bliver derfor relevante at undersøge, at undersøge hvilke tiltag det kræver SAS for at overleve COVID-19 krisen, samt bevare positionen som markedsleder på det i den skandinaviske flybranche.

1.1 Problemstilling

Luftfartsindustrien er en branche som er stærkt påvirket af eksterne faktorer, hvilket tydeligt er kommet til udtryk under den nuværende COVID-19 epidemi. Der er derfor rigtig mange aspekter som SAS skal analysere og vurdere, både i forhold til COVID-19 epidemien, men også fremtidige muligheder og trusler der kan forekomme.

Ligeledes er branchen blevet ekstremt prisfølsom, eftersom den teknologiske fremgang har gjort det langt nemmere for forbrugerne at overskue markedet i forhold til priser og

¹ <https://check-in.dk/eu-liberalisering-skabte-lavprisflyselskaberne/>

muligheder. Dette har blandt andet været med til at øge konkurrencen og tilføje nye lavprisflyselskaber som kan være med til at presse priserne.

Prisfølsomheden har dog ikke haft en negativ betydning for SAS' markedsandel i Skandinavien, da man det seneste år har set en fremgang fra 32% i 2019 til 36% i 2020. Fremgangen skyldes hovedsageligt den stærke fremgang i november 2019, hvor en stigende efterspørgsel og stærke passagertal ifølge SAS' CEO Rickard Gustafson resulterer i større omsætning og en større markedsandel.²

Denne positive tendens fra SAS blev dog hurtigt overskygget af den verdensomspændende COVID-19 epidemi, som i starten af 2020 lammede flytrafikken i både Skandinavien og resten af verden. Sammenlignes SAS' Q1 fra november 2019 til januar 2020 med Q1 året efter, kommer det tydeligt til udtryk at epidemien har haft enorm betydning, hvor nøgletal som omsætningen er faldet med 76% og passagertallet med 84% i Skandinavien.³

Den strategiske analyses formål er derfor at analysere SAS' igangværende proces og strategiske plan, og samtidig bringe en vurdering af hvorvidt denne strategiske plan kan løfte SAS gennem COVID-19 krisen og videre på den anden side som markedsleder.

1.2 Problemformulering

Problemformuleringen er dannet på baggrund af ovenstående problemstilling, og skal bruges til udarbejdelsen af SAS fremtidig forretningsstrategi på det Skandinaviske marked.

Problemformulering: Hvilke strategiske tiltag kræver det af SAS for at overleve COVID-19 krisen, samt bevare positionen som markedsleder på det skandinaviske marked?

Til hjælp for evalueringen af SAS' strategiske tiltag er der udarbejdet et par undersøgelsesspørgsmål, som skal være med til at belyse SAS som organisation, omgivelserne omkring dem, samt deres konkurrence- og vækststrategi. Herudover vil der blive lavet en nøgletalsanalyse, som skal være med til at vise i hvilket omfang det er muligt at formidle nye strategiske tiltag for SAS.

Undersøgelsesspørgsmål 1: Hvad kendetegner SAS' omgivelser?

Som nævnt tidligere så spiller de eksterne faktorer en kæmpe rolle for flybranchen udvikling. Derfor anses en analyse af SAS' nuværende omgivelser samt en vurdering af eventuelle kommende faktorer som kan påvirke deres omgivelser, som værende et væsentlig tiltag for at kunne optimere de strategiske tiltag bedst muligt.

Det er derfor utrolig vigtigt for SAS, at deres omgivelser bliver kortlagt og analyseret inden der udføres interne strategiske tiltag. Herudover vil en vurdering af potentielle og eventuelle fremtidige faktorer, være med til at kunne hjælpe SAS til at blive first mover i flybranchen.

² Bilag 1 – Udklip vedr. markedsandel fra SAS' årsrapport 2020

³ Bilag 2 - Udklip vedr. sammenligning af Q1 2019/2020 og Q1 2020/2021 fra SAS Q1 rapport

Undersøgelsesspørgsmål 2: Hvad karakteriserer SAS?

Nu hvor der er dannet et overblik over flybranchen og SAS' omgivelser, er det også vigtigt at vurdere det interne hos SAS og hvad der karakteriserer dem som organisation. Der vil her blive vurderet om hvorvidt SAS er i stand til at kunne tilpasse sig flybranchens omgivelser mest optimalt. Det økonomiske perspektiv vil samtidig blive analyseret, for at kunne vurdere mulighederne for, at føre potentielle strategiske tiltag ud i livet.

Undersøgelsesspørgsmål 3: Hvordan skal SAS konkurrere under COVID-19 krisen, samt fremover

Efter både det eksterne samt det interne hos SAS er kommet på plads, er det nu blevet langt mere relevant at kigge nærmere på hvordan SAS skal konkurrere i den nuværende situation de befinder sig i, samt hvordan de skal tilpasse sig bedst muligt til fremtiden, for at kunne forblive en markedsleder i flybranchen.

Undersøgelsesspørgsmål 4: Hvordan kan SAS fremover vækste

Når det fulde overblik over hvad der kendetegner SAS' omgivelser og hvilke interne muligheder de har, er det nu ideelt at bringe en vurdering af hvilke muligheder SAS har for fremover at vækste. Herudover vil det være muligt at finde frem til en fremgangsmåde for at kunne bibeholde deres nuværende markedsposition.

1.3 Afgrænsning

Opgaven er afgrænset til kun at omhandle Scandinavian Airlines System og deres passageraktiviteter alene. Der vil derfor ikke ses nærmere på koncernens andre aktiviteter. Fremadrettet i opgaven vil Scandinavian Airlines System nævnes som SAS.

Da SAS er opstået i Skandinavien og har hovedbase her, er opgaven derfor afgrænset til at omhandle SAS færden i Skandinavien. Der vil i få tilfælde blevet henvist til flybranchen uden for Skandinavien. Det vil hovedsageligt ske ved beskrivelserne af den nuværende status i den overordnede flybranche.

Valget af modeller og analyser der er anvendt i til udførelsen af opgaven, er udvalgt med en strategisk synsvinkel for øje. Herudover er de valgt for at imødekomme kravene på opgavens formalia på maksimalt 80 sider. Det vil i løbet af opgaven sætte nogle enkelte begrænsninger, hvilket har betydet kun de mest relevante faktorer er udvalgt og analyseret.

Da det vil blive usikkert at skulle bringe en vurdering af branchen mere end 5 år ud i tiden, er der ved udarbejdelsen af opgaven valgt en tidsramme, hvor der vil blive fokuseret på SAS' udvikling de sidste 5 år, og omvendt 5 år ud i fremtiden. Der er kun få undtagelser, hvor flere år vil blive medtaget, således det giver den bedst mulige præsentation.

Der er i forbindelse med udarbejdelsen af opgaven sat en skæringsdato for indsamling af materiale og data, som hedder d. 31. marts 2021. Begivenheder eller andre handlinger herefter vil ikke blive medtaget. Begrænsningen er blevet bestemt, da afleveringsdatoen for opgaven er d. 10. maj 2021.

1.4 Metode

Opgavens struktur

Opgaven er opbygget på den måde, at der startes ud med en præsentation af SAS, hvorefter de fire undersøgelsesspørgsmål vil blive analyseret på, ved hjælp af de fire analyseafsnit. Hver analyseafsnit kommer med hver deres egne selvstændige delkonklusioner, som til sidst i opgaven blive samlet i en overordnet konklusion til besvarelse af den udvalgte problemformulering.

Teoretisk position

Under udførelsen af opgaven er min teoretiske position hovedsageligt været påvirket af en positivistisk videnskabelig position. Alt den viden der har været brugt i forbindelse med udførelsen af opgaven, har været begrænset til data der enten kan ses, høres, vejes eller måles. Ved hjælp af videnskabelige observationer fra den skandinaviske flybranche, har det været muligt at indsamle den nødvendige data. Der er gennem hele opgaven gjort brug af en rationel tilgang, hvor jeg som forfatter af opgaven har holdt mig objektivt til fundne observationer under udarbejdelsen af opgaven.

Ved udarbejdelsen af opgaven er der herudover anvendt gjort brug af den deduktiv tilgang, hvor der på baggrund af en teori er fremført en hypotese om det forventelige resultat. Til sidst er denne hypotese blevet matchet op empirien. Indgangsvinklen til selve opgaven har været, at jeg som forfatter har sat mig selv som en ekstern specialist i undersøgelsen af den strategiske effektiviser. Som ekstern specialist for SAS har jeg som forfatter haft en formel tilgang til deres nuværende tal, værdier og strategier.

Undersøgellesdesign

Da opgaven i dette tilfælde kun omhandler en enkelt case i form af SAS, er undersøgelsesdesignet for opgaven bygget op efter single embedded case study. Der er i forbindelse med udarbejdelsen taget udgangspunkt i fire fænomener, hvilket sker gennem de fire undersøgelsesspørgsmål. Disse fire undersøgelsesspørgsmål danner en samlet ramme for problemformuleringen, hvorpå svaret har til overordnet mål at strategisk effektivisere SAS.

Data

Der er i forbindelse med opgaveskrivningen gjort brug af kvalitativt, i form af blandet udtalelser fra SAS, og andre aktører i flybranchen. Herudover er der anvendt kvantitativt data ved de mange statistikker der er brugt til udarbejdelsen. Der er ligeledes gjort brug af sekundære data i udarbejdelsen, hvilket kommer af årsrapporter, eksterne kilder osv. Til sidste er der ligeledes anvendt trianguleret data i anledningen af vurdering og sammenligninger af data.

Validitet og reliabilitet

Der er gennem hele opgaven taget højde for eventuelt incitament, blandt andet ved brug af officielle årsrapport og andre data. Der er samtidig taget forbehold ved brugen af data fra uafhængige aktører til flybranchen. Grundet anvendelsen af trianguleret data, er opgavens validitet og reliabilitet blevet styrket.

1.5 Valg af modeller

Undersøgelsesspørgsmål 1

For bedst muligt at kunne lave en analyse af SAS' omgivelser er der gjort brug af en PESTEL analyse, Porters five forces, spiderweb opsummering, konkurrent analyse, samt en analyse af de kritiske succes faktorer.

Følgende modeller er anvendt for at jeg som forfatter af opgaven bedst muligt kunne besvare mit undersøgelsesspørgsmål. Ligeledes har opgavens formalia sat en begrænsning for at jeg som forfatter har udvalgt de meste relevante.

Havde begrænsninger på opgavens længde, kunne der eventuelt have været anvendt alternative løsninger. Her kunne der for eksempel kigges nærmere på en key drivers eller scenarier for at analysere makroomgivelserne. Som et alternativ til analysen af brancheniveauet kunne PLC- og segmenteringsanalysen været anvendt. Til sidst kunne der været anvendt en Strategic Canvas analyse til at danne overblik over mikroniveauet i deres omverden.

Undersøgelsesspørgsmål 2

Til brug for at analysere hvilke træk der karakteriserer SAS bedst, er der til besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 2 anvendt en værdikædeanalyse, en analyse af ressourcer og kompetencer, samt en opstilling af en SWOT.

Modellerne er anvendt da de gav de mest optimale muligheder til at kunne besvare opgaven, mens de samtidig hænger delvist sammen med tidligere modeller.

Alternative løsninger kunne i dette tilfælde være organisationsanalyse, en analyse af forretningsmodeller eller en TOWS analyse.

Undersøgelsesspørgsmål 3

Til besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 3, er valget af modeller faldet på Porters generiske konkurrencestrategier samt en analyse af de 7 P'er.

Følgende analyser og modeller er valgt da de skulle sammenholdes med tidligere analyser, og derfor gav bedst mening.

Der kunne i dette tilfælde været suppleret med en gennemgang af spilteorier. Denne blev dog fravalgt grundet formalias begrænsninger.

Undersøgelsesspørgsmål 4

Der er til sidst ved undersøgelsesspørgsmål 4 anvendt Ansoffs vækstmatrice, samt en analyse af de forskellige vækstmodeller.

Som et alternativ til ovenstående analyser kunne der været anvendt porteføljemodeller som for eksempel GEMcKinsey eller BCG modellen. Disse er dog blevet frasorteret ved udvælgelsen af de mest relevante analyser og modeller.

2. Præsentation af virksomhed

Inden de kommende analyser og vurderinger, vil der under følgende punkt blive lavet en kortfattet præsentation af SAS' historie gennem årene, samt en gennemgang af flybranchens udvikling i Skandinavien. Herudover vil der blive gået i dybden med flere specifikke områder, som skal være med til at understøtte de forskellige undersøgelsesspørgsmål.

2.1 Historien

SAS forkortet af Scandinavian Airlines System er et flyselskab, der i 1946 så dagens lys i forbindelse med en fusion af Det Danske Luftfartselskab A/S, Det Norske Luftfartselskab A/S og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB.⁴

I begyndelsen af samarbejdet var fokuset kun rettet mod det de interkontinentale ruter. Dette blev dog hurtigt ændret, da man i 1948 oprettede European SAS, som skulle indføre et nyt samarbejde om europæiske ruter.⁵

I 1951 tog det for alvor fart, da man grundlagde det SAS-konsortium man stadig oplever den dag i dag. Grundlæggelsen skete på baggrund af de tre oprindelig nordiske flyselskaber, hvilket betød de tre selskaber bragte deres respektive flåder med ind i det nye samlede selskab, samt resten af deres aktiver.⁶

I starten af 80'erne begyndte konkurrencen i flybranchen at blive utrolig hård, hvilket resulteret i at SAS' daværende administrerende direktør Jan Carlzon ændrede retningslinjerne for hvordan de skulle konkurrere i branchen. Fremover ville SAS være det førende flyselskab når det handlede om forretningskunder, som også kan defineres som de mest hyppigt rejsende kunder. Det var altså allerede i starten af 80'erne at Jan Carlzon var med til at ligge byggestenen for hvordan SAS' vision og målgruppe skulle se ud, hvilket stadig er yderst relevant den dag i dag. Dette kommer blandt andet til udtryk via SAS' vision som er, "Make life easier for Scandinavia's frequent travelers".⁷

2001 blev året hvor SAS valgte at blive omskabt til et stort aktieselskab under navnet SAS AB. I denne konstellation var ejerandelen nu delt op således at den svenske stat ejede 21.4%, den danske og norske stat hver 14,3%, mens de resterende 50% af ejerandele var privatejet. Henover slutningen af 00'erne oplevede SAS økonomiske vanskeligheder, hvilket resulterede i en større spareplan og omstrukturering. Denne omstrukturering gik blandt andet ud over deres større satsning i hotelvirksomhed, i form af SAS Radisson der blev frasolgt i 2007, blot 1 år efter hotelgruppens børsnotering. Herudover blev SAS' andele i airBaltic, British Midland og Spanair afhændet i løbet af 2008 og 2009.⁸

⁴ <https://www.sasgroup.net/about-sas/sas-history/history-milestones/>

⁵ https://denstoredanske.lex.dk/SAS_-_Scandinavian_Airlines_System

⁶ <https://www.berlingske.dk/annonce/sas-fly-gennem-70-aar>

⁷ SAS årsrapport 2020

⁸ https://denstoredanske.lex.dk/SAS_-_Scandinavian_Airlines_System

Ser man på SAS den dag i dag, så er det stadig mange af de samme værdier der blev grundlagt i starten af 80'erne, som driver SAS her i 2021. Et godt eksempel er det samarbejde SAS sammen med blandt andet Lufthansa, United Airlines og Thai International var med til at stifte i 1997 under navnet Star Alliance. Hele formålet med samarbejdet var at styrke forholdet til den ønskede målgruppe af forretningsfolk og andre hyppigt rejsende, ved at implementere et bonussystem. Her over 20 år senere er Star Alliance stadig aktuelt, og er kun vokset siden starten, hvilket betyder at 26 flyselskaber fra hele verden nu er en del af samarbejdet. Star Alliance er gået hen og blevet en af SAS største kerneværdier, som har været med til at de kunne tage kampen op imod de andre skandinaviske lavprisflyselskaber eftersom ingen andre flyselskaber har et så omfattende bonussystem med fordele for kunderne.⁹

Trods en stærk operationel start på 2020 med stigende antal passagerer, omsætning og voksende markedsandel, så er nøgletallene fra 2020 ikke til sammenligning med forrige år grundet COVID-19. SAS havde dog stadig i løbet af 2020 mere end 12,6 millioner passagerer.¹⁰

2.2 Virksomheden i dag

Som tidligere nævnt blev SAS tilbage i 2001 omskabt til et samlet aktieselskab, og dertil børsnoteret i Danmark, Sverige og Norge. I forbindelse med dannelsen af aktieselskabet blev SAS 50% statsejet fordelt med 21,4% til den svenske stat og 14,3% til både den danske og norske stat. Denne fordeling har dog ændret sig markant siden. Efter et par år med større underskud under finanskrisen har den svenske regering sidenhen valgt at sælge lidt ud af deres aktier hos SAS, imens den norske regering har valgt at frasælge alle aktier.¹¹

Aktieandelen hos SAS fordeler sig nu på den måde, at den svenske regering ejer 21,8% og den danske regering ligeledes ejer 21,8%. Resten af ejerandelen består hovedsageligt af fonde, pensionsselskaber og privat ejerskab.

Tidligere hen er ideen om et stats frit SAS blevet vurderet som et tiltag, der ville styrke dem konkurrencemæssigt idet det vil gøre beslutningsprocessen langt enklere, og dermed gøre beslutningsprocessen vedrørende tilpasninger og nye tiltag hurtigere. En hurtigere beslutningsproces vil ligeledes kunne gøre at SAS har bedre mulighed for at kunne tilpasse sig de nye tendenser der ses i flybranchen. Specielt i en tid som denne hvor der er mange uvisheder, og hvor der konstant skal lægges nye planer og strategier fra dag til dag grundet COVID-19.¹²

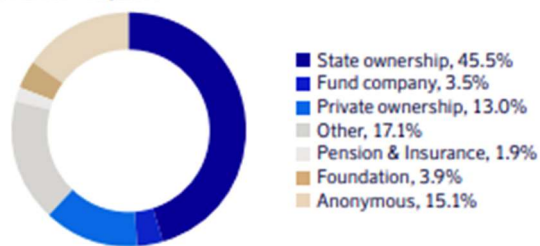
⁹ <https://www.staralliance.com/en/about>

¹⁰ SAS årsrapport 2020 - Side 6

¹¹ <https://www.dr.dk/nyheder/penge/norge-saelger-alle-sas-aktier-til-ukendt-kober>

¹² <https://npinvestor.dk/nyheder/sas-sverige-har-ikke-planer-om-s%C3%A6lge-her-og-nu-men-har-mandatet>

BREAKDOWN OF THE SAS SHARE CAPITAL, BY VOTES,
NOVEMBER 10, 2020



13

2.3 Økonomi

SAS oplevede en lang årrække af utilfredsstillende årsregnskaber i mere end 5 år op til 2012, hvor SAS kun var få timer fra at blive erklæret konkurs. De blev dog reddet på målstregen af et større statslån, samt en omfattende spareplan, som betød markante ændringer i måden hvorpå SAS operationelt blev drevet, med fokus på at skære ned i stortset alle omkostninger. SAS blev vurderet af de statslige interesser fra Danmark, Sverige og Norge, til simpelthen at være en for vigtig aktør for det skandinaviske erhvervsliv.¹⁴

SAS har siden den meget omdiskuteret spareplan i 2012 formået at vende op og ned på en længere periode med milliardunderskud til, at de seneste år at kunne generere et milliardoverskud. Spareplanen havde primært fokus på at nedjustere deres største omkostningspost, som var og stadig er deres personaleomkostninger.¹⁵

På trods af de positive tendenser de seneste år fra SAS, så har 2020 været et klart eksempel på i hvor stort et omfang, at eksterne faktorer kan påvirke luftfartsindustrien. Kigger man på nedenstående graf, så er det helt tydeligt, at SAS har taget et stort slag i deres økonomi i 2020.

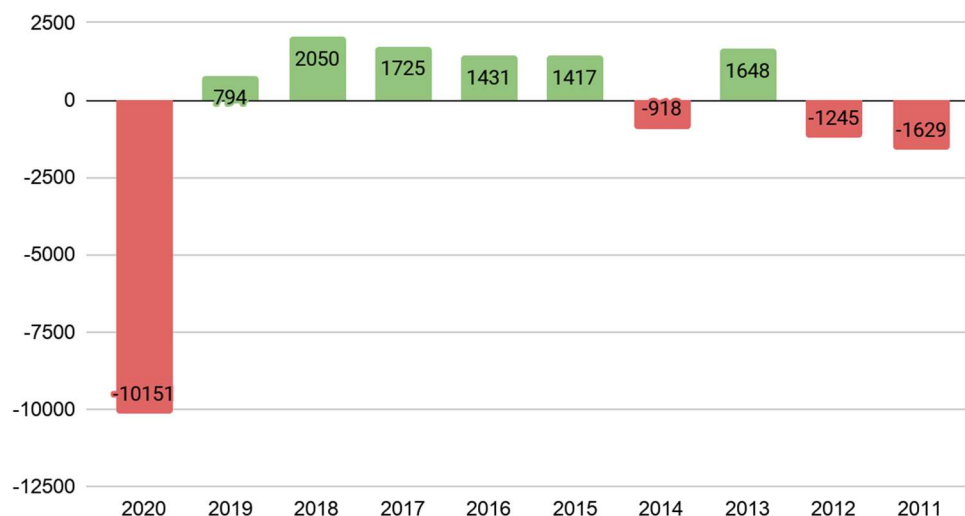
¹³ SAS Årsrapport 2020 - Side 28 -

https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/SAS_AST19-20_ENG2.pdf

¹⁴ <https://finans.dk/artikel/ECE4904413/Avis:-SAS-er-timer-fra-konkurs/?ctxref=ext>

¹⁵ <https://finans.dk/artikel/ECE4883415/SAS-klar-med-historisk-stor-spareplan/?ctxref=ext>

Indkomst før skat (EBT), MSEK



Kilde: SAS årsregnskab 2020¹⁶

Denne store tilbagegang for SAS skyldes mere eller mindre udelukkende den verdensomspændende epidemi COVID-19, som har hærget store dele af verdensbefolkningen siden slutningen af 2019. COVID-19 har lammet store dele af passagerer flyvningen på verdensplan, hvilket har betydet at SAS har haft en nedgang på 84% af passagerer i 2020 sammenlignet med 2019. Dette har betydet at SAS' antal af kilometer fløjet med betalende kunder, også kaldet Revenue Passenger Kilometres (RPK), er faldet markant. Årsagen er at SAS ikke længere er i stand til at fylde kapaciteten af passagerer i flyet op nær så godt, som forinden epidemien. SAS kunne i 2020 rapportere en RPK på 8.750 MSEK, hvilket er et stort fald sammenlignet med deres RPK på 35.909 MSEK i 2019¹⁷

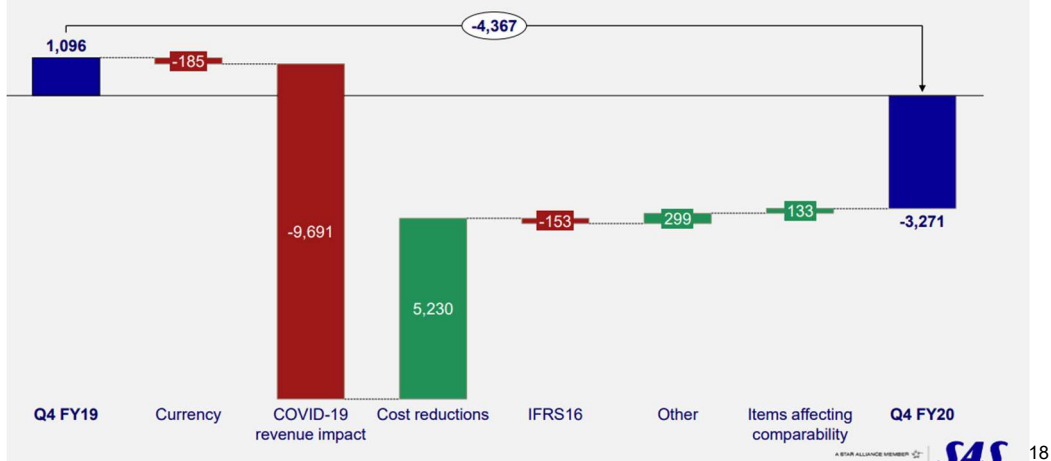
Effekten fra COVID-19 har altså haft enorm indflydelse på SAS' økonomi i 2020 og har det stadig nu her i Q1 af 2021. Tager man et nærmere kig på SAS EBT i Q4 FY19 og sammenligner det med Q4 FY20, så ses det tydeligt, at COVID-19 har været den største årsag i nedgangen af SAS' omsætning.

¹⁶ Bilag 3 - Indkomst før skat seneste 10 år

¹⁷ Bilag 4 - SAS RPK oversigt

EBT Development – Q4/20

MSEK

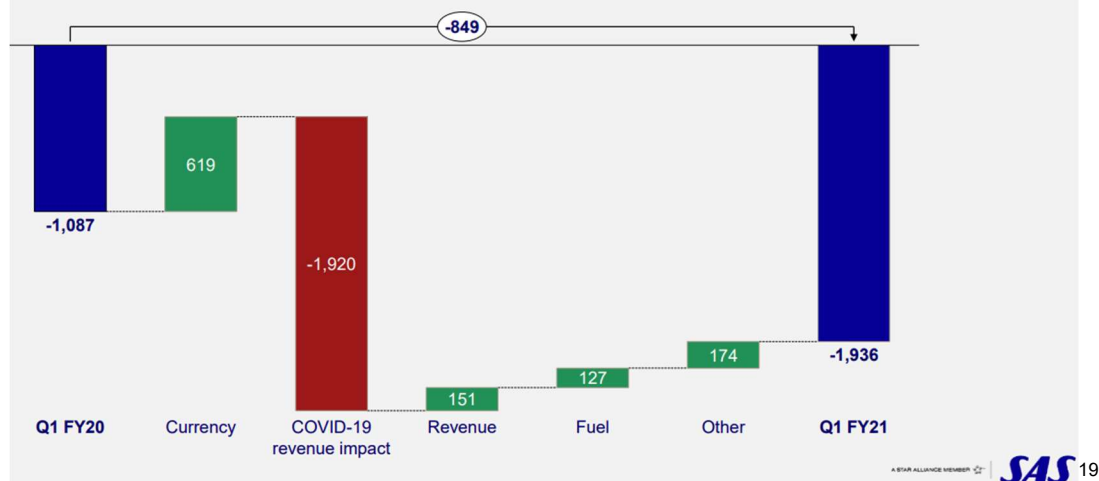


SAS har altså omsat for 9.691 MSEK mindre i Q4 FY 20 siden Q4 FY19, hvis man kigger på den direkte indvirkning fra COVID-19. Dog har COVID-19 ligeledes resulteret i, en masse omkostningsreduktioner i 2020. Disse omkostningsreduktioner har dog langt fra været nok til at bibeholde en positiv EBT i Q4 FY20. De primære reduktioner af omkostningerne har fundet sted blandt brændstof- og personaleomkostninger.

Ser man på den seneste opgørelse fra Q1 FY20 til Q1 FY21, så er det tydeligt at EBT-udviklingen er blevet forværret yderligere. Det er altså tydeligt at SAS siden Q4 FY19 og indtil nu har en kraftig nedadgående EBT udvikling grundet COVID-19.

EBT Development – Q1/21

MSEK



Det kan altså konkluderes at COVID-19 overordnet ikke gør noget godt for SAS økonomi og at udviklen fortsat af negativt nedadgående.

¹⁸ Bilag 5 - SAS EBT udvikling Q4 FY19 - Q4 FY20

¹⁹ Bilag 6 - SAS EBT udvikling Q1 FY20 - Q1 FY21

Hvis man tager et nærmere kig på de begivenheder og tiltag SAS har gennemført i forbindelse med COVID-19 for at imødekomme de økonomiske udfordringer, så har der været både tiltag fra de statslige ejere, såvel som interne operationelle ændringer. Der er altså blevet rullet en ny spareplan ud i forbindelse med COVID-19, som skal forsøge at sikre at SAS kommer helskindet ud på den anden side af epidemien. Planen er bygget på baggrund af at både den danske og svenske stat har valgt, at lave en aktiekapitaludvidelse og dermed forøget sin aktieandel til 21,8% hver.²⁰ Denne kapitalindsprøjtning skal være med til, at sikre at SAS stadig kan betale sine faste omkostninger, trods forventninger til en langt lavere omsætning den næst kommende tid.

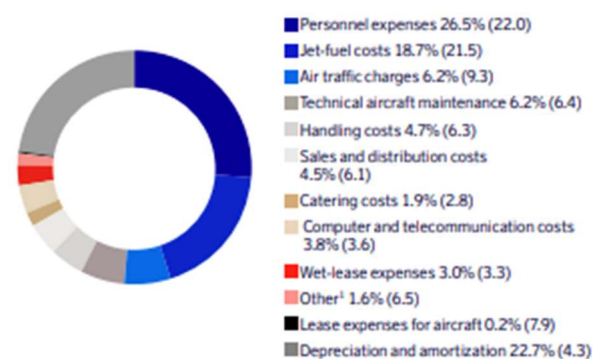
De operationelle aspekter i spareplanen har været med fokus på, at ændre de mere variable omkostninger, såsom lønninger og udskydelse af ikke kritiske projekter som markedsføring og reklamefremstød.²¹ SAS fremlagde tilbage i april 2020, at ca. 5.000 medarbejdere af de i alt 13.000 medarbejdere der er på globalt plan, ville blive afskediget i løbet af året. Mere specifikt så fremgik det er planen, at der var tale om op til 1.700 fra Danmark, 1.900 fra Sverige og 1.300 fra Norge skulle afskediges i løbet af 2020. For at sætte det i perspektiv med konkurs krisen, som SAS oplevede i 2012, så var det kun omkring 1.000 ansatte man valgte at afskedige den gang.²² Så det er altså en langt større udfordring SAS står overfor den dag i dag, end det var tilbage i 2012.

Personaleomkostningerne er SAS' største omkostningspost efterfulgt af omkostninger til brændstof, som det fremgår af SAS årsregnskab fra 2020. SAS har altid vurderet brændstof som en omkostning der har været svær at optimere eftersom det en nødvendig ressource i forbindelse med deres passagerflyvning.²³

Den nye 2020 spareplan inkluderer dog en plan for at optimere brændstofforbruget ved at begrænse antallet af flyruter i denne tid. Dette skal være med til at sikre at der ikke er for mange halvtomme fly der går afsted, så brændstofprisen pr. passagerer ikke bliver for stor.²⁴

Et andet initiativ SAS satte i gang i 2018 var en større aftale med Airbus om, at få en masse nye moderne fly til deres flyflåde.²⁵ Disse nye fly kan flyve op til 30% mere grønt end forrige

COST BREAKDOWN FOR SAS, FISCAL YEAR 2020



1) Property costs, cost of handling passengers on the ground, freight and administration costs, etc.

