

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Redovisning och Rättsvetenskap
Examensuppsats inom Redovisning och Finansiell Styrning
Höstterminen 2006

SAS EuroBonus

– Tillgång eller skuld?

En fallstudie av hur värdet av ett lojalitetsprogram påverkar internprissättningen

Nils Rådström*

Oscar Sehlberg Westergård**

December 2006

Abstract

This paper presents a study of Scandinavian Airlines' (SAS) frequent flyer program, EuroBonus. The study describes the transfer pricing of award seats between EuroBonus and the airlines within SAS. Furthermore, it aims to determine what effects market-based transfer pricing would have on EuroBonus, the airlines within SAS and consequently on the SAS Group.

We have found that the existing transfer pricing does not provide incentives for the airlines within SAS to satisfy EuroBonus' demand for award seats. The main reason for this is a discrepancy in the perceived incentives for each party. The airlines within SAS find the transfer pricing too low while the SAS Group finds it adequate. From the Group's perspective, the incentives are not based on the transfer pricing but rather on the revenues, which EuroBonus is anticipated to generate for the airlines in the future.

A change to market-based transfer pricing would increase the incentives for the airlines within SAS to satisfy EuroBonus' demand for award seats. However, such a change would also implicate consequences for the airlines within SAS and for the SAS Group. An increased availability of award seats could lead to loss of revenue for the SAS Group due to an internal transaction replacing external revenues. Market-based transfer pricing would also lead to a higher valuation of the EuroBonus provision on the SAS Group's Balance Sheet and a significant one-time charge on the SAS Group's Income Statement.

Keywords: award seats, EuroBonus, frequent flyer program, SAS, transfer pricing

*19504@student.hhs.se

**19389@student.hhs.se

Handledare: Björn Leonardz
Framläggning: 20 december 2006, kl. 10.15-12.00
Sal: KAW
Opponent: Annika Bengtsson
Jenny Könberg

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till Mette Østergaard och hennes medarbetare på SAS EuroBonus för att vi har fått möjlighet att skriva vår examensuppsats för dem. Det har varit en otroligt lärorik och stimulerande uppgift som har givit oss många värdefulla erfarenheter. Vi vill även rikta ett tack till övriga parter inom SAS som har ställt upp med sin tid och givit oss betydelsefulla synpunkter under arbetets gång. Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Björn Leonardz för hans engagemang och tänkvärda kommentarer.

Frösundavik, december 2006

Nils Rådström och Oscar Sehlberg Westergård

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMOMRÅDE.....	2
1.3 SAS BOLAGSSTRUKTUR	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.5 RELEVANS.....	5
2 METOD	6
2.1 VAL AV METOD	6
2.2 INTERVJUER	6
2.2.1 Val av intervjupersoner.....	7
2.2.2 EuroBonus.....	9
2.2.3 Flygbolagen	9
2.2.4 SAS AB	9
2.2.5 KPMG	10
2.3 ÖVRIGA INFORMATIONSKÄLLOR	10
3 TEORETISK RAM	11
3.1 INTERNPRISSÄTTNING SOM PROBLEMOMRÅDE	11
3.2 MODELL FÖR INTERNPRISSÄTTNING	12
3.2.1 Integrationsprincipen.....	13
3.2.2 Diktatorprincipen.....	14
3.2.3 Vägvisarprincipen.....	14
3.2.4 Principal-agent-principen.....	14
3.3 SYNEN PÅ EUROBONUS UR ETT TEORETISKT PERSPEKTIV	15
3.3.1 Finansiella och icke-finansiella mått.....	16
4 INTERNPRISSÄTTNINGEN INOM SAS – EN BESKRIVNING	17
4.1 AWARDSTOLSPROBLEMATIKEN FÖR EUROBONUS.....	17
4.1.1 Medlem får poäng – intjäning.....	18
4.1.2 Medlem använder poäng – uttag	18
4.1.3 Internprissättning.....	19
4.1.4 EuroBonus poängskuld.....	20
4.1.5 Redovisningsprinciper	21
4.2 AWARDSTOLSPROBLEMATIKEN FÖR FLYGBOLAGEN	23
4.2.1 Betydelsen av EuroBonus för Flygbolagen.....	23
4.2.2 Incitamenten för Flygbolagen att öka tillgängligheten på awardstolar.....	25
4.2.3 Flygbolagens maximering av trafikintäkterna.....	26
4.3 AWARDSTOLSPROBLEMATIKEN FÖR SAS KONCERNEN	27
4.3.1 Internprissättningens konsekvenser för SAS koncernen	28
5 ANALYS	30
5.1 INTERNPRISSÄTTNINGEN MELLAN EUROBONUS OCH FLYGBOLAGEN.....	30
5.2 SYNEN PÅ EUROBONUS I PRAKTIKEN	31