²⁰ <https://finans.dk/erhverv/ECE12506520/den-danske-og-svenske-stat-kommer-hver-til-at-eje-218-pct-af-sas/?ctxref=ext>

²¹ <https://www.berlingske.dk/virksomheder/coronavirus-udloeser-spareplan-i-sas>

²² <https://nyheder.tv2.dk/business/2020-06-29-sas-fyrer-knap-1600-medarbejdere-i-danmark>

²³ SAS Årsrapport 2020 - Side 33 -

https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/SAS_AST19-20_ENG2.pdf

²⁴ <https://www.berlingske.dk/virksomheder/coronavirus-udloeser-spareplan-i-sas>

²⁵ <https://www.flybranchen.dk/2018/04/sas-koeber-50-nye-fly/>

generationer og kan ligeledes i højere grad flyve til en mindre brændstofomkostning. SAS har allerede fået leveret over 40 af deres i alt 80 bestilte A320NEO fly, som primært skal flyve i Skandinavien.²⁶ SAS har formået at forhandle sig til en fleksibel leveringsplan af de manglende fly fra Airbus. Dette stiller SAS godt i markedet eftersom de nu har nogle af markedets mest moderne flyflåder i Skandinavien, samt ikke er presset til, at få de sidste mange fly fra Airbus leveret i 2021, som det ellers var planlagt.²⁷

Man kan altså argumentere for, at SAS har lavet markante indgreb vedrørende deres to største omkostningsposter ovenpå en hængende COVID-19 epidemi. Ligeså kan man argumentere for, at SAS økonomisk endnu engang er holdt i live på grund af statslig interesse.

2.4 Vision og mission

“Make life easier for Scandinavia’s frequent travelers”²⁸

Sådan lyder SAS’ overordnede vision som de viser med store bogstaver i deres årsrapporter. SAS har i mange årtier ønsket at være det ledende flyselskab i Skandinavien inden for forretningsfolk og hyppigt rejsende personer.

Luftfart er en vital del af den skandinaviske infrastruktur, men grundet SAS’ samarbejde i Star Alliance har de nu mulighed for at kunne forbinde små som store rejsedestinationer over hele verden. Samarbejdet hjælpen altså SAS med at kunne leve op til deres egne krav de stiller i forbindelse med deres vision.

Ser man bort fra COVID-19 der har lammet flytrafikken fuldstændig, så oplevede SAS en opadgående efterspørgsel kort inden COVID-19 for alvor ramte. Over 2 millioner skandinaver rejser mere end 5 gange om året. Disse hyppigt rejsende personer står for 70% af det samlede billetsalg hos SAS, og det er præcis denne gruppe af personer SAS anser som deres primære målgruppe. Derfor gør de også hvad der skal til for at imødekomme de høje krav de hyppigt rejsende søger, hvilket også udmønter sig i at 60% af de 2 millioner hyppigt rejsende i Skandinavien foretrækker SAS.²⁹

2.5 Flybranchen i Skandinavien

Grundet Skandinaviens geografiske opbygning, så er luftfarten som tidligere nævnt en vital del af den skandinaviske infrastruktur. Generelt set er der stor afstand mellem byerne, hovedsageligt nord på i Sverige og Norge, derudover spiller terrænet og klimaet også en faktor i, at der ses et stort antal af passagerer i Skandinavien.

²⁶ SAS Årsrapport 2020 - Side 18 -

https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/SAS_AST19-20_ENG2.pdf

²⁷ SAS Årsrapport 2020 - Side 20 -

https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/SAS_AST19-20_ENG2.pdf

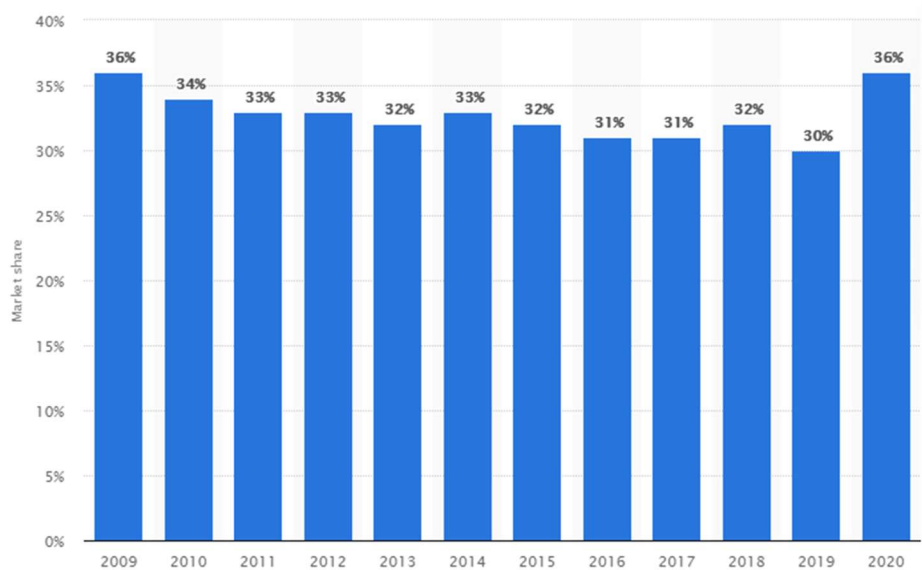
²⁸ SAS årsrapport 2020 - side 4

²⁹ <https://www.sasgroup.net/about-sas/this-is-sas/>

Ser man nærmere på antallet af flysæder der bliver udstedt til passagerer i Skandinavien, så ses det at SAS står for hele 36% af disse pladser. Det ses ligeledes at man siden 2009 og frem til 2019 havde en aftagende andel af de udstedte flybilletter, hvor man i løbet af 10 år faldt fra 36% til 30%.

2020 blev altså så året hvor SAS vendte den negative stime, og markedsandelen af udstedte flybilletter i Skandinavien steg med hele 6% fra 30% til 36%.³⁰

Denne markante stigning skyldes starten af 2020, hvor SAS oplevede stor efterspørgsel for deres services, som gjorde at antallet af rejsende passagerer hos SAS steg.³¹



32

Flybranchen i Skandinavien og resten af verden har under COVID-19 fået et kæmpe tilbageslag, som vil komme til at tage mange år at rette op på. Nedlukningen som startede så småt i starten af 2020, og kun er blevet mere og mere markant med tiden er stadig relevant her i 2021. Det anslås at antallet af passagerer først er tilbage på niveau med 2019 en gang i 2024.

En sådan kostbar og langvarig nedtur vil gøre det utrolig svært for flyselskaberne rundt om i verden, at reetablere et stærkt internationalt udbud af ruter som man oplevede før COVID-19. Dette vil resultere i færre direkte ruter til destinationer rundt om i Europa og resten af verden. Et sådan tilfælde kan betyde at Københavns Lufthavn mister sin status som hub for Europas Lufthavne, og dermed få fatale konsekvenser for flyselskaber som SAS, der specielt har fokus på de direkte ruter rundt omkring i Skandinavien og Europa.³³

³⁰ <https://www.statista.com/statistics/684268/market-share-of-sas-scandinavian-airlines-for-scandinavia-flights/>

³¹ SAS årsrapport 2020 - side 5

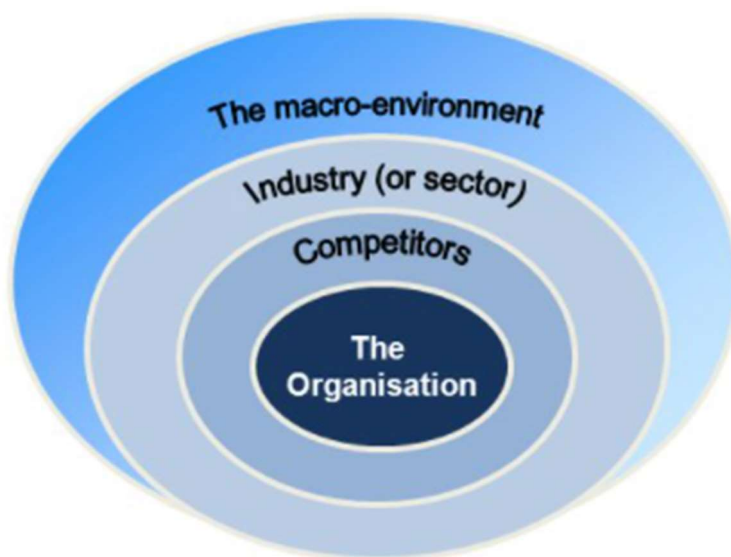
³² <https://www.statista.com/statistics/684268/market-share-of-sas-scandinavian-airlines-for-scandinavia-flights/>

³³ <https://www.dansk-luftfart.dk/2021/02/18/noeddraab-fra-luftfarten/>

3. Omverdens analyse

Meget har rørt sig i verden den seneste tid og det er altså derfor vigtigt, at SAS konstant er opmærksom på sin omverden. Det kræves af SAS, at de har et konstant fokus på alle de eksterne faktorer, som bevæger sig rundt dem og luftfartsindustrien, så de hurtigt og optimalt kan tilpasse sig væsentlige udefrakommende faktorer. For at SAS kan bevare positionen som markedsleder i Skandinavien både under COVID-19, samt på den anden side, så skal de først forstå deres omverden før de kan agere på eventuelle nødvendige tilpasninger.

Til brug for analysen af SAS' og luftfartsindustriens omverden vil der anvendes en række analyse modeller baseret på de respektive omverdens niveauer som fremgår i figur nedenfor. Som uddybet i metodeafsnittet, så er der valgt at gøre brug af en PESTEL analyse for at kigge nærmere på makromiljøet i luftfartsindustrien. Efter der er dannet sig et indtryk af makromiljøet, så vil der anvendes Porters Five Forces til at få et bedre indblik i hvilke faktorer der kan give udfordringer og muligheder på brancheniveau. Når både makromiljøet og branchen er analyseret, bliver der udarbejdet en fokuseret konkurrentanalyse af den nærmeste konkurrence. Som afslutning på omverdens analysen, vil der blive kigget nærmere på de kritiske succesfaktorer der er til stede i luftfartsindustrien i Skandinavien. Disse faktorer er essentielle at kende for, at kunne opnå succes på det skandinaviske marked.



34

3.1 PESTEL analyse

Formålet med PESTEL analysen er at lave en vurdering af de fremtidige omverdensfaktorer samt deres effekter på makroniveau. Som nævnt førhen så har omverdensforholdene gennem tiden haft enorm indflydelse i flybranchen. Derfor anses det som værende utrolig

³⁴ Exploring Strategy, Text and Cases, 12th Edition af Richard Whittington, Patrick Regnér, Duncan Angwin, Gerry Johnson og Kevan Scholes - Pearson (2019)

relevant at tage et nærmere kig på hvilke omverdensfaktorer der potentielt kan spille en rolle i flybranchen frem i årene.

Som det bliver beskrevet i metodeafsnittet tidligere i opgaven, vil enkelte områder af PESTEL analysen blive analyseret mere end andre, hvilket sker eftersom nogle områder har mere relevans for flybranchen end andre har.

3.1.1 Politiske forhold

SAS og resten af flybranchen er generelt følsom over for forskellige former for politiske indgreb, både nationalt og internationalt. Disse indgreb kan have virkelig stor betydning for driften og økonomien af SAS, hvor det både kan være negativt men også positivt. SAS overvåger konstant udviklingen i den politiske verden, og gennem en aktiv dialog og forhandlinger med forskellige offentlige organisationer og brancheorganisationer stræber de hos SAS efter at påvirke udviklingen på bedst mulig måde.³⁵

Fordelen ved flybranchen i forhold til andre brancher er, at flyselskaberne oftest er delvist statsejet, hvilket også er tilfældet for SAS. Dette gør bare at staten har en øget interesse i netop flybranchen i det givne land eller område.

Stor set alle lande i Europa har indført flyafgifter, både Sverige og Norge har allerede indført det, men dette gælder ikke Danmark. Danmark er et af de sidste lande i Europa der ikke har indført nogle former for flyafgifter endnu. Disse flyafgifter er med til at gøre flybilletterne dyrere for forbrugerne, hvilket selvfølgelig skaber et fald i efterspørgsel af flyrejser. For at gøre sagen endnu værre for flyselskaberne, så er flyafgifter ikke noget der øger deres pris fortjeneste, idet det er staten der står for afgiften.³⁶

Flyafgifter har på det seneste været oppe i medierne af flere omgange i Danmark, i en debat hvor der både er flere fortalere for tillægelse af flyafgifter i Danmark, men samtidig er grupper der er imod afgifterne.

Ifølge en vurdering fra 2019 af Transport- og Boligministeriet, mener de at en fælles europæisk flyafgift på 100 kroner per passager vil resultere i en samlet reduktion i passagertallet på omkring 74 millioner rejsende om året. Dette er noget vores nuværende klimaminister Dan Jørgensen ligeledes bakker op med hans udtalelser om, at flyafgifter vil skade antallet af rejsende samt turismen i Danmark, og dermed en manglende indtægt derfra.

I den anden ende lejren er blandt andet Torben M. Andersen, professor i økonomi på Aarhus Universitet, som har den holdning at hvis man kigger på flyselskabernes adfærd og prispolitik, så er der ikke noget, der indikerer at prisen direkte påvirker efterspørgslen efter flyrejser. Flybranchen er i forvejen en branche som er særdeles kendt for at differentierer vældigt meget i priserne udtaler han.³⁷

Lige meget hvilke konsekvenser mulige flyafgifter kan få i flybranchen, så er det altså en væsentlig faktor, som man hos SAS skal være yderst opmærksom på i de kommende år. Dette gælder både i forhold til efterspørgslen af flyrejser, men samtidig også i forhold til de klimamål der er sat.

³⁵ SAS årsrapport 2020 - side 43

³⁶ SAS årsrapport 2020 - side 43

³⁷ <https://www.dr.dk/nyheder/detektor/detektor-oekonomer-dumper-klimaministerens-argument-mod-flyafgifter>

En nyere tendens som er opstået i løbet af de seneste år i Skandinavien, er muligheden for kompensation ved forsinkede fly, aflyst rejser osv. Nye regler i EU og dermed også Skandinavien har gjort, at flyselskaberne nu er tvunget til at tilbagebetale kompensation til de rejsende.^{38 39} Dette kan blive ganske dyrt for flyselskaberne, hvilket SAS blandt andet fik at mærke under deres pilotstrejke tilbage i foråret 2019, som stadig den i dag påvirker SAS, idet der netop nu kører en sag i retten om hvorvidt de skal kompensere alle rejsende som blev påvirket af strejken. SAS er i forvejen som resten af flybranchen godt presset i forhold til COVID-19, som har resulteret i endnu flere kompensationer samt fly der holder stille. Derfor vil en potentiel efterbetaling vedrørende pilotstrejken fra 2019, som kan løbe op i over 1 milliard være ekstra hård for SAS netop nu.⁴⁰

Som nævnt ovenfor har COVID-19 betydet ekstremt meget for hele flybranchen, og også her opstår der komplikationer i forhold til mulige kompensationer af aflyste flyrejse. Igen i dette tilfælde er flyselskaberne inklusiv SAS, tvunget til at skulle tilbagebetale det fulde beløb i stor set alle tilfælde af aflysninger.⁴¹ I slutningen af 2020 godkendte EU-Kommissionen en plan om statsstøtte for 8 milliarder kroner, som skulle være en brik i en større plan om at redde SAS fra den pressende COVID-19 krise. Udover et tilskud fra den danske og svenske stat, så skulle der ligeledes være bidrag fra private investorer.⁴²

COVID-19 aflyste en masse flyafgange, og gjorde dermed at SAS fik en del penge ud at svømme. John Eckhoff som er pressechef hos SAS ønsker ikke at oplyse, hvor mange ansøgninger vedrørende kompensationer som mangler at blive behandlet, og dermed heller ikke hvor store beløb det drejer sig om. John Eckhoff udtaler dog at tusindvis af flyvninger er blevet aflyst, og mange millioner af rejsende venter på deres penge for deres flybilletter, hvilket vil sige der bliver snakket om en stor sagsbunke og store beløb. Ifølge et norsk estimat, så kan denne bunke af sager vedrørende kompensationer af flybilletter løbe op i svimlende fem milliarder kroner alene for SAS.⁴³

3.1.2 Økonomiske forhold

Flere studier viser at der er en stærk sammenhæng mellem udviklingen i BNP og den økonomiske vækst i flybranchen. Derfor anses som værende utrolig væsentlig at kigge nærmere på den forventede udvikling af BNP i Skandinavien.⁴⁴

Tager man et kig på IMF's forventninger til den økonomiske udvikling i Skandinavien målt på BNP, og sammenholder dem med de seneste realiseret tal, så forventes det at BNP udvikler sig med lige under 4% i 2021. Denne forventelige stigning gælder både for Danmark, Sverige og Norge, som også samtidig viser en stort set identisk udvikling i de kommende år

³⁸ <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2018-08-03-eksplosiv-stigning-i-sager-passagerer-ma-vente-pa-erstatning-for-forsinkede-fly>

³⁹ SAS årsrapport 2020 - side 71

⁴⁰ <https://nyheder.tv2.dk/business/2021-03-23-kaemperegning-venter-sas-efter-eu-dom-slaar-fast-at-tusindvis-har-ret-til>

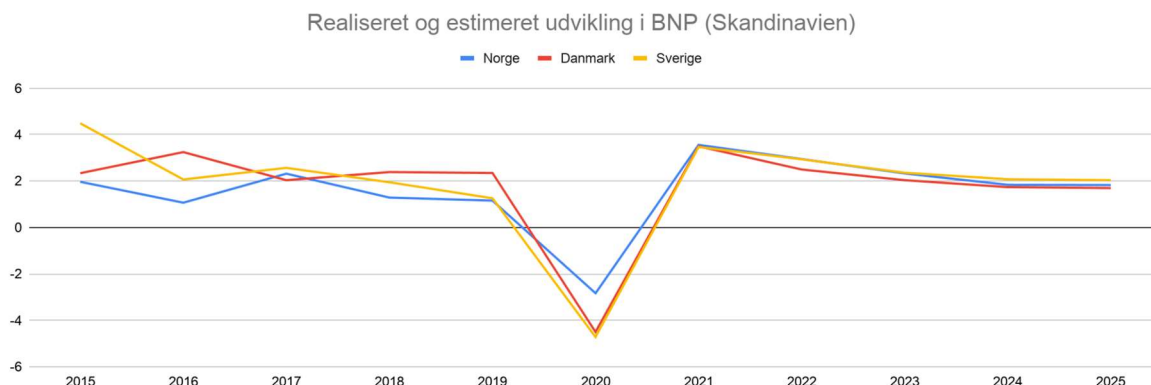
⁴¹ <https://www.forbrug.dk/raad-og-rettigheder/coronavirus/coronavirus/>

⁴² <https://finans.dk/erhverv/ECE12348769/eu-godkender-milliardstoette-til-sas/?ctxref=ext>

⁴³ <https://www.dr.dk/nyheder/penge/sas-drukner-i-corona-krav-fra-kunder-mange-maa-se-langt-efter-billetrefusion>

⁴⁴ <https://simpleflying.com/gdp-driver-air-travel-demand/>

fra 2022 til og med 2025. Her vil man opleve en ikke så voldsom stigning som i 2021, men en udvikling som vil tilnærmelsesvis lægge sig fast på 2%, hvilket også var tilfældet før COVID-19.



45

Som tidligere nævnt så finder man en stærk sammenhæng mellem udviklingen i BNP og den økonomiske vækst i flybranchen. Skulle man derfor komme med et estimat for flybranchens forventede værdi i Skandinavien i de kommende år, så vil man på baggrunden af udviklingen i BNP kunne forvente at se flybranchen tilbage på sporet i løbet af 2022, til et niveau i sammenligning med 2019 inden COVID-19. Dette er dog en helt speciel situation, hvor flybranchen er ekstremt hårdt ramt, også langt hårdere end andre brancher i verden og i Skandinavien. Lufthavne over hele Europa melder om færre antal passagerer end forventet, hvilket tal fra brancheorganisationen Airports Council International Europe ligeledes bakker op. Brancheorganisationen ACI meddeler samtidig at den træge udvikling kan resultere i, at man først i 2024 vil lande på samme antal passagerer som man oplevede i 2019.⁴⁶

Det kan derfor være utrolig svært at komme med estimater for den økonomiske udvikling i den skandinaviske flybranche, da en masse faktorer er med til at påvirke den. Pressechefen fra Københavns lufthavn, Kenni Leth udtaler at det formentlig vil tage flere år før vi ser en normaliseret flybranche. Han pointerer at de forskellige landes individuelle rejserestriktioner, samt udrulningen af vacciner osv. får en afgørende rolle for fremtidens flybranche.⁴⁷

En anden utrolig væsentlig makrofaktor i flybranchen, er oliepriserne, som har en enorm indvirkning på de økonomiske omkostninger i branchen. Tager man for eksempel udgangspunkt i SAS, så fremgår det, at brændstof til deres fly er en enorm omkostningspost, som kun bliver overgået af personaleomkostninger. Hos SAS udgjorde brændstof alene 18,7% af deres samlede omkostninger i regnskabsåret 2020.⁴⁸ Det er netop af den grund at selv de mindste ændringer i oliepriserne, kan have en stor betydning for SAS og resten af flybranchen. Ser man derfor på sammenhængen mellem prisen på råolie og flybrændstof, er det tydeligt at der er en klar sammenhæng, idet at priserne følges fuldstændig parallelt med

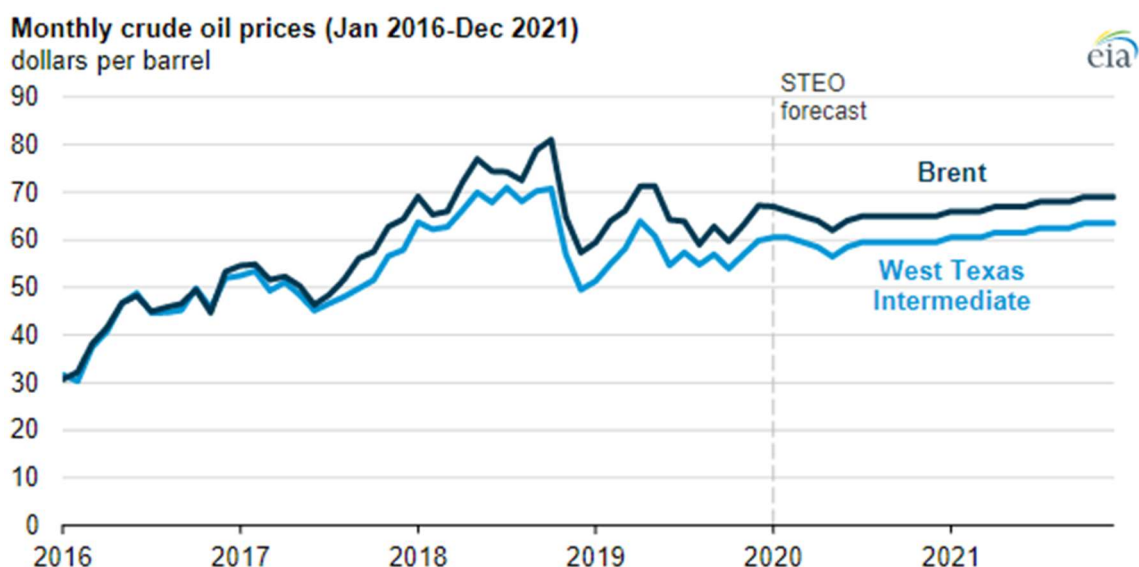
⁴⁵ <https://www.statista.com/statistics/318366/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-denmark/> + <https://www.statista.com/statistics/327284/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-norway/> + <https://www.statista.com/statistics/375277/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-sweden/>

⁴⁶ <https://www.berlingske.dk/business/europaeiske-lufthavne-forventer-foerst-normale-tilstande-om-flere-aar-og>

⁴⁷ <https://www.berlingske.dk/business/europaeiske-lufthavne-forventer-foerst-normale-tilstande-om-flere-aar-og>

⁴⁸ SAS årsrapport 2020 - side 33

hinanden.⁴⁹ På baggrund af prognoser fra U.S. Energy Information Administration forventes det at oliepriserne kommer til at have en stabil stigning gennem 2021, hvilket vil resultere i øgede omkostninger til flybrændstof i det kommende år.



50

Grundet denne forventede stigning i omkostninger til flybrændstof, er det nu blevet en faktor der bør få flybranchen til at undersøge mulighederne for nedskæringer af omkostninger til flybrændstof. Dette kan blandt andet ske ved leverandøraftaler, som kan være med til at forsikre lavere priser. Herudover er der muligheden for investeringer i en nyere brændstof orienteret flåde af fly, eller ved brugen af anderledes form for brændstof, som for eksempel biobrændstof. Udover besparinger kan udvalgte muligheder også gavne flyselskabernes mål om CO2 nedskæringer.

3.1.3 Sociale og kulturelle forhold

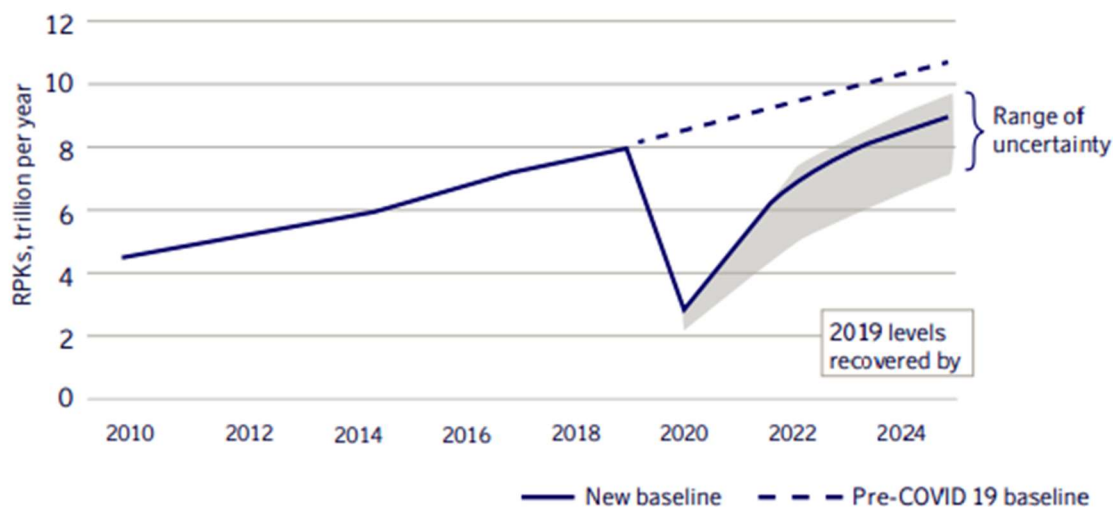
Økonomien er blevet bedre gennem de seneste år i Skandinavien, hvilket har haft indflydelse på mange af de skandinaviske sociale- og kulturelle værdier.⁵¹ Den forbedret økonomi har ført til mere luft i budgetterne hos mange forbruger i Skandinavien. Kigger man på de seneste 10 år, så har den forbedret økonomi ligeledes øget efterspørgslen af rejser i Skandinavien, såvel som på globalt plan.

⁴⁹ <https://www.iata.org/en/publications/economics/fuel-monitor/>

⁵⁰ <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=42535>

⁵¹ <https://www.globalis.dk/Statistik/bnp-per-indbygger>

GLOBAL RPK, TRILLION PER YEAR



Source: IATA, IATA Economics' Chart of the Week – Five years to return to the pre-pandemic level of passenger demand, 30 July 2020.

52

Den kontinuerlige opgang i RPK på globalt plan, samt i Skandinavien var forinden COVID-19 spået til, at fortsætte sin kraftige opadgående udvikling. Men eftersom COVID-19 satte markante begrænsninger for mulighederne for at rejse, så oplevede man i stedet et stort dyk i 2020.

IATA spår dog at man kan forvente en kraftig opgang af flyrejsende igen i løbet af 2021. Dog er det med stor usikkerhed, angående hvor meget man kan forvente at se en opgang i den skandinaviske luftfartsindustri igen. Dette skyldes at flere eksperter frygter, at COVID-19 kan ændre måden hvorpå de skandinaviske forbrugere vil se på rejser fremover. Man er usikker på hvorvidt COVID-19 har afskrækket forbrugere fra at rejse på tværs af lande igen. Luftfartsindustrien har dermed svært ved at spå om man kan forvente markante ændringer i de sociale og kulturelle værdier på tværs af Skandinavien når restriktionerne igen bliver ophævet.⁵³

Trods usikkerhed grundet COVID-19, så er der andre sociale- og kulturelle værdier der gennem de seneste år har ændret sig og forventes at fortsætte i samme retning trods COVID-19. Dette er især de skandinaviske forbruges syn på bæredygtighed i flybranchen. Forbrugerne i Skandinavien har gennem de seneste år vist en større interesse for bæredygtighed, samt villighed til at betale ekstra for grønnere muligheder. Dette har SAS taget til sig og har udvalgt bæredygtighed til, at være en af deres primære fokusområder for

⁵² SAS årsrapport 2020 s. 13 -

https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/SAS_AST19-20_ENG2.pdf

⁵³ <https://www.information.dk/udland/2020/04/corona-aendret-flybranchen-maaske-altid>

at imødekomme denne efterspørgsel.⁵⁴

Digitalisering af ligeledes en social værdi der i Skandinavien har været en vigtig faktor de seneste år. Det er altså derfor vigtigt at SAS ligeledes imødekommer denne værdi bedst muligt, ved at tilpasse sig den hurtigt udviklingen tendens. Det forventes at digitalisering, samt bæredygtighed vil være nogen af de vigtigste værdier, at imødekomme de kommende år.⁵⁵

3.1.4 Teknologiske forhold

De teknologiske i forhold i flybranchen må anses for at værende en særdeles vigtig rolle, da teknologien bruges til at opfylde mange andre faktorer, hvor behovet vurderes opadgående. Overordnet set bliver vores verden mere og mere digitaliseret, og derfor er efterspørgslen efter en mere "digital rejse" stigende, hvor det under COVID-19 kun er blevet mere relevant med for eksempel indtjekning og rådgivning m.m. uden fysisk kontakt. Herudover skal teknologien være med til at sikre at kunderne få opfyldt de behov de nu måtte have, i form af internet, skærme osv. om bord på flyveren. Samtidig skal teknologien være med til at skubbe flybranchen i en grønnere retning ved hjælp af teknologiske udviklinger i de forskellige komponenter i en flyvemaskine. Nyudviklede teknologier kan ligeledes være med til at gøre flybranchen mere profitabel og konkurrencestærk, hvis det kan vise sig at flyselskaberne kan opnå besparinger ved for eksempel nyudviklede motorer.

En tendens der er kommet mere frem i forbindelse med den teknologiske udvikling, er de mange forskellige sammenligning websites, som hjælper de mange forbrugere med at gennemskue markedet for flybilletter.⁵⁶ Ulempen ved de mange websites, som hjælper forbrugerne er, at flybilletterne som regel sammenlignes efter pris og rejsetider. Udover at det presser mange flyselskaberne til at sænke prisen helt i bund, så fjerner det samtidig fokuset fra hvad flyselskaberne ellers kan levere, som for eksempel komfort, serviceniveau osv. Derfor er det nok forventeligt, at man i fremtiden vil lægge endnu mere fokus på prisen og rejsetiderne.

Som det blev nævnt i indledningen af afsnittet, så arbejdes der konstant på nye teknologier, som skal være med til at forbedre flybranchen heriblandt brændstof. Her er biobrændstof blevet vægtet utrolig højt hos mange flyselskaber, da det er et langt mere bæredygtigt brændstof end det konventionelle flybrændstof der anvendes. Hos flere skandinaviske flyselskaber anses biobrændstof som fremtidens løsning på problemet med at reducerer CO2 udledningen frem i tiden. Ifølge flere studier, kan biobrændsel reducere CO2 udslippet med op til 80% sammenlignet med det konventionelle flybrændstof.⁵⁷

Selvom stor set alle flyselskaber har sat mål for at nedbringe deres CO2 udslip på mellemlang og lange tidshorisonter, så er man endnu ikke gået fuldt ind på biobrændsel. Dette sker da den globale forsyning af biobrændsel er ekstrem lille samt langt dyrere i

⁵⁴ SAS årsrapport 2020 s. 21 -

https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/SAS_AST19-20_ENG2.pdf

⁵⁵ https://www.icao.int/environmental-protection/Documents/Rio+20_booklet.pdf

⁵⁶ https://www.avisen.dk/stor-guide-find-rundt-i-junglen-af-prissammenlignin_529796.aspx

⁵⁷ <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/alt-hvad-du-boer-vide-om-biobraendstof>

sammenligning med de konventionelle brændstoffer. Da der i mange år har været begrænset politisk engagement i brugen af biobrændstoffer, har der heller ikke været reelt mange motiver for flyselskaberne at skifte væk deres nuværende løsninger, som i dette øjeblik er langt billigere. Fremtiden for biobrændsel er derfor stadig lidt uvis, da forsyningen stadig er meget begrænset i forhold til efterspørgslen. Dog vil der stadig være mange muligheder for at sikre en fremtid med nemmere adgang til biobrændstof, og i en prisklasse hvor det kan konkurrere med det konventionelle flybrændstof. Kommer der derfor en seriøs investering i biobrændstof, eller nogle partnerskaber mellem for eksempel et af de skandinaviske lande samt et energiselskab, så vil det med garanti kunne sikre bedre vilkår for flyselskabernes tilgang til biobrændstof.⁵⁸

En anden mulighed som ligeledes er en relevant mulighed for at sikre en fremtid med biobrændstof, er ideen om et anlæg, der kan forvandle gylle og halm til biobrændstof. Dette er netop hvad den fynske virksomhed Nature Energy har for øje. Nature Energy har allerede den dag i dag 11 biogasanlæg, mens flere nye anlæg er på vej. I 2021 vil Nature Energys biogasanlæg behandle mere end 4 millioner tons biomasse, som består af affald fra borgere, industrien og landbruget, hvilket i sidste ende vil producere nok biobrændstof til at kunne opvarme over 57.000 huse.⁵⁹

3.1.5 Miljømæssige forhold

En stigende miljøbevidsthed og efterspørgsel efter en grøn omstilling fra både B2B og B2C kunder, har sat realiseringen af bæredygtighedsmålsætningerne højt på prioritetslisten hos de danske virksomheder. Allerede i løbet af 2020 så vi klarer indikationer på at bæredygtighed vil være en tendens der vil sætte sig fast hos kunderne de næste mange år frem. Ikke nok med at interessen for bæredygtighed stiger hos kunderne, så begynder de ligeledes at stille krav til virksomhederne. De ønsker handling samt resultater der er til at måle på, det er ikke længere nok for virksomhederne blot at skrive de er opmærksomme på bæredygtighed.⁶⁰

Samtidig er staten i de forskellige skandinaviske lande med til at lægge et pres på flyselskaberne, idet at de ligeledes er blevet mere opmærksomme på bæredygtighed og grøn omstilling. De sætter derfor også krav til flyselskaberne, i form af mellemlange og lange "grønne" mål, som skal resultere i lavere CO2 udslip.⁶¹ Grundet de skærpende krav fra både EU, de individuelle lande, samt forbrugerne, er flyselskaberne begyndt at bringe større afsnit i deres årsrapporter vedrørende deres bæredygtige initiativer.⁶²

⁵⁸ <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/alt-hvad-du-boer-vide-om-biobraendstof>

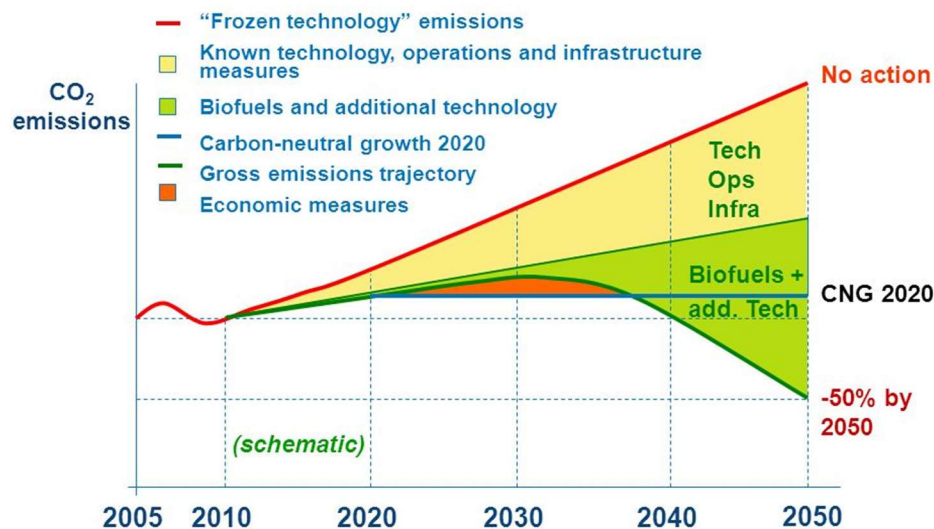
⁵⁹ <https://natureenergy.dk/om-nature-energy>

⁶⁰ <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-handel/nyhedsarkiv/nyheder/2020/12/baredygtighed-fra-megatrend-til-pramis-i-2021/>

⁶¹ <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-handel/nyhedsarkiv/nyheder/2020/12/baredygtighed-fra-megatrend-til-pramis-i-2021/>

⁶² SAS årsrapport 2020 - side 21

Emissions reduction roadmap



63

En forudsigelse lavet af IATA viser hvordan det forventelige CO₂ udslip vil se ud frem til 2050. Deres udarbejdede graf som vises ovenfor, viser ligeledes hvordan CO₂ udslippet vil udvikle sig frem i tiden, alt efter hvordan teknologien udvikler sig. Det ses tydeligt hvordan nyudvikling af teknologi samt biobrændstof vil få en kæmpe betydning for fremtidens samlede CO₂ udslip. Uden nytænkning i form af teknologi og biobrændstof, så vil CO₂ udslippet bare blive ved med at vokse, imens udbredelse af biobrændstof og ny teknologi vil resultere i en halvering af CO₂ udslippet.

Overordnet set har flybranchen haft en enorm påvirkning på klimaforandringerne gennem tiden. Flybranchen anses som værende en af de helt store syndere når det gælder CO₂ udledning, hvilket selvfølgelig er skadeligt for vores klima. Derfor kan flyselskaberne i længden være med til at skabe konsekvenser for dem selv, i form af markante ændringer i klimaet resulteret af CO₂ udledning. Alt fra højere temperaturer til stigende vandstande er noget vi de seneste år har oplevet i stigende grad, hvilket man i fremtiden forventer vil eskalere endnu hurtigere. I sidste kan disse ændringer ende i, at rejsedestinationers efterspørgsel vil stige eller falde alt efter konsekvenserne. Herudover skal flyselskaberne også tage udgangspunkt i det nye klimaforhold, i forhold til hvad deres fly kan håndtere i forhold til varme, vinde osv. Det kan være at flyselskaberne bliver tvunget til at skifte flyruterne eller helt rydde ruter fra deres udbud af ruter. Ændringer i klimaforholdene vil dog ikke kun resultere i ulemper, et fald i mængden af nedbør, vil gøre det muligt for flyselskaberne at overholde flyplanerne, uden de store antal af aflysninger.⁶⁴

⁶³ <https://www.iata.org/en/programs/environment/technology-roadmap/>

⁶⁴ <https://illvid.dk/naturen/klimaforandringer/hvad-udleder-mest-co2-til-luften>

3.1.6 Lovmæssige forhold

Flybranchen i branchen har gennem årene været ude for adskillige lovmæssige sager. Derfor må det kunne forventes, at endnu flere sager vil dukke op i fremtiden. Tilbage i november 2010 valgt EU kommissionen, at dømme SAS samt en række af andre flyselskaber skyldige i deltage i en form for kartel, som var med til at holde nye udbydere ude af markedet. Netop denne sag har været gennem det retslige system af flere omgange, og der forventes først at komme en endelig beslutning i løbet af 2021.⁶⁵

Herudover var der tilbage foråret 2019 en større pilotstrejke hos SAS, hvilket resulteret i massevis af aflysninger. Denne kontrovers endte i en større sag, om hvorvidt de passagerer der blev påvirket af strejken skulle kompenseres for deres flybillet. EU-Domstolen har i slutningen af marts måned i år afgjort, at pilotstrejken ikke udgør en usædvanlig omstændighed, hvilket vil sige SAS står til at skulle betale kompensation for aflysninger og forsinkelser. Det er dog ikke fuldstændig afgjort for SAS, da disse former for sager skal igennem flere retlige systemer i alle de medvirkende lande.⁶⁶

Endnu mere relevant har det været under COVID-19, hvor adskillige lovmæssige tiltag er taget i brug. Udover lovkrav om udbetaling af kompensation for aflyste afgang, så har der løbende været nye lovændringer, som for eksempel krav om COVID-19 test, der har påvirket den skandinaviske flybranche. Derfor skal man som aktører i branchen konstant være omstillingsparat og opmærksom på eventuelle nye tiltag.⁶⁷

3.1.7 Konklusion for PESTEL

På baggrund af den udarbejdede PESTEL analyse vurderes at de eksterne omverdensfaktorer har en kæmpe effekt og påvirkning af flybranchen i Skandinavien. Disse faktorer har gennem tiden været med til at forme hvordan vi ser på flybranchen den dag i dag, og kommer med stor sandsynlighed også til at videreudvikle branchen i fremtiden. Af den grund må det anses for at være utrolig relevant for aktørerne i branchen, at danne sig et overblik over mulige fremtidige faktorer der både kan komme med fordele og ulemper.

Ses der nærmere på nogle af de eksterne faktorer der i fremtiden kan få en stor betydning for flybranchen i Skandinavien, så kan en faktor som oliepriser ikke undgås. Omkostninger til olie er både et af flyselskabernes allerstørste omkostningsposter, men samtidig også et punkt på dagsorden i forhold til fremtidig bæredygtighed. I den forbindelse er der de seneste år investeret enorme beløb samt udviklet nye muligheder ved anvendelsen af biobrændstof, som anses for afløseren til det konventionelle flybrændstof. Overordnet er oliepriserne altså med til at påvirke ikke mindst de økonomiske forhold, men samtidig også de teknologiske samt sociokulturelle- og miljømæssige forhold.

Herudover skal COVID-19 selvfølgelig også nævnes i denne sammenhæng. COVID-19 som har sat en stopper for hele flybranchen i Skandinavien og resten af verden, påvirker stor set alle de eksterne forhold, og må siges er være en indflydelsesrig ekstern faktor der påvirker

⁶⁵ SAS årsrapport - side 38

⁶⁶ <https://tbst.dk/da/Luftfart/Lister/Nyheder/Nyheder/2021/03/EUDomstolen-har-afsagt-dom-vedr-pilotstrejken-i-SAS-i-2019>

⁶⁷ <https://www.trm.dk/nyheder/2021/krav-om-negative-tests-for-alle-passagerer/>

flybranchens omverden. Hovedsageligt har krisen haft en kæmpe økonomisk betydning for flyselskaberne i Skandinavien, hvor det forventes at tage flere år, at komme tilbage på niveau som man oplevede før krisen.

3.2 Porters Five Forces analyse

Nu hvor makroforholdene i flybranchen i Skandinavien er kortlagte, vil der nu blive udarbejdet en Porters Five Forces analyse.⁶⁸ Analysen vil anvendt for både at analysere og vurdere branchens intensitet samt attraktivitet. Der er i analysen udelukkende taget udgangspunkt i den nuværende situation, samt lavet en vurdering af hvordan en fremtidig flybranche vil se ud.

3.2.1 Truslen fra nye indtrængere

For at komme med en reel vurdering af truslen for nye indtrængere i flybranchen i Skandinavien, så skal der kigges nærmere på adgangsbarriererne der potentielt kan holde nye indtrængere ude af branchen.

Flybranchen i Skandinavien har for første gang siden finanskrisen ikke været i vækst, hvilket skyldes COVID-19, som for alvor blussede op i starten af 2020.⁶⁹ Siden da har hele flybranchen været knæ, hvilket den ikke lige rejser fra foreløbigt. Dog forventes flybranchen at være en af de brancher, som kommer til at vækste mest i løbet af 2021, og dermed begynde at nærme sig niveauet fra 2019.⁷⁰ Flybranchen i Skandinavien består hovedsageligt af store flyselskaber, som både dominere nationalt, men også gør sig på det internationale marked. Ønsker man som ny aktør i flybranchen at anskaffe sig markedsandele fra de nuværende flyselskaber, kommer det dermed også til at kræve en enorm økonomisk kapital.

Som nystartet flyselskab er det utrolig ressourcekrævende at anskaffe de nødvendige remedier for at kunne begå sig i branchen. Mest relevant er anskaffelsen af en flyflåde, hvilket kræver en stor kapitalinvestering for at kunne være med til at konkurrere. Ser man alene på flypriserne hos Boeing, som sammen med Airbus står for langt størstedelen af alle fly der ses i dag, så står deres billigste model (737-700) til en pris på 89,1 millioner amerikanske dollars, hvorimod deres dyreste model (777-9) koster 442,2 millioner amerikanske dollars.⁷¹ I nyere tid ser man dog en stigende tendens til at flyselskaberne vælger at lease fly, hvilket økonomisk set letter trykket, og dermed også giver nye aktører bedre muligheder for at anskaffe sig en flåde af fly.

Endnu en årsag til det som ny aktør i branchen kan blive utrolig svært at indtrænge markedet, er på grund af de små overskudsgrader som opleves i flybranchen. Grundet de lave overskudsgrader, anses stordriftsfordelene som værende en utrolig vigtig faktor for flyselskaberne, hvilket dermed gør ind det endnu svære for nye indtrængere at komme ind med den nødvendige kapital.

⁶⁸ Henvisning fra bogen vedr. Porters Five Forces

⁶⁹ <https://finans.dk/erhverv/ECE11861792/for-foerste-gang-i-10-aar-vaeksten-i-flytrafikken-er-gaaet-i-staa/?ctxref=ext>

⁷⁰ <https://finansbureauet.dk/hvilke-industrier-forventer-vaekst-i-2021.126757.html>

⁷¹ <https://www.statista.com/statistics/273941/prices-of-boeing-aircraft-by-type/>

Flybranchen er altså en meget ressourcekrævende branche i forhold til opstarten på markedet. Det stopper dog ikke her, da man som aktører ligeledes skal være omstillingsparat i forhold til de mange mulige tiltag og forandring fra den eksterne omverden, hvilket kan kræve enorme mængder af ressourcer. Flybranchen er en makroøkonomisk følsom branche, som bliver påvirket af blandt andet politiske tiltag og reguleringer, vejrfænomener, og kulturelle forhold, og derfor skal de konstant være parate til at indstille sig de nye tendenser.

Et andet sted hvor nye aktører får problemer i forhold til de nuværende flyselskaber på det skandinaviske marked, er i forhold til de aftaler der på forhånd er indgået mellem lufthavne og de større flyselskaber. Her forhandles der både om de lukrative indtjekningsskrænker i lufthavnen, samt slottider. Især slottider er utroligt vigtige for flyselskaberne, da der er stor forskel på attraktiviteten af afgangstidspunkterne, og dermed økonomiske fordele.⁷²

3.2.2 Kundernes forhandlingsstyrke

Flybranchens kundegruppe kan deles op i flere forskellige grupper, som for eksempel privatrejsende personer, forretningsrejsende samt tredjeparts rejseselskaber. Samlet set er kundegruppen enorm, men deles hver enkelt kunde op individuelt, så udgør en enkelt kunde en brøkdel af den samlede kundegruppe. Forhandlingsstyrken hos hver enkelt kunde er derfor meget begrænset, da man som enkelt kunde som regel rejser individuelt. Tredjeparts rejseselskaber har derimod en smule mere indflydelse på forhandlingsstyrken, da de forhandler for flere kunder på en gang. Overordnet set er det stadig meget begrænset i forhold til den samlede kundegruppe.

I forbindelse med den teknologiske udvikling i flybranchen, er det blevet nemmere for kunderne at gennemskue markedet. Dette sker som regel gennem de mange websites, som assisterer med at samle alle flyselskabers priser, tilgængelighed, tider osv. Af den grund er flybranchens kundegruppe ligeledes blevet mere opmærksomme på priser og tider, frem for service og komfort osv. Flyselskaberne har dermed ikke længere på samme måde kontrol over deres kundegruppe, da kunderne i branchen har en større tendens til at kigge på prisen fremfor hvilket flyselskab de flyver med.

I en branche som er ekstrem prisfølsom, og hvor man oplever en stigende tendens til, at kunderne nemmere kan gennemskue markedet og dermed finde de laveste priser, er det meget svært for flyselskaberne at skabe loyale kunder. Kunderne kan uden problemer skifte fra et flyselskab til andet uden omkostninger og andre problematikker, og dermed bliver det utrolig svært at fastholde kunderne til at vælge netop et flyselskab fast ud i fremtiden. Af den grund ser man også flere flyselskaber der opretter bonusordninger og loyalitet fordele, og ved den måde prøver at fastholde en faste kundegruppe.

3.2.3 Truslen fra substituerende produkter

Overordnet set er formålet med en flyrejse at komme fra et sted til et andet. Dermed må de substituerende produkter for flybranchen i Skandinavien anses for at være andre transportmidler som biler, toge, metro, busser og færges. Tilgængeligheden for at rejse rundt

⁷² <https://check-in.dk/slottider-er-luftfartens-guld/>

i Skandinavien er meget begrænset, og derfor kan en af de andre transportmidler godt erstatte en flyrejse. Dog kan der opstå mere kompliceret rejser, hvor en flyrejse vil være nødvendig. I sidste ende vil det dog afhænge af rejsens længde, omkostninger samt problematikker, hvilke transportmidler der kan anses som et substituerende produkt til en flyrejse. Hovedsageligt vil flyrejser på kortere afstande, have størst chance for at blive erstattet af en transportform.

De kulturelle tendenser blandt folket i Skandinavien viser i de nyere år, at man som kunde lægger mere fokus på miljøet og bæredygtigheden ved flyrejserne.⁷³ Da en flyrejse er en af de helt store CO2 syndere, kan man opleve i fremtiden at flybranchen vælges fra til fordel for noget mere miljøbevidst. Derfor er det en væsentlig faktor man som flyselskab i fremtiden skal være særdeles opmærksom på, og en faktor som de skal tilpasse sig. På nuværende tidspunkt vurderes truslen ikke så stor, men mere som en stigende trussel, som man forventes at blive større i fremtiden.

Udover den kulturelle udvikling, er den teknologiske udvikling ligeledes med til at påvirke flybranchen i form af nye og opgraderet substituerende produkter. En rejseform som har været i anvendt i flere år i Kina, og er begyndt at se dagens lys i Europa er lyntog. Disse lyntog kan i nogle tilfælde både have lavere omkostninger og samlede rejsetider sammenlignet med fly. Herudover er lyntogene langt mere bæredygtigt og miljørigtigt valg, samt bruger næsten ti gange så lidt CO2 pr. passagerer som fly.⁷⁴ Skulle lyntogene komme til Skandinavien i fremtiden, vil det derfor blive en reel trussel, som vil få en konkurrencemæssig konsekvens for flybranchen i Europa.

3.2.4 Leverandørernes forhandlingsstyrke

Flybranchens leverandører består af en lang række af forskellige aktører, der hver især har deres egen forhandlingsstyrke over for flyselskaberne. Ser man for eksempel på hvilke muligheder flyselskaberne har i forbindelse med udvælgelsen af en brændstofleverandør, så findes der et hav af udbydere. Der findes de helt store giganter som BP, Total og Shell, men der findes samtidig også mange mindre og nationale leverandører til flybrændstof. Forhandlingsstyrken hos de respektive leverandører må vurderes til at være nogenlunde stor, da udvalget af substituerende produkter ikke er særlig stor endnu. Dette kan og vil nok ændre sig i fremtiden med udviklingen af biobrændstof. En anden grund til at forhandlingsstyrken hos leverandørerne forstærkes er grundet de længerevarende aftaler, der oftest bliver indgået med flyselskaberne. På den måde låses flyselskaberne til en enkelt leverandør, som vil gøre det omkostningsrigt at skifte til en anden leverandører.⁷⁵

Ydermere har flyselskaberne ikke de helt store muligheder ved udvælgelsen af leverandører til produktion af deres fly. I denne branche af flyproducenter af kommercielle fly oplever man et enormt snævert marked med kun to leverandører, som står for 99% af de kommercielle fly der ses i luften i dag, hvilket derfor vil kaldes et duopol markedet. Af denne grund anses flyproducenterne også som en leverandør med en rimelig stærk forhandlingsstyrke.⁷⁶

⁷³ <https://videnskab.dk/naturvidenskab/turisme-udleder-voldsomt-store-maengder-co2>

⁷⁴ <https://www.dw.com/en/trains-vs-planes-whats-the-real-cost-of-travel/a-45209552>

⁷⁵ <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/aviation-fuel-market-100427>

⁷⁶ <https://www.cnbc.com/2019/01/25/why-the-airbus-boeing-companies-dominate-99percent-of-the-large-plane-market.html>

Der kan ligeledes snakkes om, at de forskellige lufthavne rundt om i Skandinavien har en form for forhandlingsstyrke over for flyselskaberne. Det sker i forbindelse med uddelingen af slottider og gates, som skal fordeles mellem alle flyselskaberne der har flyvninger til og fra lufthavnene. Især slottiderne er særdeles attraktive for flyselskaberne, da de gode tider kan hjælpe med at øge efterspørgslen på netop disse ruter. I sidste ende er lufthavnene selvfølgelig også afhængige af flyselskaber, hvilket derfor også har betydning på deres forhandlingsstyrke som må vurderes til at være i den lave ende.

En anden væsentlig faktor med en relativ stor forhandlingsstyrke er medarbejderne i flyselskaberne. Som regel ser man medarbejderne værende en del af en fagforening, som til tider tager kampene op imod flyselskaberne vedrørende løn, vilkår osv. Så i forbindelse med de seneste lovmæssige tiltag, hvor flyselskaberne får mere ansvar ved aflysninger og forsinkelser, så kan en strejke have massive konsekvenser for flyselskaberne. Der forventes dog ikke foreløbigt at skulle ske noget på denne front, men forhandlingsstyrken hos medarbejderne er stadigvæk til stede.

3.2.5 Konkurrencesituationen i branchen

Konkurrencesituationen i den skandinaviske flybranche bliver på nuværende tidspunkt påvirket af en del forskellige forhold, der hver især påvirker branchen i en retning. Især de mange andre flyselskaber, der er at finde på det skandinaviske marked, er med til at øge konkurrencen og gøre branchen presset. Overordnet set findes der et par enkelte større aktører i branchen, mens der samtidig er en længere række af mindre flyselskaber der prøver at få en del af kagen. En nyere tendens i den skandinaviske flybranche, er at der opstår flere lavprisflyselskaber fremfor de mere serviceminded som for eksempel SAS. Dette er med til at fylde et markedet, som i forvejen er mættet af de mange aktører. Herudover øger disse lavprisflyselskaber fokuset på priserne, og dermed øger konkurrencesituationen i branchen.⁷⁷

Kampen om forbrugerne er særdeles hård i flybranchen, eftersom der er snak om et mættet marked, hvor flyselskaberne har svært ved at skille sig ud fra de andre aktører. Flyselskaberne har ikke mange forskellige redskaber de kan tage i brug for at kunne differentiere sig fra de andre, og dermed opstår der en hård konkurrence om at tiltrække forbrugerne, da alle flyselskaberne stor set kæmper om den samme målgruppe. Reelt set vil det i sidste ende kun være prisniveauet samt serviceniveauet, som er med til at adskille flyselskaberne fra hinanden, hvilket af den grund også er skyld i den stigende tendens af lavprisflyselskaber.

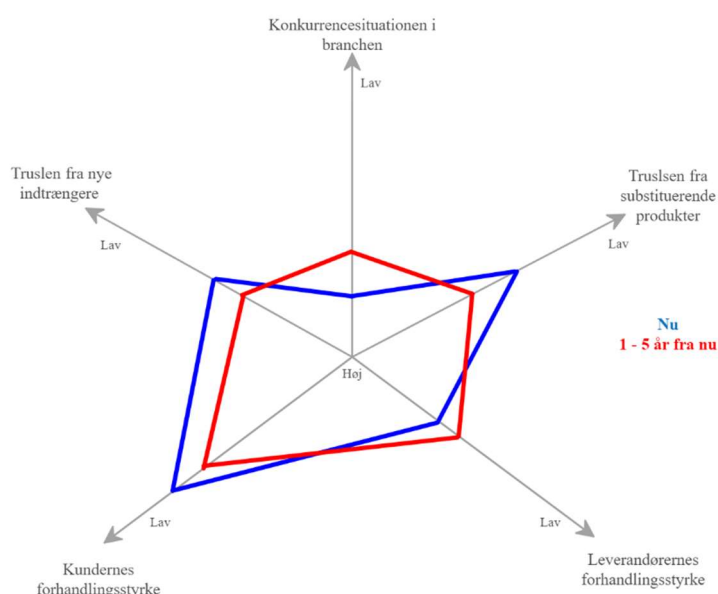
I en branche hvor kampen om forbrugerne er enorm hårde, er det væsentligt at kigge nærmere på forbrugernes forhandlingsstyrke. Som nævnt tidligere i gennemgangen af kundernes forhandlingsstyrke, så har kunderne fri mulighed for at skifte mellem de forskellige flyselskaber uden såkaldte switching costs. Af denne grund bliver konkurrencesituationen i branchen endnu hårdere, eftersom det kan være utrolig svært at skaffe en større andel af forbrugerne, men samtidig at bibeholde den. En enkelt faktor der dog taler for konkurrencesituationen i branchen, er den vækst man forventer at opleve i de

⁷⁷ SAS årsrapport 2020 - side 16

kommende år frem.⁷⁸ Denne vækst kommer på baggrund af et forfærdeligt år i flybranchen, som kun har gjort konkurrencen endnu hårdere, da flyselskaberne har kæmpet med næb og klør for at skaffe markedsandel.

3.2.6 Konklusion for Porters Five Forces

På baggrund af ovenstående analyse har jeg med denne figur vist, hvordan konkurrencesituationen i flybranchen i Skandinavien ser ud i dag, samt hvordan den forventes at se ud de kommende 5 år.



79

Ønsker man som ny aktør at blive en del af den Skandinaviske flybranche, så vil det helt automatisk komme til at kræve en utrolig stor kapital før det vil være muligt at tage kampen op mod de nuværende aktører på markedet. Ser man på dette marked, så er der snak om et marked som er utrolig mættet af aktører, som alle har svært ved at differentiere sig fra konkurrenterne. Derfor bliver prisen naturligvis et nøglepunkt for både flyselskaberne og forbrugerne, hvilket resulterer i at branchen deles op i to, de servicemindede flyselskaber og lavprisflyselskaberne. På baggrund af et ekstremt presset marked, med adskillige aktører, som konstant prøver at presse hinanden på ganske få parametre, vurderes det derfor at konkurrencesituationen i branchen er høj. Herudover har man det seneste års tid mærket til en endnu hårdere konkurrence i branchen grundet den verdensomspændende COVID-19 krise, som har haft en voldsom betydning for antallet af rejsende. Det forventes, at man i flybranchen i Skandinavien de kommende år vil mærke til en større vækst i forbindelse med genåbning, hvilket højst sandsynligt vil lette lidt på trykket af konkurrencesituationen i branchen.

Ser man derimod på kundernes forhandlingsstyrke i denne branche, så oplever man en enorm kundegruppe, som i modsætning til andre brancher handler selvstændigt langt

⁷⁸ PESTEL analyse

⁷⁹ Dannet på baggrund egne analyser

størstedelen af tiden. Der er herudover snak om en kundegruppe, som ikke anses som værende loyal grundet de lette muligheder for at skifte mellem flyselskaberne. Dette er stigende tendens i flybranchen, hvilket kommer i forbindelse med de øgede prisgennemskuelighed af markedet. I sidste ende vurderes det dog stadig at kundernes forhandlingsstyrke er lav, idet man som enkelt person ikke har den største indflydelse på branchen.

Som tidligere nævnt kræver det som nyt flyselskab i branchen en enorm stor kapital. Herudover er der allerede tale om en branche, hvor antallet af aktører i forvejen er højt, hvilket kun gør det vanskeligere for nye flyselskaber at trænge ind på markedet. COVID-19 har heller ikke givet større forhåbninger for nye aktører grundet den store nedlukning, og derfor vurderes truslen for nye indtrængere i branchen i Skandinavien lav.

Leverandørernes forhandlingsstyrke består af alle de leverandører som omfatter flybranchen i Skandinavien. I første omgang kan der ses på en leverandør af flybrændstof, som vurderes at have en nogenlunde høj forhandlingsstyrke, da flyselskaberne endnu ikke har de store muligheder for at vælge en anden substituerende produkt. Der skal dog tages højde for det store antal af brændstofsleverandører, som giver flyselskaberne en smule mere frihed i forhold til prisforhandlinger. Herudover skal der også kigges på en helt væsentlig leverandør, som er selve filmproducenterne. I denne branche af flyproducenter oplever man et såkaldt oligopol med kun to producenter bestående af Boeing og Airbus der står for cirka 99% af de kommercielle rejsefly. En sådan situation gør selvfølgelig at forhandlingsstyrken hos filmproducenterne anses som værende høje. I sidste ende ses forhandlingsstyrken hos producenterne som værende høje, dog kan dette ændre sig en smule i forbindelse med implementeringen af biobrændstof i flybranchen.