5.3 EN TEORETISK TOLKNING AV INTERNPRISSÄTTNINGEN INOM SAS	32
5.4 KONSEKVENSER AV EN MARKNADSBASERAD INTERNPRISSÄTTNING	33
6 AVSLUTNING	36
6.1 SAMMANFATTNING AV SLUTSATSER	36
6.2 REFLEKTIONER.....	37
7 KÄLLFÖRTECKNING.....	39
7.1 INTERVJUER	39
7.1.1 <i>EuroBonus</i>	39
7.1.2 <i>Flygbolagen</i>	39
7.1.3 <i>SAS AB</i>	39
7.1.4 <i>KPMG</i>	39
7.2 LITTERATUR OCH ARTIKLAR	40
7.3 RAPPORTER	40
7.4 ÅRSREDOVISNINGAR	41
7.5 INTERNET	41
BILAGA 1 - FÖRKLARINGAR.....	42

1 Inledning

Denna uppsats baseras på en fallstudie av Scandinavian Airlines (SAS) lojalitetsprogram *EuroBonus*. Vi har i studien närmare undersökt den internprissättning som tillämpas mellan EuroBonus och flygbolagen inom SAS. Anledningen till ämnesvalet och grunden för vår studie är den problematik som har uppstått till följd av den nuvarande principen för internprissättning. En närmare beskrivning av problemområdet ges på följande sida.

Vi inleder uppsatsen med att beskriva lojalitetsprogram och deras betydelse inom passagerarflyget. Vidare ger vi en närmare förklaring av problemområdet där vi även presenterar vår frågeställning. I anslutning till detta beskriver vi SAS bolagsstruktur för att tydligare visa problematiken med internprissättningen. Därefter förklarar vi det tillvägagångssätt vi har valt för att genomföra fallstudien samt den teoretiska referensram som vi har använt. Vidare följer en beskrivning av internprissättningen mellan EuroBonus och flygbolagen inom SAS. Till sist analyserar vi det empiriska materialet och sammanfattar våra viktigaste slutsatser.

Eftersom fallstudien baseras på en viss bransch, passagerarflyget, har det under arbetets gång dykt upp många facktermer och branschspecifika uttryck. I de fall där det saknas en svensk översättning eller där vi anser att det behövs ett förtydligande av ordets innebörd har vi kursiverat dessa ord första gången de nämns. Utöver detta finns de även förklarade längst bak i uppsatsen, i Bilaga 1.

1.1 Bakgrund

Passagerarflygets lojalitetsprogram anses ha uppkommit till följd av tre sammanfallande faktorer; avreglering, globalisering samt högre ställda krav från kunderna på bättre service. I slutet av 70-talet avreglerades passagerarflyget i USA, vilket tvingade de amerikanska flygbolagen att närma sig sina kunder för att bli mer konkurrenskraftiga. American Airlines var först med att lansera ett lojalitetsprogram inom passagerarflyget när de 1981 introducerade AAdvantage. Därefter bildade flertalet transatlantiska flygbolag sina egna lojalitetsprogram för att inte riskera att förlora kunder till American

Airlines.¹ SAS lanserade sitt lojalitetsprogram EuroBonus 1992.² Idag är lojalitetsprogrammen vanligt förekommande inom passagerarflyget och en viktig del av flygbolagens affärsmodell.³

Ett lojalitetsprogram avser att belöna lojala kunder som är medlemmar i programmet. Programmen är ofta utformade så att medlemmarna får poäng när de köper vissa produkter eller tjänster av ett företag. Baserat på antalet intjänade poäng blir medlemmarna sedan belönade med rabatter eller får möjlighet att använda poängen för ytterligare konsumtion.⁴ Ju mer medlemmarna handlar för, desto fler poäng belönas de med. Inom passagerarflyget har medlemmarna möjlighet att ta ut sina *lojalitetspoäng* för att köpa flygresor, så kallade *awardresor*. Poängen ska uppmuntra medlemmarna att vara lojala och fortsätta köpa företagets produkter och tjänster. För företagets del behandlas poängen som medlemmarna har tjänat in som en *skuld* till dess att de används. Ett välfungerande lojalitetsprogram kan emellertid leda till ökad försäljning, större marknadsandelar, stigande återköpsfrekvenser, reducerade marknadsföringskostnader, samt högre inträdesbarriärer för konkurrenter. Detta kan i slutändan innebära säkrare framtida intäkter.⁵