En potentiel trussel fra et substituerende produkt er en smule svært at føle på, da en rejse kan variere utrolig meget i længde, pris eller komplikation. Overordnet set er transportmulighederne store i Skandinavien, herudover er de også nyudviklede i forhold til andre regioner. Det vurderes dog, at en flyrejse til tider kan være nødvendigt, da Skandinaviens landskab er rimelig komplekst. I sidste ende afgøres det efter selve rejsen, og dermed kan substituerende produkters trussel ved kortere ture derfor vurderes som middel, imens de længere rejsers substituerende produkters trussel anses som værende i den lave ende. Dette kan ændres i fremtiden ifølge af flere forskellige faktorer, lige fra den teknologisk udvikling i form af lyntog til den nyere tendens om en mere miljørigtig og bæredygtig rejse.

3.3 Konkurrent analyse af Norwegian

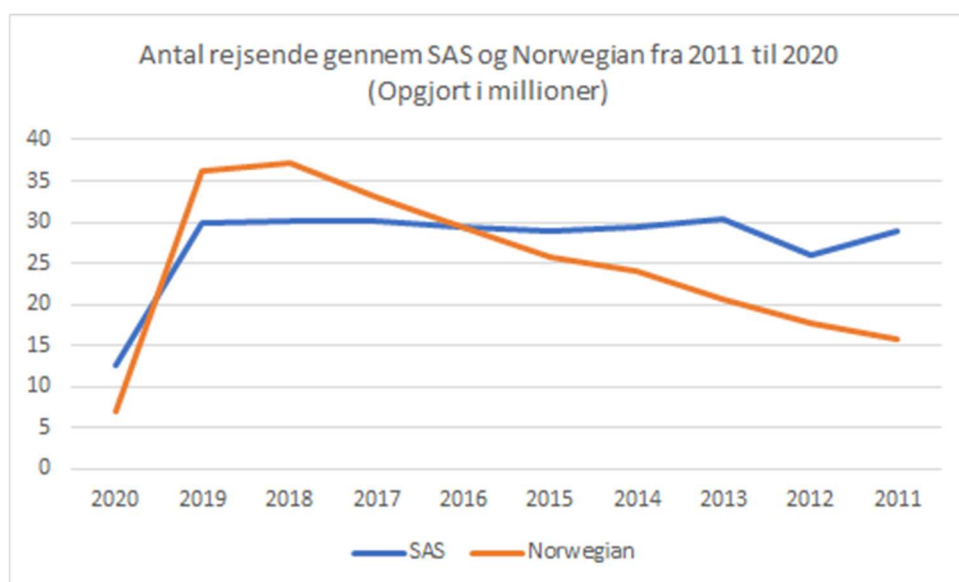
Eftersom SAS brancheniveau samt makroniveau nu er kortlagt på baggrund af forrige analyser, vil der nu ses nærmere på hvilke faktorer der belyser SAS mikroniveau. Til hjælp for denne opgave er der derfor bearbejdet en konkurrentanalyse, hvor Norwegian er udvalgt som det analyserede flyselskab. Dette sker da Norwegian igennem de seneste år har været

SAS' helt store konkurrent. Antallet af rejsende gennem de to flyselskaber har i seneste år været utrolig tætte, hvor SAS i 2020 har trukket lidt fra under nedlukningen.^{80 81}

3.3.1 Hvad driver Norwegian

Norwegian startede op for cirka tre årtier tilbage i 1993, hvor man kun ønskede at flyve som et lavprisselskab. Deres kerneværdier som stammer helt tilbage fra grundlæggelsen, er at kunne tilbyde rimelige priser og valgfrihed til de rejsende, så der kun betales for hvad kunden ønsker. Kerneværdier kommer tydeligt til udtryk gennem de seneste år, hvor Norwegian været det førende lavprisselskab i Skandinavien.⁸²

Ser man på deres antal af passagerer gennem de seneste 10 år, er det også tydeligt at de har været det førende lavprisselskab, men som alle andre flyselskaber så har COVID-19 krisen haft en enorm indflydelse på Norwegian. Norwegians antal af passagerer er alene det seneste år faldet til en femtedel af hvad man oplevede i 2019, hvilket har resulteret i en markant tilbagegang i forhold til SAS.



83

Grundet den hårde tid som Norwegian har oplevet gennem COVID-19 krisen, så er deres mål ændret sig fra at skulle erobre mere markedsandel, til at handle om overlevelse. Norwegians nye plan for 2021 er at sikre fremtiden for flyselskabet, kunder, medarbejdere samt investorer.⁸⁴

⁸⁰ SAS årsrapport 2020 - side 30

⁸¹ Norwegian årsrapport 2020 - side 36 <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf>

⁸² <https://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/>

⁸³ Dannet på baggrund af: Norwegian årsrapport 2020 - side 89 <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf> og SAS årsrapport 2020 - side 141

⁸⁴ <https://www.norwegian.com/dk/om-os/virksomhed/reorganisation/>

3.3.2 Hvordan agerer Norwegian nu

På trods af en særdeles positiv start på 2020 med rekordmange bookinger i starten af året, så viste 2020 sig at blive det mest udfordrende år i Norwegians historie. Norwegian trådte ind i 2020 med en plan om markante reduktioner af deres omkostninger og optimeringer af deres nuværende rutenetværk, for at kunne øge deres rentabilitet. Desværre for Norwegian og resten af flybranchen så fik COVID-19 sat en stopper for alle planer, hvilket ligeledes betød man hos Norwegian måtte ændre alle planer, og dermed tilpasse sig de nye vilkår. Det blev hurtigt klart at den nye plan hos Norwegian nu handlede om kampen for overlevelse.⁸⁵

I januar 2021 annoncerede Norwegian en ny plan, der skulle styrke deres kerne rentabilitet via kortdistance flyvninger og dermed ophøre langdistance flyvninger fremadrettet. Den store usikkerhed omkring langdistanceflyvning, og passagerernes efterspørgsel hertil betød, at Norwegian tog beslutningen om at fokusere på deres ruter rundt om i Skandinavien. Formålet er at skabe et robust og solidt flyselskab, der vil tiltrække nye investorer samt fortsætte med at tjene nye og eksisterende kunder. Samtidig med udrulningen af den nye strategi, valgte den norske regering at støtte og bidrage til Norwegians finansiering af ny kapital i forbindelse med genopbygningsprocessen. Flere eksperter har efterfølgende udtalt, at uden støtten fra den norske regering havde det set utrolig sort ud for Norwegian.⁸⁶

Udover at udelukkende fokusere på at komme igennem krisen, og redde flyselskabet fra konkurs, så har Norwegian stadig set det nødvendigt at fokusere på nutidens tendenser samt deres mangeårige kerneværdier. Derfor sætter de hos Norwegian stor pris på at overholde de miljø og bæredygtige krav og mål der blev sat i forbindelse med Parisaftalen. Samtidig mener de hos Norwegian at det "nye" agile og indsnævret Norwegian vil være i stand til at tage kampen op mod branchens udfordringer med fornyet styrke. Man ønsker igen at blive det foretrukne flyselskab for kunder, der søger værdi og tilpasning, samt et flyselskab som skal ses som værende i spidsen for bæredygtighed.⁸⁷

3.3.3 Norwegians ressourcer og kompetencer

Som en del af konkurrentanalysen vil der blive lavet en analyse og vurdering af Norwegians stærke og svage sider, som bliver dannet på baggrund af flyselskabet væsentligste ressourcer samt deres kernekompetencer. I dette tilfælde vil der ved hjælp af en VRIO analyse blive fundet frem til de mest relevante og væsentlige ressourcer og kernekompetencer hos Norwegian.

Fly

Hos alle flyselskaber er flyene en af de helt væsentligste ressourcer, og dette gælder også hos Norwegian. Hos Norwegian skiller man sig dog ud ved at have en af de yngste og mest

⁸⁵Norwegian årsrapport 2020 - side 3 <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf>

⁸⁶ <https://www.berlingske.dk/business/norges-regering-vil-hjaelpe-norwegian-med-at-afvaerge-konkurs>

⁸⁷ Norwegian årsrapport 2020 - side 4 <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf>

brændstofeffektive flåder i verden.⁸⁸ Nye fly hjælper i forhold til passagerernes komfort, og samtidig er det kun en fordel til de nyere tendenser man oplever blandt folket om miljøbevidstheden, da nye fly er mere bæredygtige og miljøvenlige.⁸⁹ Derfor anses Norwegian's flyflåde som være en unik ressource i branchen.

Serviceniveau

Norwegians kerneværdi som har fulgt dem siden grundlæggelsen, er at kunne tilbyde rimelige priser og valgfrihed til de rejsende, så der kun betales for hvad kunden ønsker. Dette kommer især til udtryk gennem deres serviceniveau, som kan variere i en meget stor grad. Overordnet set er de et lavprislejerselskab, hvis kundegruppe ønsker at rejse med prisen som væsentligste. I visse tilfælde har de dog kunder, som tænker på andet end selve rejsen, og derfor er Norwegian også tvunget til at tilpasse sig deres kunders ønsker og forventninger. Af den grund har de hos Norwegian en unik ressource i deres serviceniveau, hvilket også kommet til udtryk via deres loyalitets- og bonusprogrammer, samt diverse lounges i verdens lufthavne, som er noget usædvanligt hos lavprislejerselskaber.⁹⁰ Norwegian har altså evnerne til at kunne imødekomme deres kunders tilvalg og ønsker, hvilket er unikt i denne branche.

Ledelse

I januar 2020 valgte man for første gang siden grundlæggelsen af Norwegian at skifte på posten som administrerende direktør. Dette skete da grundlæggeren Bjørn Kjos blev skiftet ud med Jacob Schram. Efter mere end et årti med fremgang under Bjørn Kjos, var det nu blevet Jacob Schrams tur til at overtage styringen i Norwegian. Som Jacob Schram selv udtaler, så blev hans start som administrerende direktør ikke den bedst tænkelige, eftersom COVID-19 satte en stopper for hele flybranchen, og gjorde at Norwegian blev sat på kanten af konkurs.⁹¹ Jacob Schram har ingen fortid i flybranchen, men har derimod mange års erfaring fra store internationale selskaber, som for eksempel Circle K tidligere kaldt Statoil.⁹² Derfor kan Jacob Schram med hans erfaringer hos andre større selskaber, gå hen og blive en utrolig vigtig ressource i forbindelse med redningen af Norwegian.

Strukturering af omkostninger

I forhold til langt de fleste aktører i flybranchen i Skandinavien, så har Norwegian en helt særlig evne og ressource til at strukturere deres omkostninger. Tager man et nærmere kig på deres gennemsnitlige enhedsomkostning for året 2020, så kan det ses at man hos Norwegian har en enhedsomkostning eksklusiv brændstof på 0,31 norske kroner svarende til 0,23 danske kroner, hvor man til sammenligning hos SAS oplevede enhedsomkostninger eksklusiv brændstof på 0,87 svenske kroner svarende til 0,64 danske kroner.^{93 94} Til trods for

⁸⁸ <https://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vores-fly/>

⁸⁹ PESTEL analyse - afsnit 3.1.5

⁹⁰ <https://dk.norwegianreward.com/optjen-cashpoints/rejse/lounge-pass>

⁹¹ Norwegian årsrapport 2020 - side 3 <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf>

⁹² <https://www.norwegian.com/dk/om-os/virksomhed/management/>

⁹³ Norwegian årsrapport 2020 - side 10 <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf>

⁹⁴ SAS årsrapport 2020 - side 30

at Norwegian er et lavprislejerselskab, som selvfølgelig sparer på visse omkostninger i forhold til andre lejerselskaber, så anses struktureringen af omkostninger stadig som værende en unik ressource.

Anerkendelse i branchen

For sjette år i træk er Norwegian i 2020 løbet med prisen som det bedste lavprislejerselskab i Europa. Samtidig har Norwegian forpligtet sig til at reducere CO2-belastningen per passager med 45 procent i 2030, hvilket sammen med prisen som Europas bedste lavprislejerselskab er med til at skabe anerkendelse blandt forbrugerne, hvilket ikke er nemt at anskaffe sig i denne branche.⁹⁵

Konklusion af VRIO analyse

Ressourcer og kernekompetencer	Valuable	Rare	Inimitable	Organized	Indvirkning på konkurrencefordele
Fly	✓	✓	✗		Midlertidig konkurrencefordel
Serviceniveau	✓	✓	✗		Midlertidig konkurrencefordel
Ledelse	✓	✓	✓	✓	Længerevarende konkurrencefordel
Strukturering af omkostninger	✓	✓	✗		Midlertidig konkurrencefordel
Anerkendelse i branchen	✓	✓	✗		Midlertidig konkurrencefordel

96

Det kommer klart til udtryk at Norwegians konkurrencefordele kun er midlertidige fordele, der hurtigt og relativt nemt kan ændre sig inden for den kommende årrække. Dette kræver selvfølgelig en handling fra de andre aktører i branchen, men i en branche som anses som værende utrolig konkurrencestærk, er dette noget man må forvente sker. I en branche hvor det kan være svært at skabe unikke ressourcer og konkurrencefordele, så ser det øjeblikkeligt ganske fint ud hos Norwegian trods omstændighederne med COVID-19. Norwegians fremtid kan dog ses som værende rimelig skrøbelig og sensitiv, idet de går en omstrukturering i møde, samt deres konkurrencefordele kun er midlertidige. De skal af den grund være utrolig opmærksomme på deres konkurrenter i branchen, da de har en stor indflydelse på deres nuværende midlertidige konkurrencefordele. I sidste ende kan det altså på baggrund af VRIO analysen konkluderes, at Norwegian har del midlertidige stærke sider,

⁹⁵ <https://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/year-by-year/>

⁹⁶ Dannet på baggrund af egne konklusioner

som dog er meget skrøbelige over for eksterne faktorer som de ikke selv kan kontrollere, hvilket ses som værende deres svage side.

3.3.4 Norwegians sandsynlig kommende strategier

COVID-19 har som med alle andre flyselskaber haft en enorm betydning for Norwegian på stor set alle parametre. Dette betød også at Norwegian blev nødsaget til at gøre handling, og implementere nogle tiltag der skulle være med til at fremtiden for selskabet. Tiltagene betød at man nedskaleret alt forretning til kun at vedrøre indland i Skandinavien, og samtidig afsætte 1600 medarbejdere yderligere, udover de 7300 medarbejdere man i starten af 2020 midlertidigt sagde farvel til.⁹⁷ I starten af 2021 annoncerede Norwegian deres ny plan for at komme gennem krisen og dermed afværge en truende konkurs. Men støtte fra den norske regering i milliardklassen, skal Norwegian fremadrettet fokusere på det skandinaviske marked alene, og samtidig skære ned på en helt del omkostninger frem til man igen vil opleve nogenlunde normale tilstand i flybranchen. Dette betyder blandet andet at Norwegian ændrer flere af deres leasingaftaler og samtidig nedskærer deres flyflåde med omtrent en tredjedel.⁹⁸

Det betyder at Norwegian har valgt at benytte en langsommere men kontrolleret vækst strategi for at komme tilbage som en markedsleder i branchen. Norwegian skal med hjælp fra støtten af den norske stat komme helskindet gennem krisen, og derefter opbygge igen baseret på en organisk vækst gennem det skandinaviske marked, hvorefter man kan udvide til større markeder som man var en del af før krisen.

3.3.5 Hvor er Norwegian sårbar

Som alle andre flyselskaber i branchen er Norwegian særdeles sårbar over for eksterne faktorer og skift i makroniveauet. Især en enkelt ekstern faktor har haft en voldsom effekt på hele flybranchen, hvilket er COVID-19 epidemien. COVID-19 har sendt stor set alle flyselskaber i knæ, og flere på randen af konkurs inklusiv Norwegian. Dette betyder bare, at andre mulige eksterne faktorer kan få en nu endnu større indflydelse på Norwegian, da de nu kun er blevet mere sårbare. Her er der for eksempel de seneste lovændringer, som garanterer kunderne kompensation for deres aflyste flyrejser, som kun er blevet mere relevant under krisen.

Herudover er Norwegian sårbare i forhold til deres konkurrencemæssige fordele, som på baggrund af VRIO analysen anses som værende midlertidige. Derfor går Norwegian en usikker fremtid i møde med både en pressende COVID-19 krise, som sætter mange begrænsninger for videreudvikling af selskabet, men også en fremtid hvor deres konkurrencemæssige fordele relativt hurtigt kan forsvinde uden Norwegian har kontrol over det.

⁹⁷ Norwegian årsrapport 2020 - side 5 <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf>

⁹⁸ <https://insideflyer.dk/saa-kan-vi-afsloerer-hvordan-det-nye-norwegian-kommer-til-at-se-ud/>

3.3.6 Konklusion for konkurrentanalyse

Norwegian har i det sidste årti sammen med SAS været det største flyselskab i Skandinavien, dog som værende en anden form for flyselskab i forhold til SAS. Hos Norwegian bestræber man sig for at være det førende lavprisflyselskab, på trods af man har oplevet fornyelse hos Norwegian, i form af loyalitet- og bonusprogrammer som adskiller dem fra andre lavprisflyselskaber.

Året 2020 har dog vist sig at være et historisk negativt år for hele flybranchen, hvor især Norwegian er blevet hård ramt på samtlige parametre. COVID-19 krisen har betydet af antallet af rejsende gennem Norwegian i 2020 er faldet til en femtedel af hvad man oplevede i 2019. Det har ligeledes ført til massefyringer og massive nedskæringer, som har været en helt nødvendig handling i forhold til afværgelsen af en mulig konkurs. Trods et kapitalindskud i milliardklassen fra den norske stat, har Norwegian set sig tvunget til at skærpe hele deres forretning og udelukkende fokusere på det skandinaviske marked. Dette har betydet af flere langdistanceruter helt er lukket ned, og flere fly fra deres flåde er solgt fra.

Oven på COVID-19 krisen ligger Norwegian meget sårbare på et ekstremt konkurrencepræget marked, hvor deres få konkurrencemæssige fordele nemt kan forsvinde fra dem i den kommende tid. De går derfor en usikker fremtid i møde, hvor det endnu heller ikke vides hvornår flybranchen vil vende tilbage til normale omstændigheder, som alt andet lige vil betyde fremgang for Norwegian.

3.4 Kritiske succes faktorer

Ved hjælp af den kommende analyse vil der blive kigget nærmere på de kritiske succes faktorer hos SAS. De kritiske succesfaktorer er de væsentligste faktorer som er med til skabe værdi for SAS i flybranchen i Skandinavien. Forbrugernes efterspørgsel er med til at danne baggrund for de kritiske succesfaktorer.

3.4.1 Priser

Eftersom priserne er blevet en af de mest væsentlige faktorer, som er afgørende når forbrugerne skal vælge hvilket flyselskab de ønsker at bruge ved deres rejser, anses de konkurrencemæssige priser nu som en kritisk succes faktorer. Især i nyere tid er prisen kun blevet en endnu større kritisk succes faktorer, idet at forbrugernes tendenser viser, at sammenligningssider på nettet nu bliver brugt langt oftere i forbindelse med valg af flyselskab end man førhen har oplevet.⁹⁹

3.4.1 Service

Som en hyppigt rejsende forbruger har man som regel lidt højere forventninger og ønsker til serviceniveauet, og da SAS' kundegruppe hovedsageligt består af hyppigt rejsende, er det derfor også en selvfølge at serviceniveauet hos SAS anses som en kritisk succes faktorer.¹⁰⁰

⁹⁹ PESTEL analyse - afsnit 3.1.4

¹⁰⁰ SAS årsrapport 2020 - side 15

3.4.1 Punktlighed

Flyselskabers evne til at få succes i dag måles efter flere centrale faktorer, heriblandt punktlighed. Der er selvfølgelig et kæmpe fokus på hvad flyselskaber forsøger at levere under flyvningen, men i sidste ende er der tiden en kæmpe indflydelse på forbrugerens bedømmelse af rejsen. Dette kommer også klart til syne ved, at de flyselskaber som forholder punktligheden uden forsinkelser, er de mest succesfulde. Derfor vurderes punktligheden hos alle flyselskaber som en kritisk succes faktor, men i en endnu større grad hos SAS grundet de mange hyppigt rejsende, som stiller høje krav til at tidsrammerne bliver holdt.¹⁰¹

3.4.1 Bæredygtighed

Ligesom man med priserne oplever en stigende tendens til, at forbrugerne lægger et forhøjet fokus herpå, er bæredygtighed ligeledes en faktor, hvor man oplever en stigende interesse fra forbrugerne.¹⁰² Af den grund bliver SAS' adfærd i forbindelse miljø og bæredygtighed en kritisk succes faktorer fremover.

3.4.1 Teknologiske udvikling og digitalisering

En tendens der opleves i stor set alle brancher i verden, og ikke kun i flybranchen, er den teknologiske udvikling samt digitalisering, som hjælper med at skubbe brancherne i nye forbedrede retninger. Derfor ser man oftest en stigende efterspørgsel efter yderligere digitalisering og nye teknologiske redskaber, hvilket også er tilfældet i flybranchen.¹⁰³ Den teknologiske udvikling og digitalisering anses derfor som en kritisk succes faktorer for SAS, da det kan blive en utrolig vigtig faktor, som skal opfyldes ved at leve op til forbrugernes efterspørgsel. I sidste ende er både nye teknologiske redskaber og digitaliseringen en væsentlig faktor ved forbrugernes valg af flyselskab.

3.5 Konklusion på omverdens analyse

Det har ved gennemgangen af ovenstående analyser tydeligt vist sig, at omverdenen i Skandinaviens flybranche bliver markant påvirket af dens makroforhold. Dette er især kommet til syne under den nuværende situation med COVID-19, som har haft enorme konsekvenser for alle flyselskaber i verden på stort set alle parametre. Dog har de eksterne forhold også historisk set haft en kæmpe påvirkning på branchen, hvor den største faktorer gennem de seneste mange årtier har været udgifterne til brændstof. Gennem tiden har priserne på brændstof dog ændret sig utrolig meget, og dermed gjort visse forhold usikre, hvilket det fortsat forventes at gøre fremover. Sammen med brændstofpriserne har forhold som teknologisk udvikling, miljøbevidsthed og bæredygtighed haft sin indtræden i flybranchen i Skandinavien, hvilket har medført en lang række af tiltag og fremadrettede mål for alle flyselskaber verden over, inklusiv SAS.

Herudover er det på baggrund af de udarbejdede analyser, vurderet at konkurrencesituationen i flybranchen i Skandinavien anses som værende høj, hvilket især under COVID-19 krisen kun er blevet mere tydeligt. Dog forventes det, at denne pressede

¹⁰¹ <https://flypenge.dk/artikler/her-er-verdens-mest-punktlige-flyselskaber-i-2019/>

¹⁰² PESTEL analyse - afsnit 3.1.5

¹⁰³ PESTEL analyse - afsnit 3.1.4

konkurrencesituation vil blive løst en smule op i takt med en normalisering af flybranchen i den kommende årrække. Samtidig er der andre brancheforhold, der kan være med til at påvirke flybranchen i Skandinavien. Her skal der hovedsageligt kigges nærmere på truslen fra substituerende produkter, hvor man i omkringliggende lande ser tendenser til implementeringen af lyntoge, som i den grad vil kunne tage kampen op imod flytransporten i Skandinavien. Der er til slut listet potentielle fremtidige muligheder og trusler i flybranchen i Skandinavien, som er belyst på baggrund af den ovenstående omverdensanalyse.

Muligheder	Trusler
• Teknologisk nyudvikling på produktionen af fly • Lavere brændstofpriser • Økonomiske højkonjunkturer • Teknologisk videreudvikling af biobrændstof • Stigning i efterspørgsel efter flyrejser efter en længerevarende nedlukning • Klima og miljøets påvirkning på rejsedestinationer • Automatiseringer i forbindelse med den teknologiske udvikling • Nye politiske tiltag både i forbindelse med miljø og klima samt COVID-19	• Yderligere fokus på brugen af biobrændstof • Højere brændstofpriser • Klimaets påvirkning på flyene og potentielle aflysninger og forsinkelser • Økonomiske lavkonjunkturer • Nye politiske tiltag både i forbindelse med miljø og klima samt COVID-19 • Konkurrence fra substituerende produkter som for eksempel lyntoge • Potentielle nye indtrængere i forbindelse med normaliseringen af flybranchen

104

4. Intern analyse af SAS

Som en start på den interne analyse af SAS er det væsentligt at få kortlagt hvilke interne kernekompetencer og ressourcer de besidder, som er med til at gøre dem stærkere rent konkurrencemæssigt. Til dette formål er der gjort brug af en værdikædeanalyse, som skal være med til at belyse SAS' aktiviteter. Konklusionen på værdianalysen vil på baggrund af SAS' aktiviteter frembringe de mest væsentlige og konkurrenceorienteret kompetencer samt ressourcer. De nu mest væsentlige og konkurrenceorienteret kompetencer og ressourcer vil blive gennemgået i en VRIO analyse, som vil hjælpe med at præsentere de konkurrencefordele netop de enkelte kompetencer og ressourcer har. Herudover vil identificeret kompetencer og ressourcer blive perspektiveret over til de kritiske succes faktorer, som blev fundet i forbindelse med analysen af SAS' omverden.¹⁰⁵ Der vil efterfølgende blive lavet en analyse af SAS' nøgletal, som har til formål at bringe et belæg om hvordan SAS fremtidigt kan optimere samt føre nye strategiske tiltag ud i livet. Til sidst vil den interne analyse bringe de stærke og svage sider hos SAS, på baggrund af de udarbejdede analyser.

¹⁰⁴ Dannet på baggrund af egne konklusioner

¹⁰⁵ Kritiske succes faktorer - afsnit 3.4

4.1 Værdikædeanalyse

Som indledningen på den interne analyse vil Porters værdikæde blive anvendt for at kunne identificere SAS' væsentligste aktiviteter og dermed analysere dem dybere. Formålet er til sidst at finde frem til hvilke aktiviteter der skaber værdi for SAS's kunder. Selve værdikædens opbygning er tilrettet således, at kun de elementer der er relevante for SAS, er medtaget.



106

4.2 Primære aktiviteter

4.2.1 Marketing og salg

Bonus- og loyalitetsprogram

Som det første flyselskab i Skandinavien præsenteret SAS et loyalitetsprogram. Dette loyalitetsprogram med navnet EuroBonus er siden gået hen og blevet Skandinaviens største loyalitetsprogram indenfor rejseverden målt på antallet af medlemmer. Siden 2014 er antallet af medlemmer steget med hele 80%, så der den dag i dag er over 6 millioner medlemmer. EuroBonus er gået hen og blevet en helt vital faktor for SAS, i ønsket om at have et form for fællesskab med deres kunder.¹⁰⁷ Det giver i alt sin enkeltvis deres kunder flere forskellige fordele når de vælger at rejse med SAS, som for eksempel opgraderingsmuligheder ved selve flyrejsen, hotelreservationer eller mulighed for tillæg af lejebil.¹⁰⁸ SAS arbejder konstant på at forbedre og målrette deres loyalitetsprogram, da det giver dem en klar værdi ved besiddelsen af en kundedatabase, som er med til at adskille dem fra andre flyselskaber. SAS' EuroBonus anses som værende et af de mest fuldendte loyalitetsprogrammer i Skandinavien, og er i særdeleshed populært blandt de hyppigt rejsende, som for eksempel

¹⁰⁶ Tilpasset Porters værdikæde for SAS

¹⁰⁷ SAS årsrapport 2020 - side 16

¹⁰⁸ <https://www.sas.dk/eurobonus/programoversigt/>

forretningsfolk. Det er især også de hyppigt rejsende der bliver belønnet ekstra meget ved brugen af loyalitetsprogrammet.

Alliancer

Tilbage i 1997 valgte SAS sammen med blandt andet Lufthansa, United Airlines og Thai International at stifte et fællesskab under navnet Star Alliance, hvilket i dag består af hele 26 flyselskaber. Star Alliance bidrager på flere forskellige punkter, blandt andet ved branding og rejsepakker, og er samtidig delvist med til at gøre EuroBonus loyalitetsprogrammet endnu mere attraktivt, eftersom EuroBonus medlemmerne har mulighed for at bruge deres opsparede point i flyselskaberne som er en del af Star Alliance.¹⁰⁹

SAS' image

SAS har gennem årene ved hjælp af punktlighed og en effektiv markedsføring, formået at skabe sig et stærkt image samt en høj kendskabsgrad blandt folket i de skandinaviske lande. Generelt set er et stærkt image altid en utrolig vigtig faktor lige meget hvilken branchen det omhandler, men i flybranchen vurderes den endnu højere. Det sker da man i flybranchen i Skandinavien oplever en presset markedet med mange forskellige udbydere, som alle kæmper om de enkelte forbrugere, og derfor kan en stor kendskabsgrad i sidste ende betyde man bliver forbrugers valgte flyselskab. SAS har gennem hele COVID-19 krisen haft en stor opbakning fra befolkningen, men grundet de seneste fyringer og en redningspakke er imaget styrtdykket, viser en ny analyse fra analysevirksomheden Caliber. Administrerende direktør hos Caliber, Shahar Silbershatz, påpeget herudover, at sådan et hårdt slag i opbakningen fra forbruger kan gøre at det vil tage lang tid for SAS at oparbejde den samme goodwill som man oplevede før krisen. Dette er dog noget man hos SAS er opmærksomme på, hvor pressechef hos SAS, Sille Beck-Hansen, udtaler at selskabet står i en historisk krise, som det vil tage år at komme ud af, hvilket også gælder imaget af selskabet. Til sidst pointerer Shahar Silbershatz, at SAS' image ikke er så hårdt ramt som for eksempel Norwegian i Norge, men at det alligevel må ses som en udfordring.¹¹⁰

Salg

Salget hos SAS bliver påvirket af alle mulige faktorer, hvor deres marketing må siges at være en af de væsentligste faktorer. Her er det blandet deres EuroBonus program, image og deres alliance med de 26 andre flyselskaber, som er med til at give deres salg et boost. SAS har altid ønsket en rejse hos dem skulle være nem og simpel, hvilket blandt andet skyldes de mange hyppigt rejsende som anvender SAS. Derfor ønsker de også, at alle forbrugerne får en god oplevelse lige fra den første proces af rejsen, hvilket gælder lige fra billetten købes. SAS arbejder konstant på at gøre muligheden for at købe en billet nemmere via de digitale platforme og dermed øge deres konkurrencestyrken, hvilket i den grad også giver mening eftersom efterspørgslen efter digitalisering er til stede blandt forbrugerne.¹¹¹ Et andet sted SAS ønsker at møde deres forbrugere, er ved at gøre det nemmere for dem at gennemskue priserne på deres services. Det opleves oftest at

¹⁰⁹ <https://www.sas.dk/eurobonus/programoversigt/>

¹¹⁰ <https://finans.dk/erhverv/ECE12188981/sas-omdoemme-sendt-til-bunds-af-utilfredse-borgere/?ctxref=ext>

¹¹¹ PESTEL analyse - afsnit 3.1.4

flyselskaber skjuler omkostninger over for forbrugerne, hvilket SAS nu ønsker at eliminere hos dem selv, og dermed vinde sig tillid blandt deres kunder.¹¹²

Efter salg

De muligheder forbrugerne har efter et køb vurderes stor set lige så væsentligt som dem før købet, og derfor er denne faktor ligeledes et område hvor SAS har mulighed for at skabe værdi hos deres kunder. Hos SAS tilbyder de en utrolig fleksibel bookingpolitik, som giver deres kunder mulighed for at afbestille deres bookinger inden for 24 timer uden ekstra omkostninger. Dette er med til at få deres kunder til at føle sikre, og er med til skabe en ekstra tillid mellem dem selv og deres kunder.¹¹³

4.2.2 Logistik

Tilpasning af flykapacitet

Det er utrolig vigtigt for flyselskaberne, at de får tilpasset antallet af flysæder de udbyder, så det passer med den generelle efterspørgsel blandt befolkningen. Dette er kommet tydeligt til syne under COVID-19 krisen, hvor antallet af rejsende passagerer i Skandinavien er faldet med 59,9%, mens antallet af udbudte flysæder også har haft en markant dyk på 45,5%.¹¹⁴ Der er snak kæmpe potentielle omkostninger, som flyselskaberne har mulighed for at undgå ved at optimere deres udbudte sæder med efterspørgsel, da det eventuelt kan resultere i at et fly eller flyrute kan spares væk. Tallene for i år viser dog at flyselskaberne i Skandinavien er ekstra fleksible i år, i forhold til antallet af eventuelle kunder. Dette sker eftersom, flyselskaberne er i en meget uvis tid, hvor lovgivninger og tiltag hurtigt kan ændre spillereglerne i flybranchen.