1.2 Problemområde

I och med den ökade konkurrensen inom passagerarflyget har flygbolagen tvingats öka sin *kabinfaktor*, det vill säga öka andelen utnyttjade stolar per flygning, för att bibehålla lönsamheten. En ökning av kabinfaktorn har emellertid medfört en problematik.⁶ Flygbolagen tvingas på grund av detta göra ett ställningstagande huruvida de ska låta lojala kunder utnyttja sina lojalitetspoäng till awardresor, och därmed riskera att tränga undan passagerare som betalar marknadspris för sina biljetter.⁷ Denna problematik benämner vi *awardstolsproblematiken* och innebär att flygbolagen tvingas välja mellan

¹ Björk (2000) s. 16

² Hassel (2006) s. 2

³ Norgren (2003:1) s. 125

⁴ Norgren (2003:1) s. 127f

⁵ Björk (2000) s. 8

⁶ Nordgren 2006-11-10

⁷ Stenaae 2006-11-08

att tilldela flygstolar till *awardpassagerare* som betalar med poäng eller passagerare som betalar marknadspris för resan.

Inom SAS är en av de viktigaste anledningarna till awardstolsproblematiken den internprissättning som tillämpas mellan EuroBonus och flygbolagen inom SAS. Problemet uppstår när en medlem vill använda sina lojalitetspoäng för att köpa en flygresa med något av SAS flygbolag. För en awardpassagerare får flygbolaget ett belopp som motsvarar flygbolagets särkostnad för en ytterligare passagerare. I detta belopp ingår alltså inte alternativkostnaden för en utebliven passagerare som hade betalt ett marknadspris. Trafikintäkten för flygbolagen som en awardpassagerare inbringar blir därför avsevärt mycket lägre. Det innebär att flygbolagen inom SAS idag saknar incitament att tillhandahålla *awardstolar*. I och med det är EuroBonus inte ett lika attraktivt lojalitetsprogram som det skulle kunna vara.

För att göra EuroBonus mer attraktivt för medlemmarna skulle det således krävas fler awardstolar. Detta skulle i sin tur kräva att flygbolagen inom SAS gavs större incitament att tillhandahålla awardstolar. En möjlig lösning till detta skulle kunna vara att ersätta flygbolagen med ett marknadsbaserat internpris för awardpassagerare, vilket skulle minska skillnaden på värdet av awardpassagerare och en passagerare som betalar marknadspris. Med ett marknadsbaserat internpris avser vi ett pris som kan jämföras med vad det skulle kosta att köpa motsvarande biljett. Detta är en förenklad beskrivning av awardstolsproblematiken inom SAS. En mer utförlig genomgång av internprissättningen och problematiken ger vi i kapitel 4.

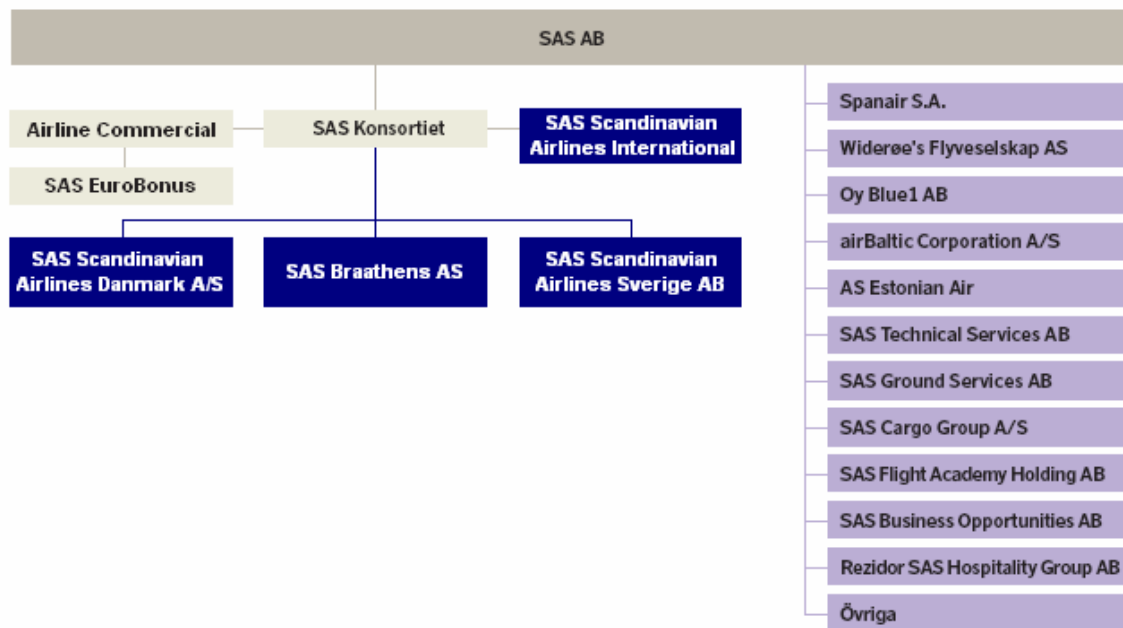
Mot bakgrund av ovanstående problemområde ämnar vi i vår uppsats svara på följande frågor:

- *Hur fungerar den nuvarande internprissättningen mellan EuroBonus och Flygbolagen vid intjäning och uttag av lojalitetspoäng?*
- *Vilka konsekvenser skulle ett marknadsbaserat internpris få för EuroBonus, Flygbolagen och SAS koncernen?*

För att kunna besvara ovanstående frågeställning krävs en god förståelse av SAS bolagsstruktur samt hur de olika verksamheterna inom SAS interagerar med varandra. Nedan beskriver vi därför SAS bolagsstruktur.

1.3 SAS bolagsstruktur

SAS nuvarande bolagsstruktur är en följd av den *bolagisering* av koncernens affärsenheter som genomfördes 2004. Syftet med bolagiseringen var att skapa en bättre och mer effektiv organisationen, genom att bland annat flytta ner resultatansvaret i de olika affärsenheterna.⁸ Den internprissättning vi har studerat är en konsekvens av bolagiseringen. Nedan visas en förenklad version av *SAS koncernens* bolagsstruktur.



Figur 1 SAS koncernens bolagsstruktur⁹

SAS AB är moderbolag till samtliga bolag inom SAS koncernen. I SAS koncernen ingår även *SAS Konsortiet*, som innehar SAS flygrättigheter och äger flygplanen. I Konsortiet ingår även *Airline Commercial* som består av en rad olika enheter. Här ingår bland annat *EuroBonus* som en egen resultatenhet. En annan verksamhet som ingår i Konsortiet är *Scandinavian Airlines International (SAS International)*, som trafikerar linjer från Europa till Asien och USA.

⁸ SAS koncernen (2004) s. 6f

⁹ SAS koncernen (2005) s. 89 (redigerad)

Därtill finns tre nationella flygbolag i Sverige, Norge och Danmark, som ansvarar för respektive lands inrikestrafik samt linjer inom Europa. Dessa tre bolag, SAS Danmark, SAS Braathens och SAS Sverige, tillsammans med SAS International, benämner vi härefter *Flygbolagen*. Det är mellan EuroBonus och Flygbolagen som vi har studerat internprissättningen och awardstolsproblematiken.

1.4 Avgränsningar

I vår uppsats behandlar vi internprissättningen mellan EuroBonus och Flygbolagen och dess påverkan på SAS koncernen. Således har vi exkluderat alla andra dotterbolag inom koncernen samt andra partnerföretag inom lojalitetsprogrammet. Anledningen till denna avgränsning är att problematiken är som tydligast i relationen mellan EuroBonus och Flygbolagen.

1.5 Relevans

Denna studie är relevant av två skäl. För det första är SAS och EuroBonus av stor betydelse eftersom det berör en stor grupp resenärer världen över. Idag består EuroBonus kundbas av cirka 3,2 miljoner medlemmar.¹⁰ För det andra är EuroBonus av stor betydelse för SAS eftersom ett av huvudmålen med programmet är att öka *trafikintäkterna*.¹¹ Idag svarar medlemmarna för 30 procent av SAS totala trafikintäkter.¹² Det är således av stor vikt att utreda hur dagens internprissättning fungerar samt vilka konsekvenser en övergång till marknadsbaserad internprissättning skulle få. En sådan förändring skulle kunna vara en långsiktig lösning på awardstolsproblematiken, vilken förmodas leda till ett starkare lojalitetsprogram för SAS. Skulle en långsiktig lösning inte komma till stånd, det vill säga att tillgången på awardstolar inte förbättras, finns en risk att medlemmarna väljer att flyga med andra flygbolag än SAS. I förlängningen skulle SAS därför riskera att gå miste om framtida trafikintäkter.¹³