Historisk set har SAS med deres lange historie i branchen formået at danne sig en god baggrund for, hvornår det er mest optimalt at justere på antallet af udbudte flysæder, og på den måde minimere deres omkostninger ved at lade fly stå på jorden. Omvendt kan det ligeledes være med til at skabe værdi for både dem selv og kunderne i højsæsonerne, hvor efterspørgslen er højeste, og hvor de derfor kan fylde endnu flere fly og dermed øge omsætningen.

Punktlighed

I flybranchen er en faktor som punktighed en af de mest væsentlige for at skabe en god kundetilfredshed, og dermed værdi hos kunderne. At være punktlig i flybranchen vil sige, at man overholder tidsplanerne i forhold til afgang og ankomster i de forskellige lufthavne. Overordnet set er der ingen rejsende som er tilfredse med ændringer i tidsplanen, men især hyppigt rejsende eller forretningsfolk har som regel deres egen tidsplan de skal overholde, og der er derfor ikke tid til forsinkede fly.

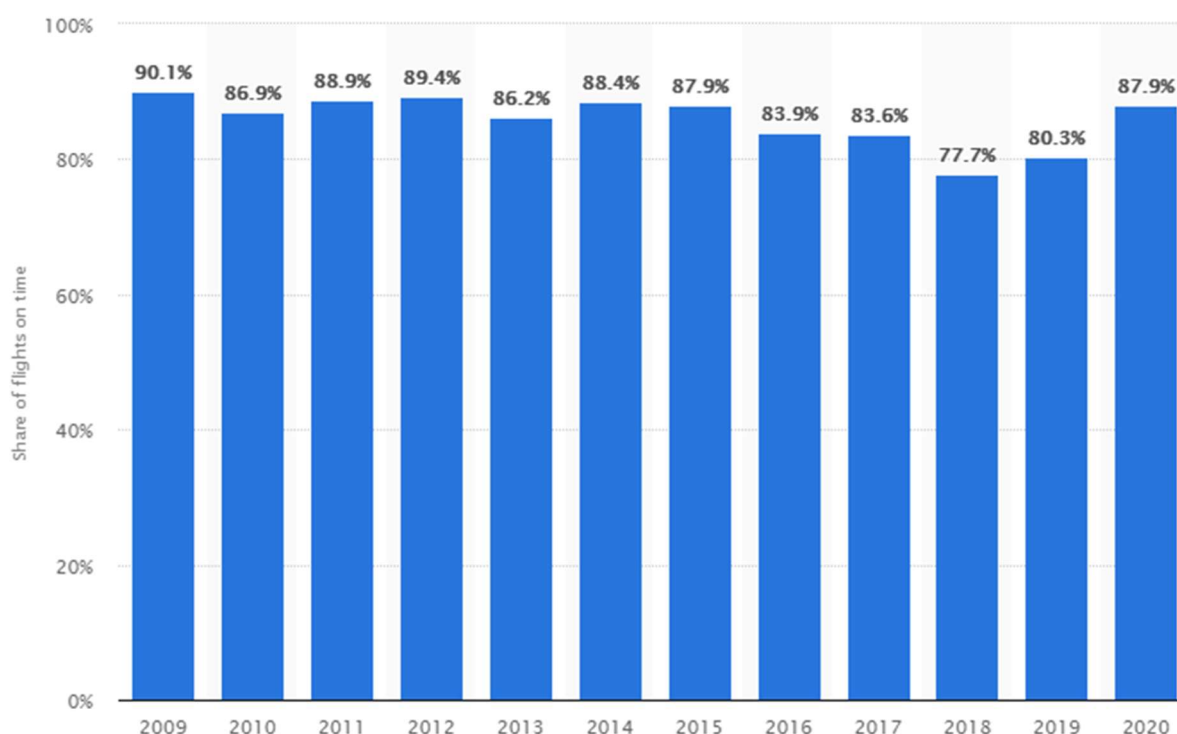
Som nævnt flere gange tidligere er SAS' største kundegruppe og målgruppe de hyppigt rejsende og forretningsrejsende, og det er den grund en faktor som de skal være endnu mere påpasselige med. Ser man på SAS' punktighedsprocent, så viser det sig tydeligt, at man efter et par mindre gode år har fået vendt den dårlige stime, og leveret en punktighed

¹¹² <https://finans.dk/artikel/ECE5062830/EU-kr%C3%A6ver-gennemsigthed-i-flypriser/?ctxref=ext>

¹¹³ <https://www.sas.dk/kundeservice/afbestilling-refusion/>

¹¹⁴ SAS årsrapport 2020 - side 13

på 87,9% i året 2020. Procenten er beregnet ud fra, at hvis et fly er mere end 15 min forsinket enten ved afgang eller ankomst, så vurderes det som værende forsinket.



115

Taget i betragtning, at SAS ønsker at skabe så stor værdi som mulig hos deres kunder ved hjælp af deres punktlighed, så må det alt andet lige vurderes tilfredsstillende med en stigende punktlighed over de seneste par år. Herudover viser det sig, at SAS er det flyselskab med den højeste punktlighedsprocent i Skandinavien, dog skarpt forfulgt af den finske flyselskab KLM.^{116 117}

Ønsker SAS fremadrettet at kun skabe en særdeles direkte værdi hos deres kunder, så kræver det utrolig meget fokus, eftersom flere eksterne faktorer ligeledes kan have en indflydelse på procenten. Det kan blandt andet være det uforudsigelig vejr i vintermånederne, eller strejker blandt personalet, hvilket førhen er oplevet hos SAS.

4.2.3 Service

Service før og efter flyrejserne

Hos SAS prioriteres deres serviceydelser utrolig højt, eftersom det er her de har mulighed for at differentiere sig fra de mange andre flyselskaber. Derfor ses det også, at SAS allerede før flyrejsen markerer sig med et højt niveau af serviceydelser, og på den måde skabe værdi hos deres kunder inden deres rejse overhovedet er startet. Inden rejserne tilbyder SAS for eksempel, at deres kunder kan begynde deres rejse i en af deres mange lufthavns lounges, som de har placeret flere steder i Skandinavien, og med et par enkelte i Europa og USA. Her har deres kunder mulighed for at arbejde, læse, være på internettet, spise, tale med andre

¹¹⁵ <https://www.statista.com/statistics/684360/punctuality-rate-of-sas-scandinavian-airlines-flights/>

¹¹⁶ <https://cirium.lookbookhq.com/on-time-performance/the-on-time-performa-9>

¹¹⁷ <https://cirium.lookbookhq.com/2020-airline-insights-review/2020-airline-insights-review>

rejsende eller blot slappe af mens de venter på flyet. Især lounges er populære hos deres mange hyppigt rejsende, da især forretningsfolk kan fortsætte deres opgaver uden problemer og stress.¹¹⁸ Herudover tilbyder SAS en såkaldt prioritets tjeneste ved navn SAS Priority Services, som skal hjælpe de kunder, som efterspørger hurtige check-in og bagagehåndtering, således de bruger mindst mulig tid i kø. Sådant en form for prioritets tjeneste er SAS relativt first mover på i Skandinavien, og kan dermed med høj sandsynlighed skabe yderligere værdi hos deres kunder.¹¹⁹

Service under flyrejsen

Grundet det utrolig snævre marked af flyproducenter, hvor Boeing og Airbus står for 99% af alle kommercielle fly, så er der heller ikke den store forskel på de fly SAS bruger i sammenligning med de andre flyselskaber. Det er derfor ikke flyets størrelse, sæderne eller benpladsen der som regel er det værdiskabende hos SAS. Det er derimod de serviceydelser, som SAS kan yde deres kunder om bord på flyet, samt personalet som er til rådighed på flyet. Til måling af kundernes tilfredshed med hele rejsen, gør SAS brug af en term ved navn Customer Satisfaction Index, også kaldet CSI. Dette måleapparat viser i 2020 at SAS' kunders tilfredshed ikke har været højere siden 2016. I både 2020 og 2016 scorede tilfredsheden hos kunderne en score på 73, hvor den derimod i 2018 var nede og ligge på 70, inden den altså igen steg til 73 i 2020.¹²⁰ Denne CSI score ser SAS som værende en yderst vigtig faktor over for deres interessenter, og ikke mindst dem selv, i forhold til at kunne fremstå som et førende flyselskab i Skandinavien. Især den seneste tid, har fokuset været øget på CSI, grundet kundernes stigende interesse og efterspørgsel i mere bæredygtighed, hvilket SAS selvfølgelig ønsker at opfylde for at opretholde deres høje kundetilfredshed.¹²¹ En grund til at deres CSI score er vigtig at opretholde, er for at kunne retfærdiggøre deres prisniveau, som ligger over deres nærmeste konkurrenter i Skandinavien. SAS bliver derfor nødt til at skille sig ud fra konkurrenterne, hvis de ønsker en højere CSI score. Dette gør de blandt andet ved at tilbyde flere forskellige serviceydelser ombord på flyet, som selvfølgelig differentierer alt efter hvilken klasse der flyves på. En service der altid bliver tilbudt ombord på flyene fra SAS, og på tværs af alle klasser er muligheden for drikkevarer, snacks og internet. Herudover vil der på de finere klasser i flyene blive tilbudt højere kvalitet af mad og drikke, samt ekstra benplads og større sæder.¹²² Uden personale ombord på flyene, så vil mange af serviceydelser ikke være mulige, og derfor sætter SAS også en kæmpe ære i at have de bedste ansatte med ombord på flyveren. Alt kabinepersonale har været gennem en uddannelse, som skal sikre at personalet lever op til kravene, og kan føre SAS' værdier ud til kunderne.¹²³

¹¹⁸ <https://www.sas.dk/rejseinfo/i-lufthavnen/lounges/>

¹¹⁹ <https://www.sas.dk/rejseinfo/i-lufthavnen/priority-services/>

¹²⁰ SAS årsrapport 2020 - side 142

¹²¹ SAS årsrapport 2020 - side 118

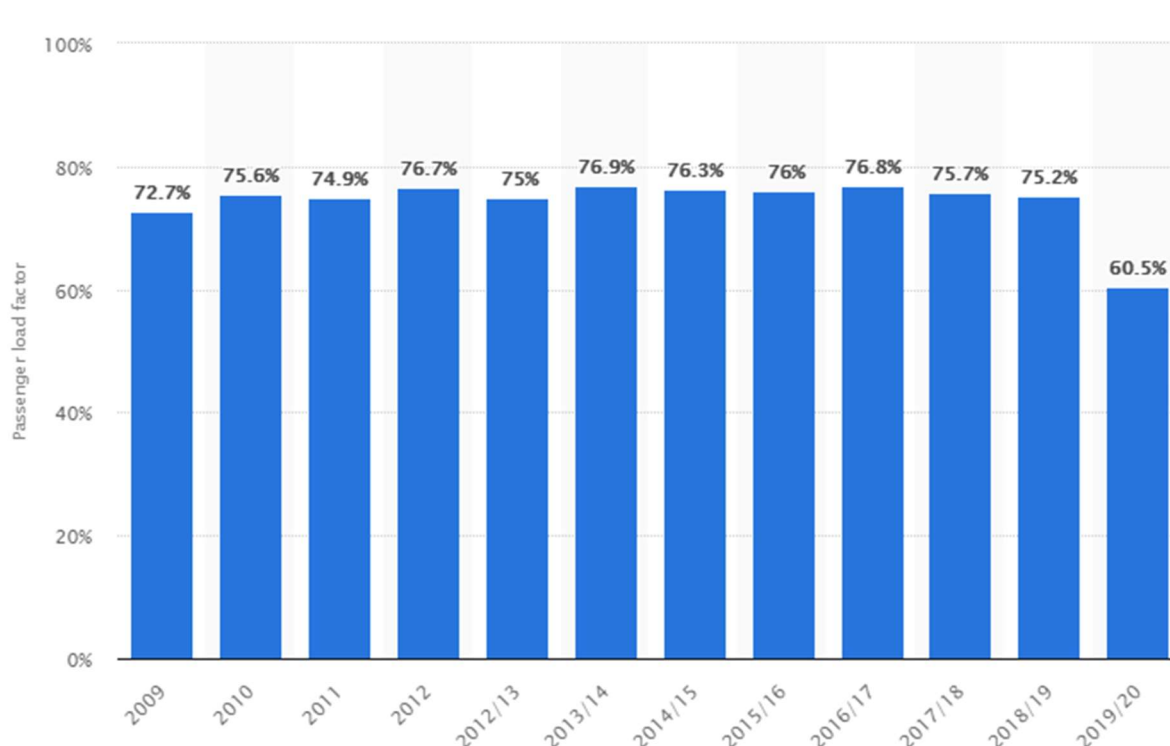
¹²² <https://www.sas.dk/rejseinfo/ombord/>

¹²³ <https://www.sasgroup.net/career/cabin-crew-in-sas/qualifications/>

4.3 Sekundære aktiviteter

4.3.1 Virksomhedens infrastruktur

Infrastrukturen hos et flyselskab er en faktor, som er utrolig vigtig at have fuld kontrol over. Den interne infrastruktur anvendes til at kontrollere stort set alle arbejdsopgaver i et selskab, og er med til at få et flyselskab til at fungere bedst muligt. Derfor er det en faktor som SAS konstant prøver at optimere, således de får mest ud af deres aktiviteter, og samtidig kan minimere unødvendige omkostninger. Her kigges der især på den såkaldte "load factor", som viser hvor stor en procentdel af flyet der bliver fyldt op med passagerer. Denne "load factor" ønskes gerne så højt så muligt, således ledige flysæder ikke går til spilde, og dermed formindsker den højst mulige indtjening. Det ses tydeligt at den målte "load factor" hos SAS de seneste 10 år har været stort set stabilt liggende på omkring de 75%, hvilket vil sige hvert fjerde flysæde er tomt. Som med stort set alle andre faktorer, så led også den målte "load factor" et markant fald ned til 60,5% i 2019/2020 sæsonen, hvilket selvfølgelig skyldes COVID-19 som stoppede stort set alt flyvning fra foråret 2020 og frem.¹²⁴ SAS skal derfor være yderst opmærksomme på at få øget deres "load factor" igen, således de får maksimeret deres mulige indtjening pr flyvning. Dette kan dog være et problem indtil der igen opleves en normalisering i flybranchen, da SAS stadig vil se sig nødsaget til at tilbyde deres kunder rejser til deres faste rejsedestinationer for at skabe værdi hos kunderne, og dette er selvom efterspørgslen ikke er særlig i høj i denne periode.



125

¹²⁴ SAS årsrapport 2020 - side 30

¹²⁵ <https://www.statista.com/statistics/684243/passenger-load-factor-of-sas-scandinavian-airlines/>

Herudover har man hos SAS valgt at ændre strukturen blandt deres ansatte ombord på flyet, hvor de kabineansatte får en mere fleksibel arbejdstilgang. Det sker ved at passagererne efterhånden selv kan få alle nødvendige informationer ved små videoer, kataloger eller informationsplancher. På den måde kan personalet bedre lave en mere målrettet service af den enkelte passagerer, og dermed skabe værdi blandt de rejsende, ved at opfylde de individuelle ønsker og krav.¹²⁶

4.3.2 Menneskelige ressourcer

SAS opererer i en særdeles konkurrencepræget branche, og det er derfor afgørende at have de rigtige kapaciteter gennem alle selskabets aktiviteter. Hos SAS ønsker man at give medarbejderne muligheder for at vokse og udvikle sig sammen gennem SAS, hvilket blandt andet foregår via forskellige uddannelsesforløb. SAS stræber efter en medarbejderkultur, hvor den stærke engagement og loyalitet overfor deres kunder er sat i første prioritet. Herudover ønsker de at skabe en virksomhed med en endnu stærkere kultur, der fokuserer på kundeoplevelser, omkostningseffektivitet og tværfunktionelt samarbejde gennem hele staben.

Da serviceniveauet er en af SAS' vigtigste kerneværdier, er det selvfølgelig en faktor som der bliver lagt særdeles stor vægt på. SAS gør derfor ligeledes brug af et sidestående system, som skal være med til at måle det løbende medarbejderengagement og motivationen blandt personalet. Systemet gør det muligt for SAS at kontrollere den nuværende medarbejder situation løbende, og samtidig få signaler om nogle forskellige tendenser der dukker frem. Man har hos SAS tydeligt kunne se, hvordan forretningsstrategiske beslutninger og operationelle udfordringer påvirker medarbejderne forskelligt. På den måde har SAS haft mulighed for at kunne implementere de korrekte forbedringsforanstaltninger hurtigere og mere effektivt.¹²⁷

4.3.3 Produkt- og teknologiudvikling

I Skandinavien har SAS længe været dem man kiggede på, i forhold til at være first movere på nye produkter eller nye teknologiske services. Grunden til dette skal findes hos SAS Innovation Lab, som er en intern afdeling kun med henblik på at udvikle og udarbejde nye muligheder i form af produkter og services. SAS Innovation Lab prøver på baggrund af kundernes efterspørgsel samt deres mange års erfaring i branchen, at udvikle nye ideer som kan erstatte eller optimere allerede anvendte produkter og services. Herudover søger de også nye grænser, i håbet om at udvikle nye innovative løsninger som kan give dem en konkurrencemæssig fordel. Dog behøves der ikke at være snak om noget revolutionerende hver gang de præsenterer noget nyt, men også mindre genveje for forbrugerne, som kan være med til at opretholde det høje serviceniveau ses som værende positivt. Senest har SAS Innovation Labs præsenteret en digital kalender, som kan hjælpe kunderne med at finde de billigste datoer at rejse på, samt give dem muligheden for at søge nemmere gennem de flere hundrede flyafgange. Udover at det skaber værdi for kunderne, så er det ligeledes med til at skabe værdi for SAS, eftersom de kan bruge de statistikker og tendenser de oplever gennem deres nye digitale kalender.¹²⁸

¹²⁶ <https://www.sasgroup.net/career/cabin-crew-in-sas/>

¹²⁷ SAS årsrapport 2020 - side 41

¹²⁸ <https://labs.sas/#initiative>

Som mange andre brancher så bliver de mere og mere digitaliseret, og dette er ligeledes noget SAS Innovation Lab konstant arbejder på. Her ønskes det at kunne levere det bedst mulige digitale løsning, som skal give deres kunder et stort udvalg af muligheder i forbindelse med booking, check-in mm. SAS har for nylig indført en chat bot, som i fremtiden skal stå for kommunikationen med deres kunder i forhold til simple spørgsmål, check-in osv.¹²⁹

Udover nye innovative ideer vedrørende SAS' serviceniveau. Så arbejder SAS fortsat tæt med Airbus om udviklingen af næste generations fly, som gerne skulle blive mere bæredygtige og klimavenlige. Der arbejdes ligeledes på mindre justeringer af deres fly, såsom indretningen, aerodynamikken eller andre ændringer, som vil gavne SAS.¹³⁰

Disse innovative der indtil nu er foretaget, samt dem der stadig er under en proces, er alle med til at styrke SAS' aktiviteter. Om det gælder forbedringer af deres serviceniveau ved nye digitale løsninger på deres hjemmeside, eller om et nyt forbedret bæredygtigt fly, så er det alt sammen noget der i sidste ende er med til at skabe værdi for deres kunder.

4.3.4 Indkøb

Indkøb er særdeles vigtig for SAS, da indkøb står for en stor del af deres omkostninger. Samtidig er det også disse indkøbte ressourcer, som er med til at drive SAS og deres hovedaktiviteter. Derfor er det vigtigt for SAS, at de får arrangeret nogle gode handler med deres leverandører, således de sikre de bedst mulig vilkår, samt minimere omkostningerne. Den leverandør med det absolut største fokus hos SAS, må siges at være leverandøren af flybrændstof. Det sker da den næststørste omkostningspost efter personalet, er flybrændstof. SAS har indgået en aftale med Air BP, som er den største leverandør af flybrændstof, men samtidig også biobrændstof. Derfor er SAS særdeles tilfredse med deres aftale med Air BP, eftersom den både giver dem bedre økonomiske vilkår, samt den følger tidens tendenser og efterspørgsel efter biobrændstof.¹³¹ Denne aftale med Air BP falder ligeledes i god jord blandt interessenterne, da SAS er delvist statsejet, hvilket betyder der stilles endnu højere krav i forhold til at udfase den normale flybrændstof. Ved at satse på en leverandør som ligeledes tilbyder biobrændstof, er det med til at skabe et forbedret image af SAS til omverden samt skabe en værdi hos deres kunder. SAS skal dog konstant være opmærksomme på den teknologiske udvikling blandt flybrændstof, eftersom det er en branche som har rykket sig ekstremt meget de seneste år.

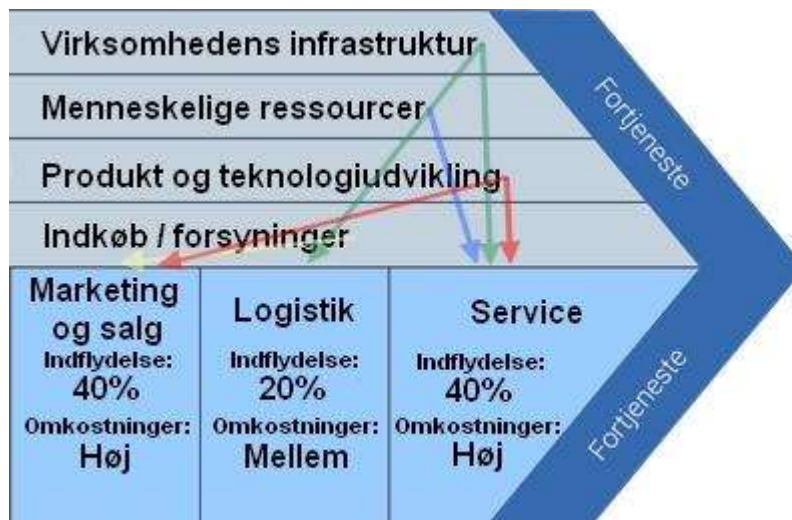
4.3.5 Konklusion på værdikædeanalyse

Efter at have analyseret SAS' værdikæde har det været muligt at vurdere, hvilke aktiviteter som er de mest værdifulde for deres kunder. Det har herudover været muligt at komme med en vurdering af deres omkostninger i forbindelse med oprettelsen af disse udvalgte aktiviteter, der anses som værende de mest værdiskabende hos kunderne. Til sidst vil der herudover blive lavet en vurdering af hvilke sekundære aktiviteter, som har størst indflydelse på SAS' primære aktiviteter.

¹²⁹ <https://labs.sas/#initiative>

¹³⁰ SAS årsrapport 2020 - side 8

¹³¹ <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/det-er-tid-til-biobraendstof-til-luftfarten>



Værdikæden ovenfor er blevet justeret, således SAS' tre primære aktiviteter viser hvor stor indflydelse de har på værdiskabelsen hos kunderne. Aktiviteternes indflydelse er i dette tilfælde fremlagt procentvist, og er på figuren markeret med en procent. De primære aktiviteter er ligeledes blevet vurderet på hvor omkostningsfulde de bliver at opretholde, hvilket er markeret på en skala fra lav til høj. Herudover er det blevet illustreret hvilke sekundære aktiviteter som har størst indflydelse på de primære aktiviteter. Dette er sket via de indsatte pile som forbinder de sekundære aktiviteter med de primære aktiviteter.

Værdikæden er blevet til efter egen tilvirkning, og derfor ikke hentet hos SAS. Den ovenstående værdikædeanalyse har hovedsageligt taget udgangspunkt i årsrapporten fra 2020 samt andre udtalelser fra SAS, hvorfor den med et retvisende billede kan vurderes rimelig reel. Som det fremgår af værdikæden ovenfor, ses det at "Marketing og salg" samt "Service" fremgår som de to primære aktiviteter, der er mest værdiskabende for SAS' kunder, med hver især 40% i indflydelse. Samtidig er det også de to primære aktiviteter, som omkostningsmæssigt er dyrest at holde kørende, hvorimod "Logistik" økonomisk set er billigere at opretholde for SAS, men i stedet er lavere indflydelsesmæssigt i værdiskabelsen. Det vurderes derudover at "Service" aktiviteterne i fremtiden bliver nemmere at optimere og opretholde, eftersom det indikeres at de sekundære aktiviteter har størst indflydelse på netop denne primære aktivitet. Af den grund vurderes det i sidste ende, at "Service" må være SAS' væsentligste primære aktivitet, hvorefter "Marketing og salg" og "Logistik" følger trop.

4.4 Ressourcer og kompetencer

Nedenfor vil de stærkeste kompetencer og mest unikke ressourcer blive analyseret for at finde hvilke konkurrencemæssige fordele de skaber for SAS. Disse kompetencer og ressourcer er fundet på baggrund af den analyseret værdikæde. For at kunne vurdere de enkelte kompetencer og ressourcers konkurrencestyrke bedst muligt, er der gjort brug af en VRIO analyse.

4.4.1 Ressourcer

Ledelse

I alle former for selskaber er ledelsen en utrolig vigtig ressource, og dette er også tilfældet hos SAS. Ledelsen hos SAS består i dag af en lang række medlemmer, som har en lang historie i flybranchen i Skandinavien. Disse mange års erfaringer har været med til at give dem en masse viden, som er med til at give dem en stærk konkurrencemæssig fordel. Som nævnt tidligere i værdikædeanalysen, har ledelsen hos SAS valgt at give et større ansvar hos hver enkelt medarbejder, eftersom de mener at personalet er specialister på de respektive områder. Et sted dette tiltag fra ledelsen bemærkes er blandt kabinepersonalet, hvor det er besluttet at give de rejsende færre informationer direkte fra personalet, således personalet kun henvender sig til de rejsende der efterspørger information til for eksempel regler, spisning, rejsetider osv. På den måde kan kabinepersonalet bedre tilpasse sig de forskellige individer, og levere en bedre service. Dette har ikke blot resulteret i et forbedret serviceniveau og tilfredshed blandt kunderne, men har også været med til at styrke båndet og tilliden mellem ledelsen og de forskellige personalegrupper.¹³²

Image

Selvom selv SAS brandet ikke er til at føle på, så er det stadigvæk en utrolig betydningsfuld ressource for dem. SAS' image udadtil samt selve brandet er med til at skabe en indirekte værdi hos deres kunder, da det som regel er information der ligger i underbevidstheden. Alt hvad SAS gør bliver målt og vejret af deres kunder. Gennem tiden har SAS dog været gode til at dele mange af de samme værdier som resten af det skandinaviske folk, herudover har SAS gennem deres lange historie relativt få gange modgang, hvilket har betydet SAS i Skandinavien har kunne forøge deres nuværende tillid og prestige hos deres kunder. Dog har COVID-19 ikke kun skabt problemer rent økonomisk for flyselskaberne, her er de også blevet stillet i nogle vanskelige situationer, som har resulteret i tiltag der skulle redde selskaberne, men skade brandet. Dette har også været tilfældet for SAS, da de i 2020 annonceret massefyringer, som endte i en regulær shitstorm blandt forbrugerne i Skandinavien.¹³³

SAS brandet ses stadig som værende det stærkeste og mest kendte i rejsebranchen i Skandinavien.¹³⁴ Dette skaber ikke kun værdi blandt deres kunder, men også internt, da det hjælper dem i processen om, at kunne ansætte det allerbedste personale. Et stærkt brand og image udadtil tiltrækker ligeledes flere stærke kandidater, som ønsker at blive en del af store flok af fuldtidsansatte. I sidste ende har deres brand og image en kæmpe betydning for deres aktiviteter, da det både hjælper dem internt med ansættelsen af det ypperste personale, men samtidig også gør det muligt at differentiere fra lavprisselskaberne, og dermed tage det ekstra for en flybillet.

Lounges

Hos SAS besidder man en hel unik ressource bestående af deres mange lounges rundt om i de skandinaviske lufthavne. Disse lounges er tilgængelige for rejsende både før og efter rejsen, og er med til at forhøje deres i forvejen høje serviceniveau. Alene i Skandinavien har

¹³² <https://www.sas.dk/rejseinfo/ombord/>

¹³³ <https://finans.dk/erhverv/ECE12188981/sas-omdoemme-sendt-til-bunds-af-utilfredseborgere/?ctxref=ext>

¹³⁴ SAS årsrapport 2020 - side 26

SAS otte lounges, hvilket ingen andre flyselskaber har. Herudover er disse lounges særlig værdsat blandt de hyppigt rejsende og forretningsfolk, hvilket også har betydet flere af dem har været nyrenoveret de seneste par år.¹³⁵ Samlet set er det selvfølgelig en særlig unik ressource, som er med til at differentiere SAS fra de andre flyselskaber i Skandinavien, og dermed give dem en konkurrencemæssig fordel.