¹⁰ SAS koncernen (2005) s. 29

¹¹ Østergaard 2006-11-23

¹² Intern rapport (2006)

¹³ Sandström 2006-11-24

2 Metod

Här beskriver vi hur vi valt tillvägagångssätt för vårt arbete. Vi redogör för utformningen av vår intervjuprocess och hur vi valt intervjupersoner. Vidare redogör vi för vilka övriga informationskällor vi har använt.

2.1 Val av metod

För att besvara vår frågeställning och uppnå syftet med uppsatsen har vi valt att genomföra en kvalitativ fallstudie. Studien kan klassificeras som kvalitativ eftersom största delen av informationen är öppen och mångtydig samt att den till stor del grundas på studiesubjektens perspektiv.¹⁴ En fallstudie är lämplig eftersom den syftar till att ge djupgående insikter om en viss situation samt visar hur de inblandade parterna tolkar denna, där fokus ligger på process och upptäckande snarare än på resultat och bevis.¹⁵ Vidare kan en fallstudie hjälpa till att både utveckla och pröva en teori där såväl kvalitativ som kvantitativ information kan användas.¹⁶ En fallstudie lämpar sig även för att besvara frågor av typen ”hur”, vilket innefattas i den frågeställning vi ämnar besvara.¹⁷

2.2 Intervjuer

Vi har valt att använda oss av intervjuer för att samla in största delen av informationen. Intervjuer är en bra metod för att samla in viss typ av kvalitativ information och för att få reda på vad någon vet, tycker eller tänker.¹⁸ Intervjuformatet vi har använt kan klassificeras som delvis strukturerat. Detta innebär att intervjupersonerna har givits ett antal förutbestämda frågeställningar där såväl innehållet som frågornas ordningsföljd har varierat mellan intervjuerna. Utrymme har även funnits för följdfrågor under intervjuernas gång vilket har möjliggjort att oplanerade frågor kunnat behandlas samt att intervjupersonerna har givits utrymme att framföra ytterligare synpunkter och idéer.¹⁹

¹⁴ Alvesson & Sköldberg (1994) s. 10

¹⁵ Merriam (1994) s. 9

¹⁶ Merriam (1994) s. 10

¹⁷ Yin (1994) s. 5

¹⁸ Merriam (1994) s. 86

¹⁹ Merriam (1994) s. 88

Intervjuerna har till största delen genomförts per telefon på grund av SAS geografiskt utspridda organisation. I den mån det har varit möjligt har intervjuerna utförts på plats. För att bättre kunna analysera intervjuerna och undvika eventuella oklarheter har en diktafon använts efter det att intervjupersonerna givit sina godkännanden.

Inför varje intervjutillfälle har intervjupersonerna fått frågorna skickade till sig för att kunna förbereda sig och ge så bra svar som möjligt. Frågorna har till viss del varit likartade mellan intervjuerna men har också anpassats beroende på intervjupersonernas positioner inom SAS. Intervjuerna har sammanfattats efter varje intervjutillfälle och därefter skickats till intervjupersonerna för godkännande.

2.2.1 Val av intervjupersoner

Vi har genomfört ett antal intervjuer med personer på nyckelpositioner inom de tre olika intressegrupperna; EuroBonus, Flygbolagen och SAS AB som representerar SAS koncernens helhetsintresse. Samtliga intervjupersoner inom SAS är indirekt eller direkt berörda av awardstolsproblematiken. Intervjupersonerna från EuroBonus är direkt berörda av problematiken eftersom de anser att de inte kan tillgodose medlemmarnas krav. Intervjupersonerna från Flygbolagen påverkas också direkt eftersom det i slutändan är de som ska erbjuda awardstolar. SAS koncernen påverkas indirekt genom att en förändring av internprissättningen skulle få konsekvenser på deras lönsamhet till följd av den effekt det har på Flygbolagen. Vi har även valt att intervjua en utomstående person som är sakkunnig inom redovisning för flygbolag och lojalitetsprogram.