EuroBonus

For stadig at styrke båndet til deres kunder nu til dags, vælger SAS konstant at udvikle videre på deres loyalitetsprogram ved navn EuroBonus. EuroBonus er i dag Skandinaviens største loyalitetsprogram inden for rejse- og oplevelsesbranchen, med over 6 millioner medlemmer.¹³⁶ Formålet med EuroBonus er at skabe et endnu tættere forhold til deres kunder, samt være med til at fastholde dele af deres kundegruppe ved at give dem fordele, som ligeledes er med til at skabe værdi hos kunden. EuroBonus har siden 2014 haft en stigning på 80% i antallet af medlemmer, og er derfor kun blevet en mere og mere unik ressource for SAS.¹³⁷

SAS var first mover i Skandinavien i hvad der vedrører loyalitetsprogrammer, men grundet den store konkurrence i branchen er SAS ikke alene om dette længere. SAS har dog på deres tid med EuroBonus formået at få mere end 100 samarbejdspartnere med som en del af hele loyalitetsprogrammet, som hver især bringer en særlig værdi til deres kundegruppe.¹³⁸ SAS ønsker som sagt konstant at udvikle videre på deres loyalitetsprogram, idet det bringer de nødvendige redskaber for at kunne bibeholde den ønskede målgruppe af hyppigt rejsende.

Star Alliance

Star Alliance er i dag en af verdens største alliancer i flybranchen, som består af 26 flyselskaber på tværs af hele verden. Star Alliance bidrager på flere forskellige punkter, og er samtidig med til at gøre EuroBonus endnu mere attraktivt. Her gør alliancen det muligt for SAS kunderne at bruge eventuelle opsparede point hos alle samarbejds flyselskaberne, og samtidig gøre brug af deres lounges rundt om i verden. Omvendt får rejsende fra andre allianceflyselskaber muligheden for at gøre brug af SAS' lounge, hvilket kun kan være med til at sprede SAS' kendskabsgrad og dermed brand.¹³⁹ Eftersom SAS er det eneste flyselskab i Skandinavien, som er en del af så stort et fællesskab, gør det også alliancen til en helt unik ressource for SAS, som ligeledes anses for at være særdeles værdiskabende.

4.4.2 Kompetencer

Punktlighed

I flybranchen er en faktor som punktlighed særdeles væsentlig for at kunne skabe gode resultater af kundetilfredshed. Punktligheden i branchen bliver nemt påvirket af flere forskellige eksterne faktorer. Blandt andet vejret og flytrafikken i den forskellige lufthavne har kæmpe betydning for om flyene kommer afsted og lander til tiden. Det er derfor ikke altid i hænderne på flyselskaberne, om hvorvidt deres punktlighed overholdes. SAS har dog stadig

¹³⁵ <https://www.sas.dk/rejseinfo/i-lufthavnen/lounges/>

¹³⁶ SAS årsrapport 2020 - side 26

¹³⁷ SAS årsrapport 2020 - side 16

¹³⁸ SAS årsrapport 2020 - side 4

¹³⁹ SAS årsrapport 2020 - side 25

formålet at levere flotte resultater, i form af at være det 11. bedste flyselskab i verden målt på punktlighed. Det kan herudover ses, at SAS klarer sig godt i forhold til deres nærmeste konkurrenter i Skandinavien, som alle ligger under SAS målt på punktlighed.¹⁴⁰ Senest punktligheden led et fald grundet en ekstern faktor var tilbage i 2018, hvor lang størstedelen af SAS' piloter valgte at strejke. Resultatet af denne strejke har ikke påvirket punktligheden den dag i dag.¹⁴¹ SAS skal dog i fremtiden konstant være opmærksomme på eventuelt kommende faktorer, som kan sætte en stopper for de positive tendenser i punktligheden, idet punktligheden skaber værdi og kundetilfredshed.

Service

SAS ønsker at deres kunder skal kunne mærke deres høje serviceniveau gennem hele rejsen, lige fra de bestiller deres billetter til efter deres fly er landet igen. Dette sker gennem deres mange servicemindedede ressourcer, som starter lige fra den bedst mulige service og support ved køb af billetter, gennem lufthavnen inden rejsen med lounge, i luften med det ypperste uddannede personale, og til sidst efter rejsende med eventuelle indsamlede fordele og point fra loyalitetsprogrammet. For at kunne behandle alle disse unikke ressourcer, kræver det ligeledes man har de nødvendige kompetencer for at kunne fuldende servicen. Denne kompetence til at føre alle service ressourcer sammen, er noget SAS ser som værende yderst nødvendigt, hvis man ønsker at tiltrække og beholde loyale kunder, som vælger SAS på baggrund af deres særlige service værdier. Det vurderes at SAS har de nødvendige kompetencer for at kunne håndtere deres service ressourcer bedst muligt, hvilket også betyder de kan tillade sig at forlange mere end deres konkurrenter, da deres serviceniveau er en stor del af deres konkurrencestyrke i branchen.

Innovation

SAS har længe været skandinaviens first movere på nye produkter eller nye teknologiske innovationer i flybranchen. Grunden til dette skal blandt andet findes hos SAS Innovation Lab, som er en intern afdeling hvor udvikling og udarbejdelse af nye innovationer er det deres eneste formål.¹⁴² SAS har blandt andet haft stort ansvar i, at være med til at digitalisere flybranchen i Skandinavien. Herudover har SAS gennem tiden haft et særdeles stort fokus på deres fly, hovedsageligt i forhold til omkostningsminimering og tilpasning af flyene til deres passagerer.¹⁴³ I den senere tid har deres samarbejde med Airbus omhandlet mere og mere om bæredygtigheden af deres fly, for at kunne følge tidens tendenser. Dette kommer ligeledes til udtryk via deres samarbejdsaftale med Air BP om brændstof til deres fly. Denne aftale skal i fremtiden være med til at hjælpe SAS med at omlægge forbruget af det normale flybrændstof over til biobrændstof. SAS vil i fremtiden fortsat have deres fokus på at investerer i nye innovative tiltag. Gennem historien har SAS netop opdaget, at innovative tiltag ikke kun gavner de områder de er tiltænkt, men at de samtidig er med til at vinde kundernes interesse.¹⁴⁴

¹⁴⁰ https://www.oag.com/hubfs/Free_Reports/punctuality-league-2020/Punctuality-League-2020.pdf?hsCtaTracking=ee7d8327-d79c-486b-a88f-991e467ac13d%7C09f2e977-8a0b-45e0-a43c-9e8326e15751

¹⁴¹ Værdikædeanalysen - afsnit 4.2.2

¹⁴² <https://labs.sas/#initiative>

¹⁴³ SAS årsrapport 2020 - side 8

¹⁴⁴ SAS årsrapport 2020 - side 21

4.5 VRIO-analyse

Konklusion af VRIO analyse

Ressourcer og kernekompetencer	Valuable	Rare	Inimitable	Organized	Indvirkning på konkurrencefordele
Ledelse	✓	✓	X		Midlertidig konkurrencefordel
Image	✓	✓	✓	✓	Bærende konkurrencefordel
Lounges	✓	✓	X		Midlertidig konkurrencefordel
EuroBonus	✓	✓	X		Midlertidig konkurrencefordel
Star Alliance	✓	✓	✓	✓	Bærende konkurrencefordel
Punktlighed	✓	✓	✓	✓	Bærende konkurrencefordel
Service	✓	✓	✓	✓	Bærende konkurrencefordel
Innovation	✓	✓	X		Midlertidig konkurrencefordel

145

Ledelse

Medlemmerne af SAS ledelsen må anses for at være særdeles værdifulde, eftersom de har en omfattende erfaring i den skandinaviske flybranche. Historisk set har ledelsens tiltag og beslutninger været med til at skabe værdi for SAS, og har samtidig været med til at skubbe deres ressourcer i en positiv retning, som til slut har skabt værdi for deres kunder. Ledelsens store erfaringer er med til at gøre ledelsen til en helt unik ressource, som ikke mange andre spillere i branchen kan tage kampen op imod. Dog er det en skrøbelig ressource som SAS ikke har fuld kontrol, da ledelsen selv kan vælge at søge nye veje, eller blot at konkurrenterne får mere og mere erfaring selv. Samlet set vil ledelsen hos SAS vurderes til at være en midlertidig konkurrencefordel, idet den på nuværende tidspunkt er et skridt

¹⁴⁵ Dannet på baggrund af egne konklusioner

længere frem end konkurrenterne, hvad der gælder erfaring. Dog vurderes det, at der er snak om en ressource som SAS ikke kan differentiere sig fra sine konkurrenter i fremtiden med.

Image

Efter en vurdering af SAS' image og og selve brandet, er det tydeligt at det betragtes som et af de vigtigste ressourcer for at skabe en konkurrencemæssig fordel for SAS. En stærkt brand kommer ikke uden et godt samarbejde med kunderne, og derfor er SAS' image og brand også med til at skabe en vis form for værdi hos dem. Dette betyder ligeledes at SAS med et stærkere brand, og dermed større tillid hos kunderne, kan tillade sig at kræve mere for en flybillet end andre flyselskaber med mindre stærke brands kan. Da langt størstedelen af de andre flyselskaber i Skandinavien ikke nærmer sig et så stærkt brand som SAS, gør det at SAS' brand bliver en helt unik ressource. SAS' image og brand er heller ikke noget der lige kan duplikeres blandt konkurrenterne. SAS har gennem en lang historie i flybranchen været med til at bygge det op, og har med blandt andet de nordiske lande i ryggen formået at øge tilliden i netop disse lande endnu mere. Herudover har man hos SAS anvendt det stærke image udadtil ved at tiltrække flere muligheder i forbindelse med ansættelsen af ny personale.

SAS er ligeledes utrolig gode til i vid udstrækning at gøre brug af deres stærke image og brand. Dette kommer især til syne i deres markedsføring, hvor de som regel med få ord og enkelte billeder får deres kerneværdier bragt frem i lyset, ved en simpel brug af deres image og brand. I sidste ende vil deres image og brand være anset som en særdeles bærende konkurrencefordel, som de bruger ganske fornuftigt.

Lounges

SAS' nok største kerneværdi er at kunne levere en sublim service for deres kunder. Derfor ønsker de også hos SAS, at serviceydelsen skal finde sted gennem hele rejsen, lige fra billetterne bestilles til kunden lander ved rejsedestinationen. SAS tilbyder derfor med deres otte lounges rundt om i Skandinavien en helt særlig og unik service, som kunderne både kan anvende før og efter rejserne. Grunden til deres lounges ligeledes vurderes unikke, sker da stort set ingen andre flyselskaber tilbyder de samme faciliteter i de skandinaviske lufthavne. SAS besidder i dag en særdeles stærk ressource med et mindre monopol af lounges i de skandinaviske lufthavne. Dette kan dog godt ændre sig fremover, eftersom det ikke er umuligt for de andre aktører at indvie deres egne lounges. Det vil selvfølgelig kræve hvad der må anses som værende en mindre økonomisk tiltag hos de andre aktører, herudover skal pladsen i de respektive lufthavne ligeledes være ledige. Som konklusion på SAS' lounges i Skandinavien, er det klar de besidder en helt unik ressource. Det giver dog kun en midlertidig konkurrencemæssig fordel, eftersom ressourcen relativt problemfrit kan duplikeres.

EuroBonus

Da SAS' primære målgruppe er hyppigt rejsende og forretningsfolk, gør de også alt for at fastholde netop disse kunder. Derfor har de skabt et særligt loyalitetsprogram ved navn EuroBonus, som har til formål netop at være den ekstra service for de hyppigt rejsende. EuroBonus gør at SAS' kunder kan opspare point, og gøre brug af dem i fremtidige rejser hos SAS eller hos en af de mange samarbejdspartnere. Netop EuroBonus anses som værende en yderst unik ressource for SAS, da de som de eneste i Skandinavien har så

stærkt og bredt loyalitetsprogram. Især bredden af loyalitetsprogram har vist sig at være en særdeles værdifuld faktor for SAS, idet det de mange samarbejdspartnerer både skaffer nye kunder, men samtidig er med til holde på deres loyale kunder. I sidste ende kan det konkluderes at SAS' loyalitetsprogram EuroBonus er stærk og unik ressource, som giver SAS en klar konkurrencemæssig fordel. Denne konkurrencemæssige fordel vurderes dog kun som værende midlertidig, da et lignende loyalitetsprogram relativt nemt kan kopieres af eventuelle andre aktører i branchen.

Star Alliance

Det verdensomspændende samarbejde som SAS selv var med til at starte i tidernes morgen, har vist at være en stærk og værdifuld ressource. Star Alliance består i dag af 26 andre flyselskaber, som hver især bidrager på flere forskellige punkter. Samarbejdet betyder at SAS har mulighed for at levere en nu endnu bredere service, og har mulighed for at tilbyde serviceydelser ude fra deres egne zoner. Det sker blandt andet ved, at det er muligt for SAS kunderne at bruge eventuelle opsparede point fra EuroBonus hos alle samarbejds flyselskaberne. Derudover deler man i Star Alliance også lounges med samarbejdspartnerne, hvilket vil sige at SAS' kunder har mulighed for at gøre brug af de andre allianceflyselskabers lounges rundt om i verden.

Star Alliance bidrager samtidig på andre måde med at styrke tilliden mellem både de allierede flyselskaber og kunderne. Dette sker ved at man i Star Alliance som regel arrangerer fly planerne således, at afgangene i de forskellige lufthavne verden over matcher. På den måde sørger de for, at kunden er sikker på at undgå ventetider eller forsinkelser, og samtidig vil de allierede flyselskaber højst sandsynligt blive førstevalget for kunden i deres videre færd.

SAS er det eneste skandinaviske flyselskab, som er en del af Star Alliance, og dette bliver der højst sandsynligt ikke lavet om på i den nærmeste fremtid. Det er utrolig sjældent, at der optages nye medlemmer i fællesskabet, eftersom der er utrolig høje krav samt værdier, som skal overholdes for at blive en kandidat til et medlemskab. Idet SAS er alene i branchen om at være en del af Star Alliance, gør at samarbejdet bliver en hel unik ressource. Dette bliver ligeledes bakket op ved, at der i Skandinavien ikke findes alliancer som, er nær så store som Star Alliance.

SAS har herudover også de rigtige kompetencer for at kunne udnytte samarbejdet bedst muligt. Dette sker blandt andet ved de fører deres loyalitetsprogram og lounge ind i Star Alliance, hvilket gør at deres værdiskabende ressourcer kun bliver endnu stærkere. Samtidig giver det SAS en mulighed for at skabe et stærkt netværk, styrke deres brand, og formentlig tiltrække flere loyale kunder.

Det kan konkluderes at Star Alliance er en utrolig væsentlig ressource, som ligeledes skaber yderligere værdi hos deres andre ressourcer. Samarbejdet skaber altså en bærende konkurrencemæssig fordel for SAS.

Punktlighed

Da størstedelen af SAS' kunder består af hyppigt rejsende og forretningsfolk, er det som regel også kunder med en presset kalender, som gør de ikke har tid til forsinkelser. Det er derfor utrolig vigtigt for SAS, at de tager deres punktighed seriøst. I SAS' tilfælde har de dog

en stærk kompetence i form af deres punktlighed, eftersom de ligger helt til tops blandt Skandinaviens flyselskaber. Grunden til at punktligheden anses som værende en unik kompetence for SAS, er da de seneste år har haft en stabil punktlighed, som samtidig har været blandt verdens bedste.

SAS har i mange år været blandt de bedste i verden når det gælder punktlighed, hvilket de andre skandinaviske flyselskaber har haft svært ved at reagere på. Derfor må det antages at den kompetence ikke er lige til at efterligne.

Punktlighe­d har også siden begyndelsen været en kerneværdi for SAS, eftersom de ønsker en loyal kunde­gruppe af hyppigt rejsende og forretningsfolk. Med de mange år i branchen, er det også blevet klart at punktligheden er utrolig værdiskabende blandt langt størstedelen af deres kunder.

Det kan derfor konkluderes at SAS' punktlighed er en af deres væsentligste kompetencer, som må siges at give dem en bærende konkurrencemæssig fordel.

Service

Måden SAS differentierer sig fra deres andre konkurrenter i den skandinaviske flybranche, er ved at levere en unik service oplevelse, eftersom størstedelen af de andre aktører er lavprisflyselskaber. SAS er dog også eksperter til at levere en den høje service gennem alle deres aktiviteter. De har alle nødvendige kompetencer for at kunne servicere deres kunder lige fra starten af rejsen til kunden lander igen. Dette er en stærk og unik kompetence, som er særdeles værdiskabende, og betyder at kunderne er villige til at betale det ekstra for en flybillet hos SAS.

Da SAS med tiden er blevet mere og mere selvstændige i branchen om at være et serviceminded flyselskab, betyder det også at de mange lavprisflyselskaber skal en kæmpe omvæltning igennem for at kunne levere noget der bare minder om SAS' serviceniveau. Derfor anses det som værende svært at efterligne SAS' servicekompetencer.

I sidste ende kan det konkluderes, at måden SAS har formået at udnytte deres kompetencer til at levere en unik serviceoplevelse gennem hele rejsen for deres kunder, skaber en vigtig bærende konkurrencemæssig fordel i den skandinaviske flybranche.

Innovation

SAS har i utrolig mange år været det flyselskab i Skandinavien, som var first movere på en langt række innovative tiltag. Man har hos SAS været gode til at møde branchens efterspørgsler og tendenser, hvilket i den grad er sket via SAS Innovation Lab. SAS Innovation Lab har også haft stor skyld i, at SAS kan se sig selv som markedsleder i skandinaviske flybranche. Grunden til at deres innovative kompetencer bliver unikke, skyldes også at SAS er en del af mindre gruppe af flyselskaber, som satser stort på fuld digitalisering og fremtidens anvendelse af biobrændstof.

SAS er klart et af de førende flyselskaber i Skandinavien når det omhandler innovation. Dog er deres kompetencer langt fra umuligt at duplikere, eftersom det blot kræver de andre aktører sætter et yderligere fokus på netop denne faktor. Det kan derfor konkluderes at SAS' innovative kompetencer giver dem en midlertidig konkurrencemæssig fordel.

4.6 Sammenligning af SAS' ressourcer

Der er ved hjælp af ovenstående analyser nu kastet et lys over, hvilke ressource og kompetencer som er unikke for netop SAS. For at give et endnu bedre billede af hvilke konkurrencemæssige fordele SAS står med, er der blevet lavet en sammenligning af deres unikke ressourcerne og kompetencer over til de kritiske succes faktorer i Skandinaviske flybranche.

På baggrund af den tidligere analyse vedrørende de kritiske succes faktorer, blev det vurderet at priser, service, punktlighed, bæredygtighed samt teknologiske udvikling og digitalisering alle er faktorer som er vurderet væsentlige hos SAS. Af den grund af det netop disse 5 punkter der nu vil blive gennemgået.

Priser

Den tidligere analyse af de kritiske succes faktorer viste at prislefaktoren, er blevet en af de væsentligste faktorer. Kunderne er især blevet opmærksomme på prisen, og priserne er samtidig gået hen og blevet særdeles afgørende når kunderne skal vælge hvilket flyselskab de ønsker at rejse med. SAS har stor set ved alle tilfælde haft priser liggende over der nærmeste konkurrenter, hvilket skyldes deres store fokus på servicen ved rejsen. SAS' primære målgruppe består af hyppigt rejsende og forretningsfolk, hvor tendensen til at tilvælge service og komfort ikke er unormalt, hvilket betyder SAS bedre kan tillade sig deres højere priser. Ønsker SAS at være det førende flyselskab indenfor de hyppigt rejsende, samt markedsleder i Skandinavien, så er de i fremtiden nødsaget til at matche de ferierejsendes efterspørgsel. Dette sker da de ferierejsende så småt begynder at blive en del af de hyppigt rejsende, og dermed en potentiel kunde.

Blandt SAS' konkurrenter ser man flere flyselskaber, som prøver at imødekomme deres kunder med deres ønsker. Dette kommer klart til udtryk hos Norwegian, hvor man har et mere opdelt serviceniveau, alt efter hvad deres enkelte kunde nu ønsker. På den måde kan et flyselskab som Norwegian bedre tilpasse priserne, og tilbyde rimelige priser alt efter hvad der efterspørges. En flydende tilpasning af serviceniveauet er ligeledes en metode SAS arbejder på, for at kunne tilbyde realistiske priser til alle deres forskellige kundegrupper. SAS er dog ikke helt i mål med konceptet i nu, og kommer til at opleve et ressourcegab, eftersom de ikke kan målrette priserne optimalt til alle deres forskellige kundegrupper. Denne tilpasning af service og priser er noget SAS skal arbejde videre på, hvis en rolle som markedsleder ønskes bibeholdt i fremtiden.

Service

Det kan på baggrund af analysen konkluderes, at SAS har en bærende konkurrencemæssig fordel ved faktoren service. Dette sker da har særdeles gode kompetencer til at sammensætte deres serviceorienteret ressourcer, således deres samlede serviceoplevelse bliver helt unik. SAS differentierer fra langt størstedelen af de andre skandinaviske flyselskaber, hvilket både gør deres ressource unik, men som sagt også giver dem en bærende konkurrencemæssig fordel.

Punktlighed

Da SAS' kundegruppe hovedsageligt består af hyppigt rejsende og forretningsfolk, der som regel er presset rent tidsmæssigt, så bliver punktligheden hos SAS automatisk en utrolig

vigtig faktorer. SAS' punktlighed bliver dog vurderet helt til tops blandt verdens flyselskaber, derudover er deres samarbejde med 26 andre flyselskaber med til, at sikre kunderne har alle muligheder for at få deres fly til at passe perfekt ind rent tidsmæssigt. Af disse grunde vurderes punktligheden som en stærk og bærende konkurrencemæssig fordel hos SAS.

Bæredygtighed

Det kan på baggrund af analysen konkluderes at miljø og bæredygtighed er to faktorer, som vinder mere og mere opmærksomhed i branchen. Flybranchen er en af de helt store syndere når det kommer til påvirkning af miljøet, hvilket også har gjort at både flyselskaberne, kunderne, men ligeledes også politikerne har fået yderligere fokus på netop dette. Det er af den grund blevet en mærkesag hos de fleste flyselskaber at forbedre deres påvirkning af miljøet ved at kunne levere nye innovative og bæredygtige løsninger. SAS Innovation Lab er en afdeling hos SAS, som konstant arbejder på at kun bringe nye innovative løsninger der kan hjælpe i kampen for klimaet. Dog er SAS som sådan ikke foran deres konkurrenter når det gælder fokuset på bæredygtighed, brugen af biobrændstof og optimering af deres fly, hvilket derfor ikke giver dem nogle konkurrencefordele.

Teknologiske udvikling og digitalisering

Som følge med tiden er hele verden blevet mere og mere digitaliseret grundet den teknologiske udvikling. Derfor er det utrolig vigtigt at SAS følge disse tendenser, og lever op til kundernes efterspørgsel. SAS har dog ved hjælp af blandt andet ved hjælp af deres Innovation Lab nye og optimerede digitale løsninger på alle deres platforme. Herudover tilbyder SAS en lang række af teknologiske muligheder i deres fly, som for eksempel internet, skærme med film, serier og musik, samt muligheden for at oplade via stikkontakter og usb udgange. Dog opstår der et mindre konkurrencegab hos SAS, eftersom deres flyflåde ikke er den yngste i den skandinaviske flybranche. Norwegian har den yngste flyflåde i Skandinavien, hvilket derfor må formodes at være opdateret med alle de seneste nye teknologier.

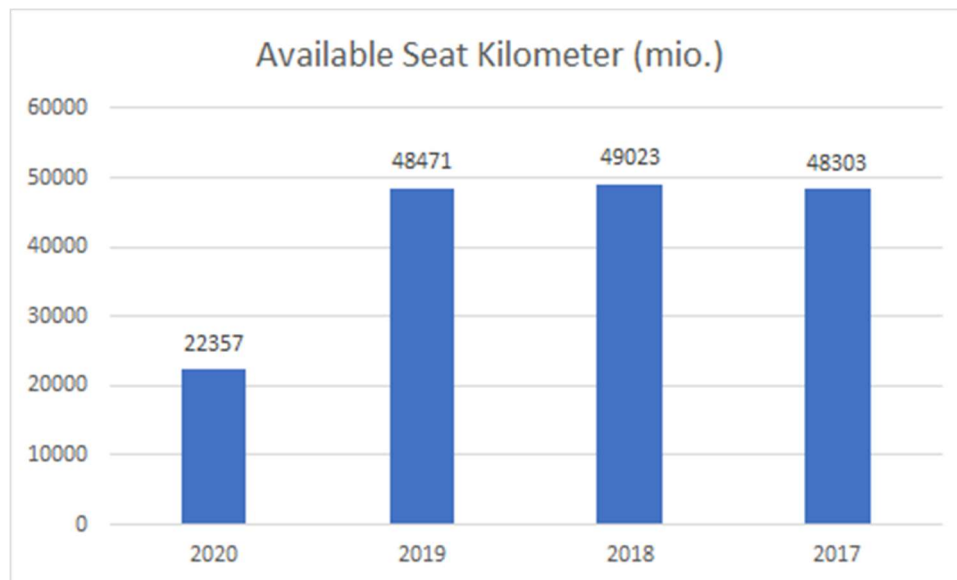
Samlet set er der hos SAS flere steder hvor de konkurrencemæssigt matcher deres konkurrenter i branchen, dog er der også få steder hvor de oplever et konkurrencegab. Dette opstår hovedsageligt ved efterspørgslen fra deres kunder i forbindelse med ønsket om en mere justerbar service, samt ønsket om de seneste teknologier ved rejserne. SAS af disse grunde nødt til at kunne tilpasse sig bedre over for de forskellige kundegrupper, samt konstant være opdateret med den teknologiske udvikling, som i sidste ende kan betyde en nyere flyflåde. På den måde kan de få fjernet flere af deres svage sider.

4.7 Nøgletalsanalyse

Som en del af den interne analyse vil der blive lavet en analyse af udvalgte nøgletal, som skal være med til at belyse den nuværende situation rent flymæssigt, samt økonomisk set for SAS. Grunden til at følgende nøgletal er udvalgt er for, at bedst muligt at kunne vurdere SAS' muligheder for at føre nye strategiske tiltag ud i virkeligheden, samt danne et billede af SAS' kapaciteter.

Available Seat Kilometers (ASK)

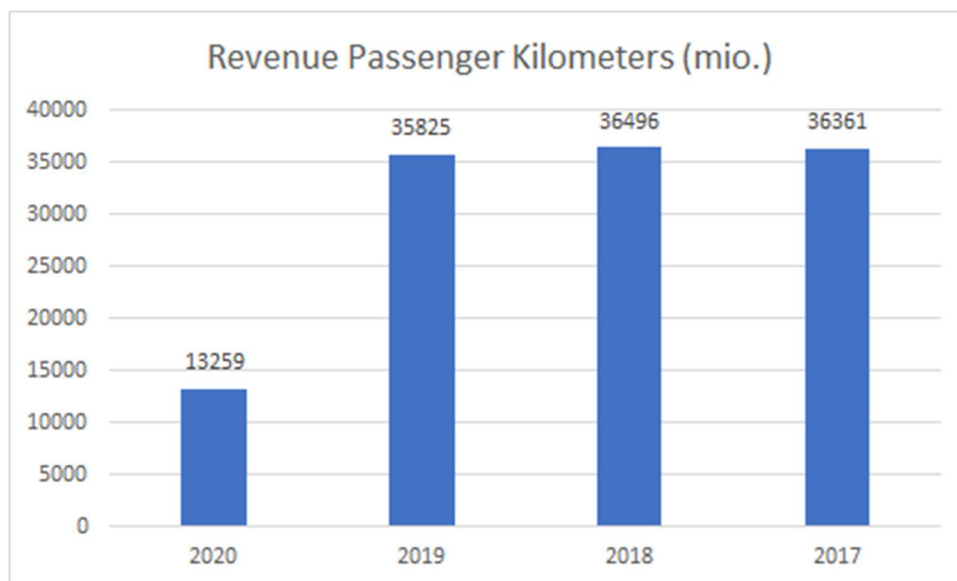
I flybranchen er de disponible pladser eller tilgængelige kilometer et mål for passagerens bæreevne. Måden ASK bliver udregnet er ved at antallet af tilgængelige pladser ganget med antallet af kilometer disse pladser flyves. Flyselskaberne kan selv have kontrol over netop denne faktor, eftersom en indsættelse eller afskaffelse af et fly vil kunne gøre, at de kan tilpasse sig den nuværende efterspørgsel.



Det ses ovenfor at SAS i perioden fra 2017 til 2019 har haft været særdeles stabil i deres udbud. I 2020 er dette tal dog mere end halveret, hvilket skyldes COVID-19 krisen, som resulteret i massive nedlukninger.

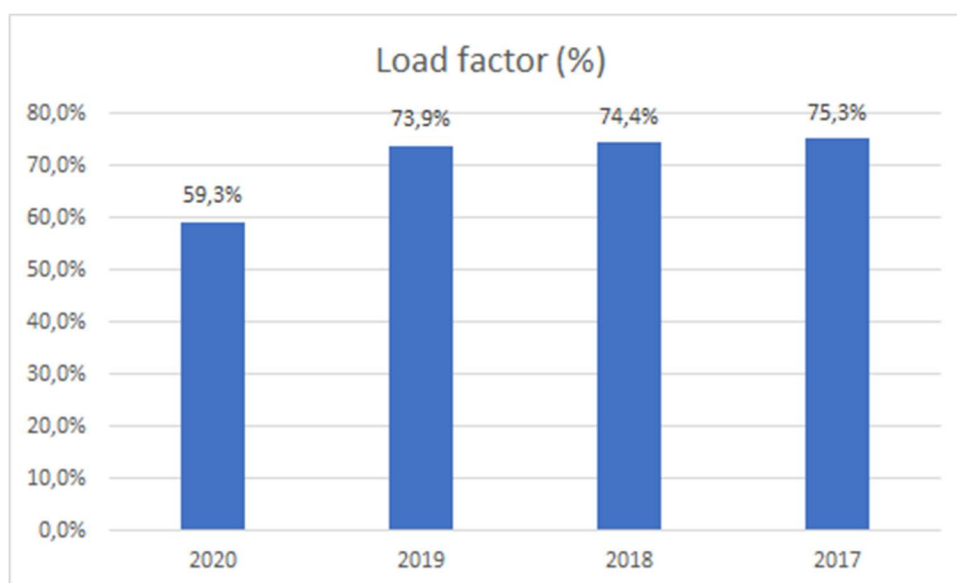
Revenue Passenger Kilometers (RPK)

Revenue passenger kilometers, også forkortet RPK, dannes på baggrund af antallet af betalende passagerer ganget med den totale rejsedistance. RPK er med til at måle efterspørgslen efter SAS' services, og derfor er det utrolig vigtigt, at ASK ligger over RPK, således SAS kan følge med efterspørgslen.



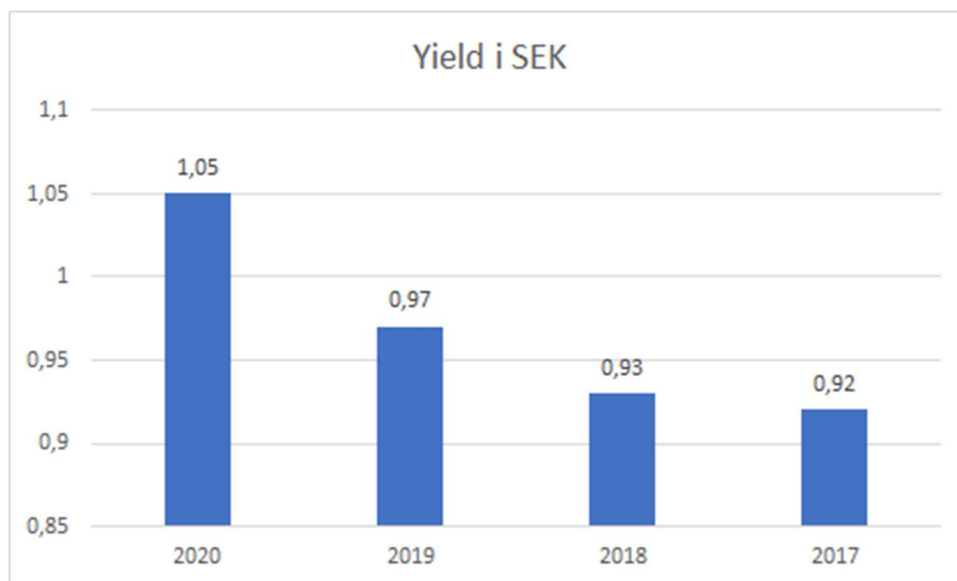
Load factor

Med ASK og RPK er det nu muligt at kunne belyse SAS' load factor, som er et nøgletal der viser hvor stor en del af de udbudte sæder, som faktisk bliver anvendt af rejsende. Dette nøgletal anses som værende yderst væsentligt for SAS, da de modsat deres konkurrenter har flere omkostninger ved deres flyruter end gennemsnittet. Derfor er det vigtigt for SAS at få fyldt så mange passagerer i flyene så muligt, så deres omkostninger kan spredes ud på flere kunder. Ligesom med de forrige to nøgletal, viser der sig et helt klart billede af konsekvenserne ved COVID-19, som har betydet markant færre rejsende end årene før.



Yield

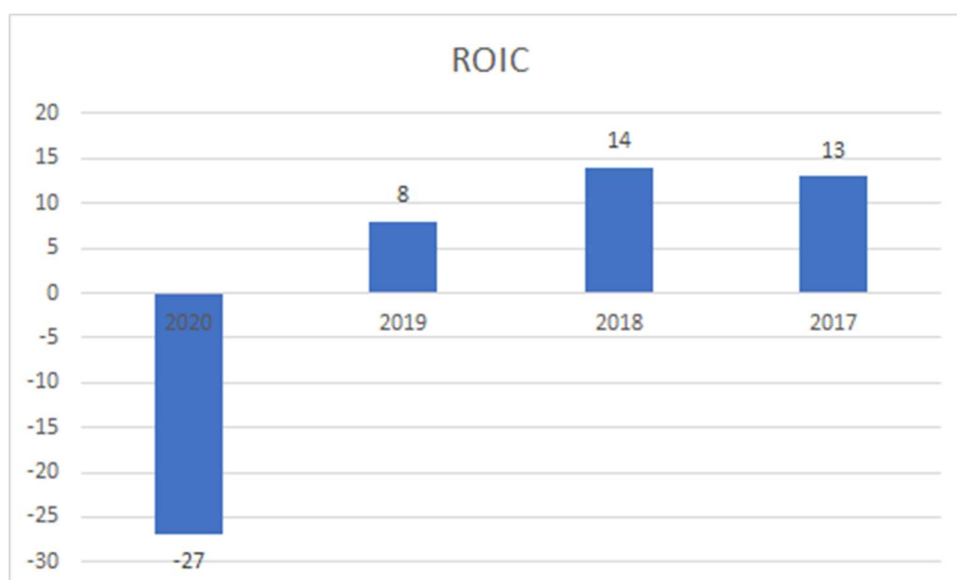
Den omsætning der optjenes pr. kunde pr. fløjet kilometer danner nøgletallet Yield. Derfor kan SAS og de andre flyselskaber relativt nemt selv justere op og ned på deres Yield ved blot, at skure enten op eller ned for deres billetpriser. Ved en eventuel ændring af billetpriserne, så vil det selvfølgelig sætte et præg på de andre nøgletal, som for eksempel load factor.



Yield er modsat de andre nøgletal haft en stigning, hvilket blandt andet skyldes højere billetpriser under krisen. Samtidig er det et nøgletal der ikke bliver påvirket af antallet af rejsende.

ROIC og WACC

Return on Invested Capital også forkortet ROIC står for det afkastet af den investerede kapital. Nøgletallet viser hvor gode SAS er til at generere overskud på baggrund af den indskudte kapital i selskabet. For at kunne belyse niveauet på SAS' ROIC bedst muligt, er ROIC blevet holdt op mod deres WACC. Weighted average cost of capital eller WACC, står for de vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger, og beskriver hvor meget virksomheden skal generere, for at kunne afvikle gæld og holde deres aktiver kørende.



Ovenfor ses hvordan SAS' ROIC har udviklet sig de seneste fire år. For at kunne antyde om, hvorvidt det er muligt for SAS at levere et merafkast for deres aktionærer, skal udviklingen af ROIC nu holdes op mod WACC.

Ser man på udviklingen er det klart at se året 2020 har haft kæmpe økonomiske konsekvenser for SAS. COVID-19 har betydet at stor set hele flybranchen blev sat i stå, og stadig ikke den dag i dag er kommet helt på rette spor. Derfor har SAS ikke som årene op til formået at skabe et merafkast til de aktionærer som har indskudt kapital i selskabet. Dette betyder samtidig at er dårligere stillet i forbindelse med eventuelle fremtidige investeringer, og ligeledes vil sige at økonomiske råderum på nuværende tidspunkt er presset ved eventuelle nye implementeringer af strategiske handling og tiltag.

Samlet set viser analysen af nøgletallene, at COVID-19 har haft en voldsom indvirkning på mange af deres nøgletal. Det ses også at SAS har justeret deres udbud, således det matcher efterspørgslen, hvor deres load factor dog stadig har haft et negativt fald. SAS kan dog modsat deres konkurrenter bedre tåle en lavere load factor, eftersom deres yield er mere end dobbelt så høj som deres nærmeste konkurrent Norwegian.¹⁴⁶

4.8 Konklusion på SAS interne analyse

Efter den interne analyse af SAS er det tydeligt, at de besidder en del unikke og stærke ressourcer samt kompetencer, der resulterer i flere konkurrencemæssige fordele. Flere af deres ressourcer og kompetencer er ikke lige til at duplikere, hvilket også hjælper på at gøre dem unikke og fremtidssikrede. Det bliver hurtigt klart, at det er på servicefronten SAS differentiere sig fra deres konkurrenter, og det er ved hjælp af deres yderst gode kompetencer, at de formår at skabe en komplet serviceoplevelse under hele rejsen med deres serviceminded ressourcer. Efter at have fundet ud af hvilke unikke ressourcer og kompetencer SAS har, blev disse ressourcer og kompetencer holdt op mod de kritiske succesfaktorer i branchen. Her kunne det konkluderes, at SAS på nuværende tidspunkt kan leve op til de fleste af de kritiske succesfaktorer. Det viste sig dog ikke at være dem allesammen. Ved enkelte af de kritiske succesfaktorer opstod der nemlig et ressourcegab, hvilket kan være skadeligt hvis SAS ønsker at bibeholde positionen som markedsleder. Dette ressourcegab opstår ved, at de ferierejsende så småt begynder at bevæge sig hen i kategorien som værende hyppigt rejsende, og da SAS som sagt ønsker at være markedsleder er de derfor tvunget til at kunne imødekomme de nye efterspørgsler blandt de ferierejsende. Denne efterspørgsel sker da prisen har vist sig at være en de vigtigste kritiske succes faktorer blandt kunderne, og derfor skal SAS formå at finde en balanceret formel på hvordan de kan tilbyde den rette pris i henhold til deres serviceydelser. SAS kan dog ikke blot sætte priserne ned for at kunne forblive markedsledere, dette vil blot føre til en negativ ændring af deres yield, som vil kræve at deres load factor skal stige markant nok, før de ikke skal tabe omsætning. Ønsker SAS at øge deres styrke i branchen, er de derfor nødt til at kunne finde en hårfin balance mellem den efterspurgte service og pris. SAS skal herudover være særdeles opmærksomme med udviklingen i flybranchen i denne lidt uvisse tid under COVID-19. Flere af deres nøgletal har vist en negativ udvikling, og har betydet at de økonomiske tilstande i øjeblikket er særdeles pressede, samt muligheden for nye strategiske tiltag ligeledes formindskes.

Der er på baggrund af ovenstående analyse fundet frem til følgende styrker og svagheder internt hos SAS.

¹⁴⁶ <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf> - side 89

Styrker	Svagheder
• Flere bærende konkurrencemæssige fordele i form af: SAS' brand og image, deres medlemskab i Star Alliance, serviceniveauet og en punktlighed i top • Midlertidige konkurrencemæssige fordele i form af: en ledelse med stor erfaring, EuroBonus, deres lounges samt deres store fokus på digitalisering og teknologisk udvikling • Markedsandelen blandt forretningsrejsende er stor • Stærk yield sammenlignet med konkurrenter	• Usikker økonomisk tilstand som på nuværende tidspunkt kan forhindre strategiske tiltag • Ældre flåde af fly sammenlignet med konkurrenter • Få ressourcegab i forbindelse med tilpasning til de forskellige målgrupper • Statslig indflydelse i SAS sætter begrænsninger • Load factor i den lave ende sammenlignet med konkurrenter

147

5. Udvikling af konkurrencestrategier for SAS

I forbindelse med besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 1, er der blevet analyseret selve SAS' omverden, hvilke eksterne muligheder og trusler der i fremtiden kan påvirke have en indflydelse. Der er herudover i forbindelse med gennemgang af undersøgelsesspørgsmål 2 blevet analyseret, hvilke stærke og svage sider der internt beskriver SAS, samt hvordan deres kompetencer og ressourcer vil kunne bestå i fremtiden. På baggrund af ovenstående to undersøgelsesspørgsmål bliver det nu muligt at kunne vurdere hvordan SAS' nuværende konkurrencestrategi, og hvordan de fremadrettet kan konkurrere mest optimalt. For at kunne belyse ovenstående bedst muligt, vil der blive gjort brug af analysemodellen Porters generiske konkurrencestrategier. Ved hjælp af Porters generiske konkurrencestrategier bliver det nu muligt at kortlægge hvilke konkurrencemæssige fordele som SAS gør brug af, og samtidig hvilket markedsfokus de anvender. Til sidst vil det blive vurderet hvilke tiltag SAS bør udføre for at kunne få deres konkurrencestrategi optimeret, således de kan bibeholde deres status som markedsleder i skandinaviske flybranche. Dette vil blive gjort ved at tage en revurdering af SAS' værdikæde, og ligeledes ved en gennemgang af de 7 P'er.

5.1 Porters generiske konkurrencestrategier

Ved et nærmere kig på SAS' markedsfokus samt hvilke konkurrencemæssige fordele de besidder, er det muligt at beskrive deres konkurrencemæssige standpunkt som det ser ud i dag. Det bliver tydeligt ved analysen af SAS' værdikæde, at alle deres aktiviteter på en eller

¹⁴⁷ Dannet på baggrund af egne analyser

anden måde er med til at skabe en unik ressource, som er med til at skabe deres lange liste af bærende konkurrencemæssige fordele. Mange af disse bærende konkurrencemæssige fordele, er ikke nogen deres konkurrenter lige kan gå ind og duplikere, hvilket også gør at SAS har mulighed for at skille sig ud fra gruppen af andre aktører i branchen. Dette betyder også at SAS bedre kan tillade sig at kræve en lidt højere pris, da de tilbyder deres kunder en unik oplevelse. Disse unikke ydelser som gør at SAS kan differentiere sig fra konkurrenterne, opstår på baggrund af de kompetencer og ressourcer, som blev sammenholdt med de kritiske succes faktorer.¹⁴⁸ Her blev det klart at især deres kompetencer til at sammensætte deres ressource som for eksempel af EuroBonus, Star Alliance og lounges var særdeles fremragende, idet det skabte en fuld serviceoplevelse gennem hele rejsen. Et andet sted SAS differentierer sig fra deres konkurrenter er ved deres punktlighed. Punktligheden som ligeledes kan sammenholdes med de kritiske succes faktorer i branchen, er gået hen og blevet en kernekompetence for SAS. Derfor er det også muligt at hæve priserne på deres billetter, hvilket også kommer til udtryk via deres utrolig høje yield. Det kan derfor konkluderes at SAS' konkurrencemæssige forhold er ved brugen af en differentieret fremgangsmåde.

Grundet SAS' helt store ønske om at fortsætte med at være markedsleder i flybranchen i Skandinavien, er deres markedsigte derfor også målrettet dette ønske. SAS' kernemålgruppe består af de hyppigt rejsende og forretningsfolk, dog er de også opmærksomme på at tage imod tendensen til at ferierejsende mere og mere bliver anset som hyppigt rejsende. Dette er dog også en nødvendighed, hvis ønsket om at forblive markedsleder skal kunne føres ud i virkeligheden. Af disse årsager vil SAS' konkurrencestrategi derfor blive vurderet som værende differentiering i Porters generiske strategier.

Flybranchen i Skandinavien er en ekstrem hård branche, hvilket betyder det kan være svært at bibeholde ens individuelle konkurrencemæssige fordele. Derfor kræver det et stort fokus på flere faktorer fra SAS, hvis de ønsker at kunne beholde deres nuværende konkurrencemæssige fordele, der i sidste ende gør dem til markedsledere. SAS skal især fokusere på deres brand og image, som de fremadrettet skal blive ved med at arbejde på det, hvilket blandt andet kan ske ved at følge fremtidige efterspørgsler om bæredygtighed. Dette kan være med til at danne en større tillid mellem dem og deres kunder, samt bygge videre på deres gode omdømme. Herudover skal SAS fokusere på deres kunder, og få bygget en viden op om deres kundegrupper, så de på den måde kan imødekomme de forskellige behov og efterspørgsler der opstår. Derudover skal SAS også have den teknologiske udvikling og innovationen for øje, hvis de ønsker at kunne levere en unik oplevelse fremover. SAS har dog sørget for at være rimelig fremtidssikre på dette område, eftersom deres innovative afdeling SAS Innovation Lab konstant prøver at holde SAS opdateret. En sådan bibeholdelse af de væsentligste konkurrencemæssige fordele vil samtidig gøre, at SAS bedst muligt kan bevare deres nuværende strategier uden eventuelle konkurrenter duplikerer dem. SAS kan dog ikke med sikkerhed føle sig sikre som markedsledere ved blot at kæmpe for at beholde nuværende konkurrencemæssige fordele. De skal ligeledes være klar på at andre konkurrenter i branchen vil prøve at tage positionen fra dem med nye forbedret konkurrencemæssige fordele. Et muligt eksempel der kan blive rigtig relevant i denne tid er, at et de mange lavprisleflyselskaber, som må antages for at være

¹⁴⁸ Kritiske succes faktorer - afsnit 3.4

omkostningsledere, prøver at overtage SAS' kunder med deres ydelser. Dette skal SAS prøve at kunne forberede sig bedst muligt på, ved blandt andet at lave en analyse af deres nærmeste konkurrenter. På den måde kan de finde frem til eventuelle svage sider hos konkurrenterne, og dermed formidle ud hvordan SAS differentiere sig fra resten af konkurrenterne.

Ved en relativ kort gennemgang af aktører i skandinaviske flybranche, så bliver det hurtigt klart, at SAS befinder sig et sted i branchen hvor de står relativt alene. Branchen er med tiden blevet fyldt op med en hel del lavprisflyselskaber, og konkurrencen er derfor ekstrem hård blandt disse lavprisflyselskaber. SAS kan derfor med deres differentiering undgå noget af denne konkurrence, hvilket er en væsentlig grund til, at de skal prøve at beholde denne rolle fremover. Der findes flere forskellige muligheder for at forblive i denne rolle, men i sidste ende kræver det et unikt produkt. Dette har de tidligere skabt ved at være first mover, og skabt flere markante ændringer i skandinaviske flybranche. Både deres samarbejde i Star Alliance, EuroBonus og underholdning ombord på flyverne har betydet SAS har gjort sig i et blue ocean, hvilket har skabt flere succeser. Det er dog stadig vigtigt, at SAS holder deres tendens til at være først på markedet kørende, eftersom konkurrenterne som regel følger efter med deres udgave af samme produkter og ydelser. På den måde kan SAS sikre sig en fremtid med unikke ydelser, og i sidste ende stå bedre i branchen. Seneste eksempel på dette sker via SAS' ønske om at gøre hele rejsen og processen dertil mere digitaliseret for deres kunder, og på den måde skabe en unik ydelse, som påny vil revolutionere branchen.

I forbindelsen med at SAS ønsker at imødekomme de mange nye kunder af ferierejsende, skal SAS være opmærksomme på de ikke går på kompromis med deres konkurrencestrategi. Vælger SAS at sætte alt ind på nye konkurrencemæssige fordele for at tilpasse deres ydelser, kan det resultere i deres nuværende konkurrencemæssige fordele bliver svagere, og dermed stiller SAS i en lidt tvivlsom position. Når det omhandler så store ændringer i kerneværdier hos SAS, kan det ligeledes ende i at deres image og brand bliver beskadiget. Situationen er dog vanskelig, eftersom tendensen viser at deres kernemålgruppe er stigende grundet de mange ferierejsende. Det er der derfor et situation SAS skal trække sig sejrrigt ud af, hvis de fremadrettet ønsker en rolle som markedsleder i branchen.

5.2 De 7 P'er

Der er her gjort brug af en analyse af de 7 P'er, for at se nærmere på hvilke tiltag og handlinger SAS bør udføre for at tilpasse sig således, at de står stærkere over for de hyppigt ferierejsende og forretningsrejsende som er deres kernemålgruppe. Der vil herudover blive kigget nærmere på hvilke muligheder SAS har for at optimere deres værdikæde bedst muligt.

Product

Ser man på det produkt SAS tilbyder i dag, så er der snak om en samlet service, som strækker sig over hele kundens rejse. Det er lige fra kunden vælger rejsen til når flyet lander ved rejsedestinationen. Som det ser ud i dag, så har SAS en række af unikke ressourcer, som kan tiltrække forretningsrejsende samt de normale hyppigt rejsende. Dog er der ikke de

store muligheder for tilpasning af disse serviceresourcer hos SAS, hvilket må anses for at være et fokuspunkt, hvis SAS ønsker at ramme de hyppigt ferierejsende, som handler med prisen som en væsentlig faktor. SAS skal altså finde en balancegang hvor prisen og servicen matcher forventningerne hos de hyppigt ferierejsende.

For at SAS skal kunne tilkæmpe sig flere af disse hyppigt ferierejsende, så kræver det ligeledes at de øger deres produktværdi for dem. En måde SAS kunne tilføje mere produktværdi i fremtiden kunne være at tilføje flere lande og lufthavne til deres flyplaner, eller vælge at ekspandere udvalget af mulige afgange. Dette anses som værende en mulighed for at ramme flere forbrugere bedst muligt, og på den måde tage kampen op imod lavprislejerselskaberne. Grundet SAS' høje faste omkostninger ved hver flyvning, ses der ikke de store muligheder i at kunne presse konkurrenterne på prisen.

Price

Det blev i analysen af de kritiske succes faktorer slået fast at prisen blandt de ferierejsende er særdeles vigtig. Da SAS' forretningsmodel omhandler højere omkostninger ved flyvninger grundet deres service, kan de tillade sig at ligge over det prismæssige gennemsnit i branchen. Dette betyder dog også, at SAS ikke kan kæmpe med deres konkurrenter om priserne, da en lempelse billetpriserne vil resultere i et større tab grundet deres omkostninger. For at komme den sag til livs, har SAS valgt at tilbyde rejsende med SAS, at deres børn kan komme ud og rejse med rabatter. Dette anses som værende et godt træk af SAS, eftersom det både tiltrækker flere ferierejsende med et attraktivt tilbud. Herudover kan det via deres load factor ses, at der som regel er pladser ledige i flyene, hvilket de så kan fylde ud med særlige børnetilbud.

Place

Før i tiden blev langt størstedelen af flybilletterne købt i selv lufthavnen, dette er stadig muligt den dag i dag, men bliver kun brugt minimalt. I takt med den teknologiske udvikling er salget af flybilletter blevet langt mere digitaliseret og nemmere for forbrugerne. Denne tendens ser ud til at fortsætte, og derfor er SAS nødt til at holde sig opdateret, så de følger tidens efterspørgsler. Med deres SAS Innovation Lab sørger de for konstant at være med helt fremme, og til tider et skridt foran når det gælder digitalisering og teknologisk udvikling. Dette er dog også en nødvendighed hos SAS, hvis de ønsker at levere den fulde serviceoplevelse, der sikrer dem tilladelsen til at kunne opkræve mere i forhold til deres konkurrenter. Af den grund skal SAS altså fortsætte med at levere positive resultater i deres teknologiske udvikling, eftersom de tendenser for digitalisering kun ses stigende.

Promotion

For at vinde tilliden blandt de mange hyppigt ferierejsende skal SAS ikke ændre deres nuværende tilgang til promotion og markedsføring for meget. Som det ser ud i dag består langt størstedelen af SAS' kommunikation til deres kunder med et fokus på især deres kerneværdier, såsom service, bæredygtighed og deres punktlighed. I stedet skal SAS se om der er andre muligheder for at ramme netop denne målgruppe med det samme budskab.

People

At SAS i fremtiden kommer til at møde flere ferierejsende kunder, er ikke noget der ændrer på deres personales fremgangsmåder. Hos SAS er man med sine kernemålgrupper særdeles vant til, udføre en yderst professionel service både før, under og efter rejserne.

Der kan dog komme meget få små ændringer i forbindelse med den korrekte tilpasning af servicen, således den matcher med de ferierejsende ønsker.

Process

Grundet den stigende tilgang af hyppigt ferierejsende, som kommer lidt andre værdier end dem som SAS normalt opererer med, er det derfor utrolig vigtigt for SAS, at de altid er opmærksomme på deres forskellige målgrupper og deres efterspørgsler efter service. SAS er nødsaget til at kunne tilpasse deres serviceoplevelse alt efter hvilken målgruppe de ønsker ramme, så de på den måde får skabt det en unik og værdifuld serviceydelse.

Physical Evidence

Ved købet af SAS' kerneydelse igennem får man som regel ikke et fysisk produkt, som man få med sig før eller efter rejsen. Dog leverer SAS stadig et par fysiske ydelser som deres kunder kan gøre brug af. Alle kunder med en købt billet får et par dage før afrejse en mail eller sms med boardingpasset, som kan udskrives. Dette er med til at minde de rejsende om at SAS stadig er opmærksomme på dem, samt rejsen så småt er startet. Denne fysiske løsning er dog ved at blive udskiftet i forbindelse med digitaliseringen, hvilket har betydet at kunderne nu har muligheden for at få deres digitale boardingpass på mobilen. På den markerer SAS sig lige hos kunden et par dage før afrejsen for at minde dem om at rejsen og serviceoplevelsen stor set er startet.

Før at SAS bedst muligt kan levere den mest optimale ydelse for den voksende kundegruppe af hyppigt ferierejsende, bliver SAS nødt til at se på deres interne ressourcer og kompetencer i form af deres værdikæde. Flere af de faktorer som skaber værdi hos SAS i forvejen skal ikke ændres grundet de hyppigt ferierejsende, som for eksempel punktligheden, som er en særdeles værdiskabende faktor. Derimod kan der i stedet kigges på tiltag, som kan ændre faktorer som for eksempel menneskelige ressourcer og logistik. Disse to faktorer kan bedre tilpasses de enkelte kundegrupper, og kan for eksempel når det gælder logistik, gøres således at SAS i de travle ferier tilpasser antallet af flyafgange for at matche den høje efterspørgsel for netop ferierejsende kunder. På denne måde kan SAS ligeledes få det optimale ud af deres antal af udbudte pladser, og dermed forbedre deres load factor. Når det gælder de menneskelige ressourcer, kan personalet læres op i de forskellige kundegrupperes tendenser og efterspørgsler, hvilket vil give dem de bedst mulige vilkår i forbindelse med deres serviceydelser.

5.3 Konklusion

Det kan på baggrund af ovenstående analyse konkluderes, at SAS konkurrencestrategi som de anvender i dag, i alt sin enkelthed omhandler differentiering fra sine konkurrenter. SAS ønsker at levere en unik oplevelse, som de ved hjælp af deres stærke og unikke kompetencer og ressourcer samt bærende konkurrencemæssige fordele kan levere. Da SAS stadig fremadrettet ønsker at være i positionen som markedsleder i den skandinaviske flybranche, kan de se sig nødsaget til at favne bredt i branchen, hvilket dermed ligeledes betyder, at SAS' konkurrencestrategi den dag i dag anses som værende differentiering.

Det er herudover konkluderet, at SAS konkurrencestrategi skal justeres og tilpasses, således den også tager højde for den stige tendens til at flere ferierejsende vil rejse

hyppigere. Overordnet set skal SAS stadig bibeholde deres nuværende konkurrencemæssige fordele, og ikke have fokus på at finde nye fordele som de skal kæmpe om. SAS skal stadigvæk kunne levere en unik ydelse, som kan gøre de kan differentiere sig fra deres konkurrenter. Måden det gøres på er ikke ved at presse prisen i bund, men derimod at tilpasse deres nuværende ressourcer og kompetencer, således at de på den mest optimale måde passer overens med de ferierejsende efterspurgte kritiske succes faktorer. I sidste ende skal SAS fortsætte med deres nuværende konkurrencestrategi, men blot få den tilpasset til fremtidens tendenser.

6. Udvikling af vækststrategier for SAS

Der er indtil nu i løbet af opgaven skabt den nødvendige information, som skal bruges før det kun vurderes hvordan SAS fremover skal vækste, og samtidig beholde rollen som markedsleder. Følgende kan konkluderes på baggrund af den eksterne og interne analyse af SAS, samt vurdering af deres nuværende konkurrencestrategi, og deres belyste styrker, svagheder, muligheder og trusler. For at kunne analysere dette bedst muligt, er der gjort brug af Ansoffs vækstmatrice.

6.1 Ansoffs vækstmatrice

Det er helt altafgørende ved beslutningen af hvilken vækststrategi man vil anvende, at man bruger det kendskab man har til interne og eksterne forhold og faktorer, som er med til at skabe potentielle muligheder og trusler i branchen. SAS skal herudover tage højde for de efterspurgte ønsker som forbrugerne i branchen søger. De skal ved hjælp af deres kompetencer og ressourcer, og de kendte efterspørgsler finde ud af, om det er muligt at producere vækst ud for dette grundlag. Ved omlægning af konkurrencestrategi, er der ligeledes en risiko for at eventuelle konkurrenter kan overtage andele af markedet, hvis den valgte strategi ikke fungerer.

Da der i dette tilfælde er gjort brug af Ansoffs vækstmatrice udvælges vækststrategien ud fra to aspekter. Først skal der ses nærmere på hvilket markedsfokus SAS gør brug af. Her er snak om det skandinaviske marked, hvilket groft set kan deles op i to kundegrupper, bestående af de ferierejsende og de forretningsrejsende. SAS ønsker stadig fremadrettet at være markedsleder i branchen, og derfor kræver det, at de arbejder ud fra at ramme hele markedet, som hovedsageligt består af de ferierejsende og de forretningsrejsende.

Det andet aspekt af Ansoffs vækstmatrice i forbindelse med udvælgelsen af en vækststrategi, kommer i forbindelse med SAS' ydelser og produkter. Her skal der kigges nærmere på om deres ydelser stadig vil være relevante, eller om de skal tilpasses de nye tendenser. SAS har gennem de sidste mange fulgt de samme koncepter og leveret de samme ydelser og produkter, hvilket hele vejen frem til 2020 har gjort deres markedsandel har været faldende. Dette blev dog lavet om i løbet af 2020, hvor fokuset på servicen steg under COVID-19 krisen. Det betød pludselig, at SAS med de samme ydelser og produkter førte selskabet til en endnu større markedsandel.¹⁴⁹ SAS skal dog stadig være omstillingsparate, eftersom COVID-19 krisen formodes at være midlertidig, samtidig med at

¹⁴⁹ Flybranchen i Skandinavien - afsnit 2.5

de ferierejsende så småt bliver en del af de hyppigt rejsende. SAS af disse grunde overvejer hvilke tilpasninger de skal foretage sig, for at kunne ramme den stigende kundegruppe af hyppigt ferierejsende. Det vil altså sige, at SAS fortsat skal fokusere på at dække deres nuværende kundebase, men blot tilpasse således de dækker de nye ønsker fra de hyppigt ferierejsende. Af den grund ender det ud i, at SAS skal gøre brug af vækststrategien produktudvikling, som fremgår af Ansoffs vækstmatrice.

Ved at SAS fremover skal produktudvikling som den førende vækststrategi, skal de være parate på at risikoen ved produktudvikling er, at de omkostninger der er ved udviklingen, ikke gavner dem nok i forhold til det investeret. Denne risiko vurderes dog som værende en mulighed for SAS, for at kunne tilkæmpe sig store markedsandele, idet deres større konkurrenter som for eksempel Norwegian er på randen af konkurs, og dermed har opgivet dele af deres markedsandel. SAS oplevede allerede i slutningen af 2019, og starten af 2020 en fremgang, hvilket SAS kan udvikle videre på. Formår SAS at få udviklet videre på deres services, således de tilpasser sig de kritiske succes faktorer bedre, så er der gode muligheder for at forbedre deres standpunkt i branchen.