Mot bakgrund av ovanstående urvalskriterier har vi valt att intervjua personer på följande befattningar:

- **SAS EuroBonus**
 - Vice President, Head of SAS EuroBonus
 - Business Controller, Partners & Points
 - Director, EuroBonus Communication
- **Flygbolagen**
 - **SAS Airline Commercial**
 - Director, Pricing Strategy²⁰
 - **SAS Braathens**
 - Director, Revenue Management
 - **SAS Danmark**
 - Business Controller
 - Chief Controller
 - Revenue Manager
 - **SAS Sverige**
 - Vice President Commercial (Marknadschef)
 - Revenue Manager
 - **SAS International**
 - Vice President, Head of Revenue Management
- **SAS AB**
 - Vice President, Corporate Accounting
 - Vice President, Corporate Advisory
- **KPMG**
 - Partner, Audit and Risk Advisory Services

Nedan följer en närmare beskrivning av de personer vi har intervjuat.

²⁰ Intervjupersonen är placerad under Flygbolagen därför att han representerar Flygbolagens intressen inom SAS Airline Commercial.

2.2.2 EuroBonus

På EuroBonus har vi haft viss löpande kontakt med verksamhetschefen (Head of SAS EuroBonus). Detta för att få en tydlig bild av hur EuroBonus ser på awardstolsproblematiken. För att förstå processen kring *intjäning* och *uttag* av lojalitetspoäng har vi intervjuat EuroBonus business controller med särskild kompetens inom detta område. Slutligen, för att belysa problematiken från ett kundperspektiv, har vi även intervjuat den ansvarige för EuroBonus marknadskommunikationen gentemot kunderna.

2.2.3 Flygbolagen

På de olika Flygbolagen har vi i huvudsak intervjuat representanter från *Revenue Management*. De ansvarar för att maximera trafikintäkterna för respektive Flygbolag genom att försöka se till att varje flygbiljett säljs till ett så högt pris som möjligt. Vi har ansett det särskilt viktigt att intervjua dem eftersom det även är Revenue Management som beslutar om antalet awardstolar på respektive Flygbolag. I de fall det har varit möjligt har vi även intervjuat controllers hos Flygbolagen.

Vidare har vi intervjuat marknadschefen på SAS Sverige eftersom hon är ansvarig för bland annat Revenue Management inom det bolaget. Slutligen har vi intervjuat en person som är ansvarig för SAS prissättningsstrategier. Han är även ordförande i Revenue Management Forum där samtliga ansvariga för Revenue Management i respektive Flygbolag ingår. De utarbetar den övergripande prissättningsstrategin för Flygbolagen. Detta har vi ansett viktigt för att få en bredare förståelse för hur Revenue Management resonerar när de beslutar om tillgången på awardstolar.

2.2.4 SAS AB

På koncernnivå har vi intervjuat de ansvariga för redovisning (Corporate Accounting) och juridiska frågor (Corporate Advisory). Eftersom SAS AB representerar SAS koncernens helhetsperspektiv anser vi att dessa personer har kunnat tillföra viktiga synpunkter på hur awardstolsproblematiken uppfattas. Dessutom skulle de vara delaktiga i ett beslut om en eventuell ändring av internprissättningen. Eftersom dessa personer har särskilt god insikt

i vilka konsekvenser en förändrad internprissättning skulle få för SAS koncernen har vi även gjort uppföljningsintervjuer med dem.

2.2.5 KPMG

Det finns särskilda regler och rekommendationer för redovisning av lojalitetsprogram inom passagerarflyget, varför vi har intervjuat en sakkunnig inom detta område. Intervjupersonen är partner vid KPMG i Sydney och sitter med i International Air Transportation Association Accounting Working Group (*IATA AWG*) som är en intresseorganisation för passagerarflyget som behandlar redovisningsfrågor.

2.3 Övriga informationskällor

Parallellt med intervjuerna har vi använt oss av information från SAS interna rapporter, årsredovisningar och hemsidor. Detta för att få en grundläggande förståelse för awardstolsproblematiken och för att kunna utforma relevanta frågor till intervjuerna. Utöver denna företagsspecifika information har vi använt oss av branschhemsidor inom passagerarflyget samt artiklar och rapporter rörande regleringar för lojalitetsprogram.