Skal produktudvikle blive en succes for SAS kræver det de kan udvikle deres ydelser ved hjælp af innovation. SAS har allerede udmærket sig med produktudviklingen via deres SAS Innovation Lab, som udelukkende arbejder på produkter og ydelser. Det altafgørende er dog først, at SAS aflæser branchens efterspørgsler, og samtidig gøre rede over deres ressourcer og kompetencer som de besidder i dag. Herefter skal SAS ved hjælp af de aflæste efterspørgsler, forsøge at finde en forbindelse mellem disse og deres ressourcer og kompetencer. Det er tidligere ved analysen af de kritiske succes faktorer konkluderet, at service, punktlighed, pris, bæredygtighed samt den teknologiske udvikling og digitalisering blev anset som værende de væsentligste faktorer.¹⁵⁰ Samtidig blev det under gennemgangen af ressourcer og kompetencer gjort klart, at SAS med deres ressourcer og kompetencer kun udfylde hovedparten af branchens kritiske succes faktorer.¹⁵¹ I dette tilfælde er der dog ikke snak om den sædvanlige kundegruppe af forretningsrejsende, men derimod ferierejsende kunder. Derfor bliver den nye kundegruppe af hyppigt ferierejsendes efterspørgsler ikke udfyldt ens af SAS' ressourcer og kompetencer som de forretningsrejsende efterspørgsel ville have blevet. En unik SAS ressource som deres lounges rundt omkring i Skandinavien vil ikke skabe værdi blandt de ferierejsende, som de ville gøre hos de forretningsrejsende. Derfor må SAS anvende en af deres mange andre unikke ressourcer, i form af SAS Innovation Lab for at kunne afdække denne efterspørgsel. Her har SAS ressourcerne og kompetencerne for at kunne udvikle nye og optimeret digitale løsninger, som kan skabe en serviceorienteret værdi hos de ferierejsende. En anden løsning SAS kunne gøre brug af, er ved udnytte deres medlemskab af Star Alliance til. Her kan de bruge det store netværk til bedre, at tilpasse deres antal af afgang samt hvilke tidspunkter deres fly afgår, således de kan tilpasse det bedre til efterspørgslen fra de hyppigt ferierejsende. Samarbejdet vil ligeledes give muligheder for at åbne op for nye forskellige rejsedestinationer.

Det kan i sidste ende ses, at SAS skal forøge deres interesser i en innovativ tankegang, med et mål om at udvikle på deres ydelser i fremtiden. SAS skal ved hjælp af yderligere

¹⁵⁰ Kritiske succes faktorer - afsnit 3.4

¹⁵¹ Ressourcer og kompetencer - afsnit 4.4

investering i innovative tiltag, formå at anskaffe sig en større markedsandel. Dette sker ved at SAS lægger afstand fra deres direkte konkurrenter, med deres unikke ydelser og produkter, som skal udvikles. Det er samtidig vigtigt, at SAS formår at tilpasse deres værdikæde, således den følger de seneste tendenser i deres kundegruppe. Flybranchen er ekstremt presset af lavprislejerselskaber, og derfor kan SAS ikke matche priser med dette segment af markedet, de bliver i stedet nødt til at finde andre interne faktorer der kan ændres for at skabe værdi.

6.2 Vækstmetoder

Når det gælder om at finde den rigtige vækstmetode for at vækste bedst muligt, er der som hovedregel tre forskellige muligheder. Først og fremmest er der organisk vækst, som har til formål at man forsøger at vækste ved hjælp af ens ressourcer og kompetencer. Her vil der både blive gjort brug af de nuværende ressourcer og kompetencer man besidder, men samtidig også eventuelle nye ressourcer eller kompetencer der kan udvikles. Vælger SAS at gøre brug af organisk vækst skal de have et særligt fokus på deres egen værdikæde, og dermed tilpasse den til branchen for at opnå vækst. Dette giver selvfølgelig SAS den magt, at de bedre selv kan styre det ønskede omfang, samt tidshorisonten på denne vækst. Organisk vækst giver dog også visse uvisheder, eftersom resultaterne oftest kan være uvisse, hvilket tiden på processen ligeledes vil være.

Næste vækstmetode SAS kan gøre brug af, er ideen om vækst ved et opkøb eller en fusion. Et opkøb og en fusion er stor set ens fremgangsmåde, og størstedelen af tiden det anvendes, er det med samme ønske i tankerne. En sådan vækstmetode anvendes når man ønsker at komme i besiddelse af nye ressourcer og kompetencer på kort tid. I visse tilfælde kan det ligeledes bruges for at komme ind på nye markeder. Vækstmetoden anses dog som værende en metode, som vil komme til at kræve et større økonomisk tiltag, hvilket kommer til at skabe begrænsning for de fleste selskaber, der overvejer den vækstmetode. Fordelen er derimod, at man som selskab ved hvilke ressourcer og kompetencer man tilsætter selskabet, samtidig vil væksten ligeledes kunne fremprovokeres langt hurtigere. Denne vækstmetode anses dog ikke som værende den korrekte fremgangsmåde, eftersom SAS allerede på forhånd besidder de nødvendige ressourcer og kompetencer for at opnå vækst.

Den sidste vækstmetode skabes ved strategiske alliancer, som har til formål at medlemmerne af alliancen deler ud af deres ressourcer og kompetencer mellem hinanden i vis form. En sådan alliance kan være med til at skabe en styrket position i en branche, eftersom ens konkurrencemæssige fordele forstærkes over for konkurrenterne i branchen. Denne metode har SAS allerede i en mindre form gjort brug af. Dette sker via deres medlemskab i Star Alliance, hvor blandt andet de allierede flyselskaber gør brug af hinandens ressourcer i form lounges. En sådan deling af ressourcer gør, at SAS' serviceniveau kan opretholdes verden over.

I sidste ende vurderes det at SAS bør satse på at skabe vækst via brugen af organisk vækst. Dette sker da de befinder sig i en branche, hvor eksterne faktorer gør at branchen bliver utrolig skrøbelig og sensitiv. Derfor skal flyselskaberne konstant være omstillingsparate, og sikre at deres værdikæde matcher overens med branchens tendenser og efterspørgsler. Det betyder dog også, at de flyselskaber som besidder stærke ressourcer

og kompetencer, har mulighed for at vækste ved at være hurtigere og bedre end deres konkurrenter. I SAS' tilfælde besidder de utrolig stærke og unikke ressourcer og kompetencer, og er samtidig i fuld kontrol over deres værdikæde, hvilket derfor taler for en organisk vækst.

6.3 Konklusion på udvikling af vækststrategier for SAS

Det er på baggrund af de frembragte muligheder og trusler i SAS' omverden, samt SAS' styrker og svagheder fra den interne analyse, nu gjort muligt at vurdere hvilken fremgangsmåde SAS skal vækste for at bibeholde deres rolle som markedsleder i branchen.

Eftersom som det kan konkluderes at de ferierejsende mere og mere bevæger sig hen i segmentet af hyppigt rejsende, skal SAS søge mulighederne for at udvikle et produkt eller ydelse, der kan være med til at vinde dem markedsandel. I første omgang skal SAS sørge for at deres værdikæde matcher med kundegruppernes efterspørgsler, således de kan skabe et unikt og målrette produkt eller ydelse der skaber værdi hos kunderne. Herudover vurderes det at SAS med deres nuværende position i branchen, bør vælge at fokusere på at skabe vækst via deres nuværende ressourcer og kompetencer.

Det vil altså sige, at det på baggrund af ovenstående vurderes at SAS bør anvende en vækststrategi bestående af produktudvikling skabt med en organisk vækst. På den måde kan SAS på bedst mulig vis optimere deres værdikæde, og samtidig have bibeholde den fulde kontrol over den.

7. Konklusion

Selve formålet med denne opgave var at vurdere hvordan SAS skulle komme gennem COVID-19 krisen, samt hvilke strategiske handlinger og tiltag der ville være nødvendige for at SAS skulle bibeholde deres position som markedsleder i skandinaviske flybranche fremover. Problemformuleringen og dens problemstillinger er med ovenstående strategisk analyse af SAS' omverden, interne forhold, konkurrencestrategier, samt vækststrategi, besvaret.

Det kan ved gennemgangen af PESTEL analysen konkluderes, at makroforholdene har en enorm indflydelse på den skandinaviske flybranche. Dette kommer blandt andet til udtryk via COVID-19, som har haft enorme konsekvenser for alle flyselskaber på stort set alle parametre. COVID-19 har resulteret i at mange flyselskaber verden over inklusiv Skandinavien, har set sig nødsaget til omstille alle selskabernes aktiviteter, og været tvunget på kanten af en konkurs. COVID-19 satte i løbet af 2020 hele verdens økonomi i stå, hvilket også resulteret i stor set komplet nedlukning af lufthavnene i Skandinavien i løbet af 2020. Dette er selvfølgelig et særtilfælde, som ikke førhen er oplevet. Konsekvenserne heraf har blot haft så kæmpe en indvirkning på hele branchens udvikling, at flyselskaberne fremadrettet må forberede sig så godt så muligt på lignende situationer. Andre makroforhold har dog ligeledes haft deres indflydelse på branchen, hvor olieprisen i mange år har været anset som værende den største faktorer for branchens udvikling. Dette sker da flybrændstof oftest er flyselskabernes største omkostningspost.

Det er på baggrund af Porter five forces blevet vurderet, at den nuværende konkurrencesituation i den skandinaviske flybranche er særdeles høj, og hvor en faktor som COVID-19 blot har presset branchen endnu mere. Det forventes dog indenfor en årrække, at flybranchen vil blive normaliseret, således at attraktiviteten i branchen stiger hos både nuværende og potentielle nye aktører. Truslen for nye indtrængere i branchen har dog længe været vurderet lav, eftersom det kræver en kæmpemæssig økonomisk kapital, for at kunne gøre sig i den skandinaviske flybranche. Det er derfor ved et nærmere kig på Porters five forces blevet vurderet, at truslen fra substituerende produkter anses som værende den højeste. Dette sker da voksende tendens blandt de omkringliggende europæiske lande viser, at lyntog så småt er begyndt at kunne konkurrere med flybranchens rejsetider og priser. Herudover imødekommer lyntogene de skandinaviske folks ønsker om en mere bæredygtig transport. En potentiel implementering af lyntog i Skandinavien vurderes at kunne tage en del af attraktiviteten fra flybranchen i Skandinavien. Af den grund vurderes det relevant for flyselskaberne at øge fokuset på miljøet og bæredygtigheden for at imødekomme efterspørgslerne.

Efter gennemgangen af SAS' interne værdikæde, samt deres ressourcer og kompetencer, har det været muligt at konkludere, at SAS ønsker at imødekomme den stor efterspørgsel, og har dermed valgt at fokusere på miljø og bæredygtighed. Det kan ligeledes konkluderes at SAS har nogle bærende konkurrencemæssige fordele, som kommer på baggrund af deres stærke og unikke ressourcer og kompetencer, der matcher med branchens kritiske succes faktorer. Disse konkurrencemæssige fordele har længe været i besiddelse hos SAS, og har betydet de har kunne bibeholde deres position som markedsleder. SAS er dog fremadrettet nødsaget til at optimere deres værdikæde, i takt med udviklingen af branchen, som kan betyde i deres nuværende konkurrencemæssige fordele ikke længere vil være til stede.

Det er herudover vurderet på baggrund af Porters generiske konkurrencestrategier at SAS fremadrettet skal skabe et unikt produkt ved, at differentierer sig fra de andre aktører i branchen. Differentieringsstrategien vurderes som værende det bedste valg, da SAS strukturelle opbygning med høje faste omkostninger og en høj yield, ikke har mulighed for at tage kampen op imod lavprisflyselskaberne. Det kan af disse grunde konkluderes, at SAS fremadrettet skal sørge for at holde deres ydelser unikke ved konstant, at holde et fokus på optimeringen af deres ressourcer og kompetencer.

Ved gennemgang af Ansoffs vækstmatrice blev det konkluderet, at SAS fremadrettet skal have produktudvikling som deres fremgangsmåde. Det vil sige at SAS kontant skal være klar på nye efterspørgsler og tendenser fra blandt andet de hyppigt ferierejsende, som anses som værende en større del af SAS' kundegruppe i fremtiden. SAS bliver altså nødt til fortsat at investere i innovation, således de i fremtiden stadig kan differentiere sig fra de andre aktører i branchen, og dermed kan tillade sig at kræve en mere for deres flybilletter.

Som afslutning kan det altså konkluderes, at SAS fremover skal udvikle nye ydelser på baggrund af deres innovative investeringer, med et særligt fokus på de hyppigt rejsende der sætter servicen før prisen. Tendenser viser dog at ferierejsende så småt bliver en større og større del af segmentet af hyppigt rejsende, hvilket betyder at SAS ligeledes skal tilpasse og optimere deres værdikæde med vækstmetoden organisk vækst. På den måde vurderes det

at SAS kan klare sig gennem flybranchens krise under COVID-19, samt bibeholde deres nuværende position som markedsleder i den skandinaviske flybranche fremover.

8. Litteraturliste

8.1 Bøger

- Exploring Strategy, Text and Cases, 12th edition af Richard Whittington, Patrick Regnér, Duncan Angwin, Gerry Johnson og Kevan Scholes - Pearson (2019)
- Strategic Management Awareness and Change, 9th edition af John Thompson, Jonathan M. Scott og Frank Martin - Cengage (2019)

8.2 Websites link

- <https://check-in.dk/eu-liberalisering-skabte-lavprisflyselskaberne/>
- <https://www.sasgroup.net/about-sas/sas-history/history-milestones/>
- https://denstoredanske.lex.dk/SAS_-_Scandinavian_Airlines_System
- <https://www.berlingske.dk/annonce/sas-fly-gennem-70-aar>
- https://denstoredanske.lex.dk/SAS_-_Scandinavian_Airlines_System
- <https://www.staralliance.com/en/about>
- <https://www.dr.dk/nyheder/penge/norge-saelger-alle-sas-aktier-til-ukendt-kober>
- <https://npinvestor.dk/nyheder/sas-sverige-har-ikke-planer-om-s%C3%A6lge-her-og-nu-men-har-mandatet>
- <https://finans.dk/artikel/ECE4904413/Avis:-SAS-er-timer-fra-konkurs/?ctxref=ext>
- <https://finans.dk/artikel/ECE4883415/SAS-klar-med-historisk-stor-spareplan/?ctxref=ext>
- <https://finans.dk/erhverv/ECE12506520/den-danske-og-svenske-stat-kommer-hver-til-at-eje-218-pct-af-sas/?ctxref=ext>
- <https://www.berlingske.dk/virksomheder/coronavirus-udloeser-spareplan-i-sas>
- <https://nyheder.tv2.dk/business/2020-06-29-sas-fyrer-knap-1600-medarbejdere-i-danmark>
- <https://www.berlingske.dk/virksomheder/coronavirus-udloeser-spareplan-i-sas>
- <https://www.flybranchen.dk/2018/04/sas-koeber-50-nye-fly/>
- <https://www.sasgroup.net/about-sas/this-is-sas/>
- <https://www.statista.com/statistics/684268/market-share-of-sas-scandinavian-airlines-for-scandinavia-flights/>
- <https://www.statista.com/statistics/684268/market-share-of-sas-scandinavian-airlines-for-scandinavia-flights/>
- <https://www.dansk-luftfart.dk/2021/02/18/noedraab-fra-luftfarten/>
- <https://www.dr.dk/nyheder/detektor/detektor-oekonomer-dumper-klimaministerens-argument-mod-flyafgifter>
- <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2018-08-03-eksplosiv-stigning-i-sager-passagerer-ma-vente-pa-erstatning-for-forsinkede-fly>

- <https://nyheder.tv2.dk/business/2021-03-23-kaemperegning-venter-sas-efter-eu-dom-slaar-fast-at-tusindvis-har-ret-til>
- <https://www.forbrug.dk/raad-og-rettigheder/coronavirus/coronavirus/>
- <https://finans.dk/erhverv/ECE12348769/eu-godkender-milliardstoette-til-sas/?ctxref=ext>
- <https://www.dr.dk/nyheder/penge/sas-drukner-i-corona-krav-fra-kunder-mange-maa-se-langt-efter-billetrefusion>
- <https://simpleflying.com/gdp-driver-air-travel-demand/>
- <https://www.statista.com/statistics/318366/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-denmark/>
- <https://www.statista.com/statistics/327284/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-norway/>
- <https://www.statista.com/statistics/375277/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-sweden/>
- <https://www.berlingske.dk/business/europaeiske-lufthavne-forventer-foerst-normale-tilstande-om-flere-aar-og>
- <https://www.berlingske.dk/business/europaeiske-lufthavne-forventer-foerst-normale-tilstande-om-flere-aar-og>
- <https://www.iata.org/en/publications/economics/fuel-monitor/>
- <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=42535>
- <https://www.globalis.dk/Statistik/bnp-per-indbygger>
- <https://www.information.dk/udland/2020/04/corona-aendret-flybranchen-maaske-altid>
- https://www.icao.int/environmental-protection/Documents/Rio+20_booklet.pdf
- https://www.avisen.dk/stor-guide-find-rundt-i-junglen-af-prissammenlignin_529796.aspx
- <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/alt-hvad-du-boer-vid-om-biobraendstof>
- <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/alt-hvad-du-boer-vid-om-biobraendstof>
- <https://natureenergy.dk/om-nature-energy>
- <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-handel/nyhedsarkiv/nyheder/2020/12/baredygtighed-fra-megatrend-til-pramis-i-2021/>
- <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-handel/nyhedsarkiv/nyheder/2020/12/baredygtighed-fra-megatrend-til-pramis-i-2021/>
- <https://www.iata.org/en/programs/environment/technology-roadmap/>
- <https://illvid.dk/naturen/klimaforandringer/hvad-udleder-mest-co2-til-luften>
- <https://tbst.dk/da/Luftfart/Lister/Nyheder/Nyheder/2021/03/EUDomstolen-har-afsagt-dom-vedr-pilotstrejken-i-SAS-i-2019>
- <https://www.trm.dk/nyheder/2021/krav-om-negative-tests-for-alle-passagerer/>
- <https://finans.dk/erhverv/ECE11861792/for-foerste-gang-i-10-aar-vaeksten-i-flytrafikken-er-gaaet-i-staa/?ctxref=ext>
- <https://finansbureauet.dk/hvilke-industrier-forventer-vaekst-i-2021.126757.html>
- <https://www.statista.com/statistics/273941/prices-of-boeing-aircraft-by-type/>
- <https://check-in.dk/slottider-er-luftfartens-guld/>
- <https://videnskab.dk/naturvidenskab/turisme-udleder-voldsomt-store-maengder-co2>

- <https://www.dw.com/en/trains-vs-planes-whats-the-real-cost-of-travel/a-45209552>
- <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/aviation-fuel-market-100427>
- <https://www.cnbc.com/2019/01/25/why-the-airbus-boeing-companies-dominate-99percent-of-the-large-plane-market.html>
- <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf>
- <https://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/>
- <https://www.norwegian.com/dk/om-os/virksomhed/reorganisation/>
- <https://www.berlingske.dk/business/norges-regering-vil-hjaelpe-norwegian-med-at-afvaerge-konkurs>
- <https://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/vores-fly/>
- <https://dk.norwegianreward.com/optjen-cashpoints/rejse/lounge-pass>
- <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf>
- <https://www.norwegian.com/dk/om-os/virksomhed/management/>
- <https://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/year-by-year/>
- <https://insideflyer.dk/saa-kan-vi-afsloerer-hvordan-det-nye-norwegian-kommer-til-at-se-ud/>
- <https://flypenge.dk/artikler/her-er-verdens-mest-punktlige-flyselskaber-i-2019/>
- <https://www.sas.dk/eurobonus/programoversigt/>
- <https://finans.dk/erhverv/ECE12188981/sas-omdoemme-sendt-til-bunds-af-tilfredse-borgere/?ctxref=ext>
- <https://finans.dk/artikel/ECE5062830/EU-kr%C3%A6ver-gennemsigthed-i-flypriser/?ctxref=ext>
- <https://www.sas.dk/kundeservice/afbestilling-refusion/>
- <https://www.statista.com/statistics/684360/punctuality-rate-of-sas-scandinavian-airlines-flights/>
- <https://cirium.lookbookhq.com/on-time-performance/the-on-time-performa-9>
- <https://cirium.lookbookhq.com/2020-airline-insights-review/2020-airline-insights-review>
- <https://www.sas.dk/rejseinfo/i-lufthavnen/lounges/>
- <https://www.sas.dk/rejseinfo/i-lufthavnen/priority-services/>
- <https://www.sas.dk/rejseinfo/ombord/>
- <https://www.sasgroup.net/career/cabin-crew-in-sas/qualifications/>
- <https://www.statista.com/statistics/684243/passenger-load-factor-of-sas-scandinavian-airlines/>
- <https://www.sasgroup.net/career/cabin-crew-in-sas/>
- <https://labs.sas/#initiative>
- <https://scandinaviantraveler.com/dk/fly/det-er-tid-til-biobraendstof-til-luftfarten>
- <https://www.sas.dk/rejseinfo/ombord/>
- <https://finans.dk/erhverv/ECE12188981/sas-omdoemme-sendt-til-bunds-af-tilfredse-borgere/?ctxref=ext>
- <https://www.sas.dk/rejseinfo/i-lufthavnen/lounges/>

- https://www.oag.com/hubfs/Free_Reports/punctuality-league-2020/Punctuality-League-2020.pdf?hsCtaTracking=ee7d8327-d79c-486b-a88f-991e467ac13d%7C09f2e977-8a0b-45e0-a43c-9e8326e15751

8.3 Årsrapport

SAS' årsrapport 2020

- https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/SAS_AST19-20_ENG2.pdf

9. Bilag

Bilag 1

Udklip vedr. markedsandel fra SAS' årsrapport 2020 - side 142

	FY20	FY19	FY18	FY17	FY16	FY15	FY14	Jan-Oct, 2013	2012	2011
Environmental key figures										
CO ₂ , gram/passenger km ¹	111	95	95	96	99	101	100	104	118	122
CO ₂ , gram/available seat km, total	59	62	63	65	67	69	70	70	69	74
Key figures for Scandinavian Airlines										
Market share, to, from and within Scandinavia, (%)	36	32	32	31	31	32	33	32	33	33
Yield, currency-adjusted change, (%)	8.6	3.2	1.6	-2.9	-7.7	4.0	-7.4	-0.4	-1.0	-2.0
PASK, currency-adjusted change, (%) ²	-12.8	2.5	0.5	-1.9	-8.0	3.8	-5.8	-3.2	1.1	-1.3
Total unit cost, change, (%)	46.4	7.7	2.2	-3.5	-11.1	-3.8	-2.2	-6.0	-0.1	2.0
No. of daily departures, scheduled, annual average	405	789	800	817	813	805	807	791	773	683
Number of aircraft in service ³	135	158	157	158	156	151	156	151	156	157
Aircraft, block hours/day	6.9	9.3	9.6	9.6	9.3	8.8	9.0	8.7	8.2	8.1
Pilots, FTEs	989	1,285	1,273	1,345	1,300	1,228	1,396	1,413	1,328	1,304
Pilots, block hours/year	377	637	687	686	681	688	685	665	659	650
Pilots, personnel expense, MSEK ⁴	2,301	2,536	2,580	2,435	2,489	2,370	2,459	2,584	2,979	2,826
Cabin crew, FTEs	1,183	2,516	2,522	2,635	2,574	2,325	2,564	2,607	2,613	2,528
Cabin crew, block hours	530	734	771	777	759	762	762	721	674	660
Cabin crew, personnel expense, MSEK ⁴	1,185	1,738	1,767	1,613	1,647	1,546	1,587	1,769	2,087	2,076
Regularity, %	98.8	97.5	98.0	98.9	98.4	98.7	99.0	98.8	99.0	98.5
Punctuality (%) within 15 min.	87.9	80.3	77.7	83.6	83.9	87.9	88.4	86.2	89.4	88.9
Customer satisfaction, CSI	73 ⁵	72	70	72	73	74	72	71	72	72

1) Carbon dioxide emissions per passenger kilometer comprising all passengers on board all flights (scheduled, charter, etc.). The method has been adjusted from fiscal year 2013 onward.

2) Refers to RASK prior to fiscal year 2014.

3) Including wet leases.

4) Excluding restructuring costs.

5) Measured from November 2019 to February 2020.

Bilag 2

Udklip vedr. sammenligning af Q1 2019/2020 og Q1 2020/2021

<https://www.sasgroup.net/files/Main/290/3294951/release.pdf> - side 1

FINANCIAL SUMMARY

MSEK, unless noted otherwise	Q1	Q1
	Nov-Jan 2020-2021	Nov-Jan 2019-2020
Revenue	2,282	9,707
Operating income (EBIT)	-2,171	-767
Operating income (EBIT) margin	-95.1%	-7.9%
Income before tax (EBT)	-1,936	-1,087
Income before tax and items affecting comparability	-1,948	-1,078
Net income for the period	-2,050	-861
Cash flow from operating activities	-4,937	555

	Jan 31, 2021	Oct 31, 2020	Jan 31, 2020
Return on invested capital ¹	-30%	-27%	7% ²
Financial net debt/EBITDA ¹	n/a	n/a	4.1x ²
Financial preparedness ¹	44%	67%	32% ²
Equity/assets ratio	19%	18%	8%
Earnings per common share (SEK)	-0.28	-21.55	-2.33
Shareholders' equity per common share (SEK)	0.26	0.40	7.67

Bilag 3

https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/SAS_AST19-20_ENG2.pdf - Side 143

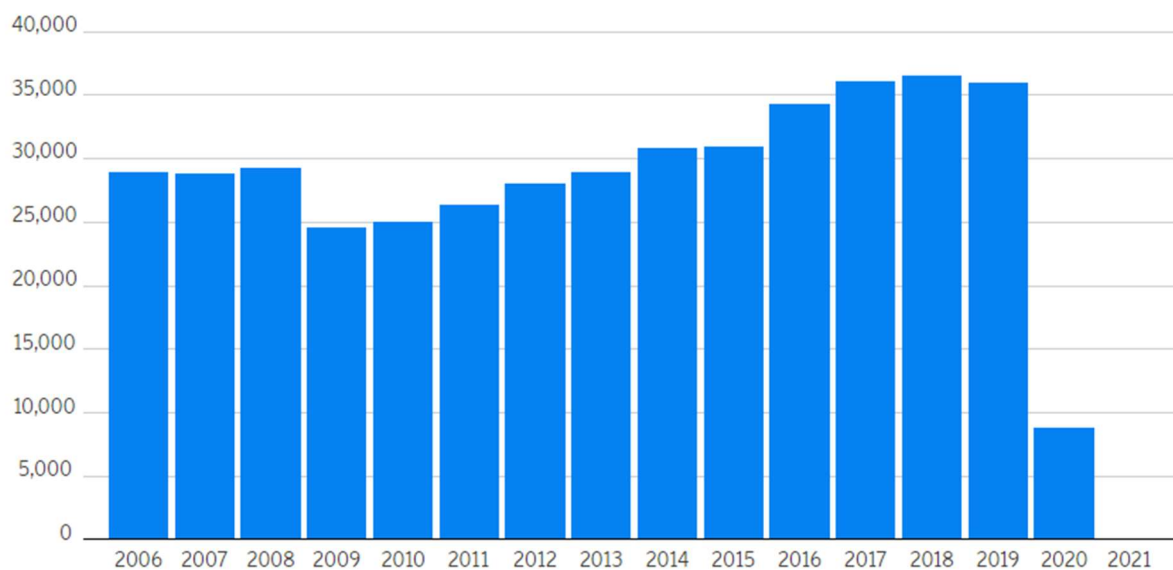
TEN-YEAR FINANCIAL OVERVIEW

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Statements of income, MSEK										
Revenue	20,513	46,736	44,718	42,654	39,459	39,650	38,006	42,182	35,986	41,412
Operating income before amortization and depreciation	-2,736	2,988	3,783	2,844	2,962	2,877	1,576	3,647	955	3,019
Depreciation, amortization and impairment	-6,822	-1,924	-1,763	-1,635	-1,367	-1,446	-1,443	-1,658	-1,426	-2,413
Income from shares in affiliated companies	7	-10	35	4	39	37	30	25	32	28
Income from the sale of shares in subsidiaries and affiliated companies	-	0	-4	-21	-7	-	6	700	400	-
Income from the sale of aircraft, buildings and slot pairs	2	112	479	995	265	777	-16	-118	-247	12
Financial income	806	172	129	148	91	124	102	50	96	224
Financial expenses	-1,408	-544	-609	-611	-553	-632	-1,130	-999	-1,055	-1,030
Income before tax, EBT	-10,151	794	2,050	1,725	1,431	1,417	-918	1,648	-1,245	-1,629
Income before tax and items affecting comparability	-8,619	786	2,136	1,951	939	1,174	-697	919	23	94

Bilag 4

SAS RPK udvikling

<https://www.sasgroup.net/investor-relations/sas-traffic-figures/>



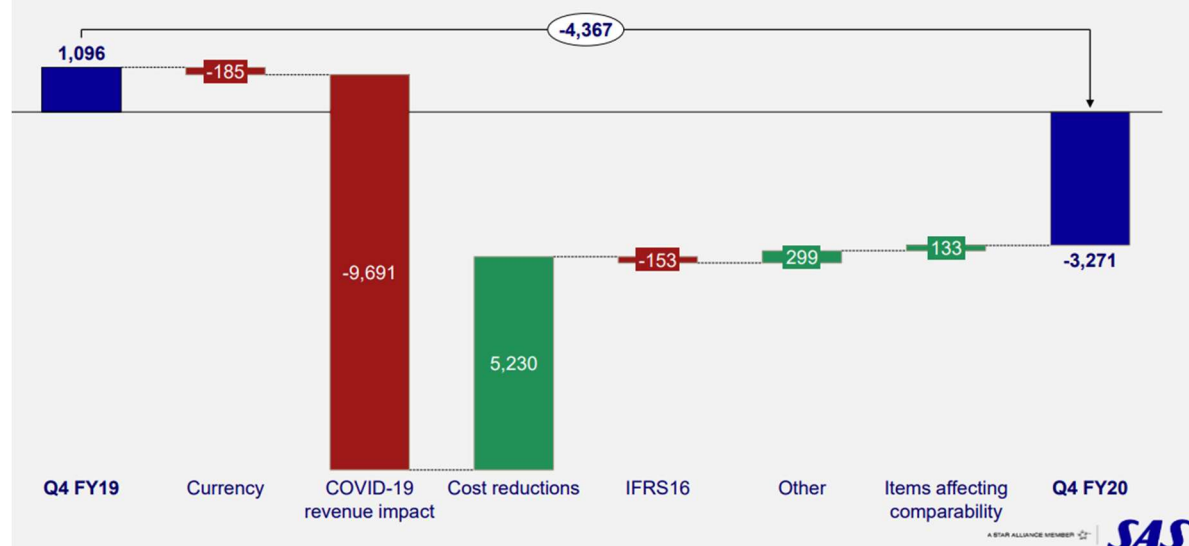
Bilag 5

SAS EBT udvikling Q4 FY19 - Q4 FY20

<https://www.sasgroup.net/files/documents/financial-reports/q1-2021/Q121-Presentation.pdf>

EBT Development – Q4/20

MSEK



Bilag 6

SAS EBT udvikling Q1 FY20 - Q1 FY21

<https://www.sasgroup.net/files/documents/financial-reports/q1-2021/Q121-Presentation.pdf>

EBT Development – Q1/21

MSEK