För att lägga grunden till intervjuprocessen och för att kunna analysera det empiriska materialet har vi undersökt den akademiska litteraturen. Vi har utgått från en bred ansats och undersökt en rad olika teorier om internprissättning samt närliggande problemområden. Inom internprissättningsområdet finns en mängd teorier som i varierande grad är tillämpbara på vår fallstudie. Vi har valt att endast redogöra för de teorier som vi anser är mest relevanta.

3 Teoretisk ram

I detta kapitel redogör vi för de teorier som vi i analysen använder för att besvara vår frågeställning. Inledningsvis beskriver vi internprissättning som problemområde för att sedan sammanfatta detta i en generell internprissättningsmodell. Vidare förklarar vi vad som avses med tillgång respektive skuld ur ett redovisningsperspektiv, eftersom vi anser att synen på EuroBonus ur ett sådant perspektiv får konsekvenser för vilken internprissättning som kan anses lämplig.

3.1 Internprissättning som problemområde

Det finns flera sätt att definiera internprissättning och de problem som kan uppstå till följd av en sådan. Det sätt som vi anser vara tydligast är det pris som sätts på en vara eller en tjänst i en transaktion där åtminstone en av de två parterna är en egen resultatenheter.²¹ Det som i litteraturen benämns som internprissättningsproblematiken sammanfattar McAuley & Tomkins (1992):

”Sökandet efter en policy för internprissättning som kommer vara optimal i alla situationer.”

McAuley & Tomkins (1992) bryter sedan ner denna övergripande definition i fyra olika perspektiv:

- Internprissättning kan vara en funktionell nödvändighet, beroende på att företaget har divisionaliserats till resultatenheter.
- Internprissättning kan användas som ekonomiskt styrinstrument i syfte att allokera resurser effektivare mellan divisionerna.
- Internprissättning kan utnyttjas som organisatorisk katalysator, för att förstärka antingen integrationen eller desintegrationen mellan enheterna.
- Internprissättning kan ses som ett sätt att påverka de strategiska strukturerna inom företaget som helhet. Rättvisa och påverkbarhet är nyckelord.

²¹ Anthony & Govindarajan (2003) s. 243f

Dessa olika perspektiv implicerar att det finns flera olika nyanser av internprissättningsproblematiken beroende på dess syfte.²² Lantz (2000) sammanfattar tre huvudsakliga syften från litteraturen:

- Att bevara självständigheten bland enheterna.
- Att möjliggöra relevanta mätningar av enheternas beslut.
- Att ge enheterna incitament att maximera hela företagets vinst.

Det finns en motsägelse mellan det första och det tredje syftet eftersom en ökad självständighet bland enheterna i första hand kommer leda till att enheterna maximerar sin egen vinst och inte hela företagets.²³ Internprissättningsproblematiken kan anses uppstå när olika enheter i ett decentraliserat företag utbyter varor eller tjänster med varandra. Priset kommer således påverka båda enheternas resultat. Om en enhet dessutom uppmuntras att maximera det egna resultatet riskerar detta att påverka hela företagets resultat negativt. Den underliggande problematiken grundar sig i att det finns en konflikt mellan utvärderingen av enhetens och hela företagets prestation.

Ytterligare en konflikt som riskerar att uppstå är om enheterna fokuserar på att maximera den kortsiktiga lönsamheten, vilket kan komma att påverka både enhetens och hela företagets långsiktiga lönsamhet.²⁴ En internprissättning som likställer enheternas och hela företagets mål kan sägas utgöra effektiva incitament för hela verksamheten. För att en internprissättningen ska kunna utgöra effektiva incitament krävs att den leder till att de inblandade enheterna maximerar hela företagets vinst genom att självständigt maximera sin egen vinst.²⁵

3.2 Modell för internprissättning

Lantz (2000) menar att internpriser som fungerar som effektiva incitament innebär att vinstmaximering på enhetsnivå även resulterar i vinstmaximering för hela företaget. Vi

²² McAuley & Tomkins (1992) s. 105

²³ Lantz (2000) s. 12

²⁴ Kaplan & Atkinson (1998) s. 453f

²⁵ Lantz (2000) s. 13

har valt att utgå ifrån Lantz (2000) internprissättningsmodell eftersom alla modeller inom detta område kan sammanfattas genom att strukturera dem i två dimensioner:

- Graden av självständighet som den säljande enheten har på den interna marknaden. Med detta menas i vilken utsträckning som den enskilda decentraliserade enheten har självbestämmanderätt i frågor som rör den operativa verksamheten.
- Sannolikheten för total optimalitet i företaget som internprissättningen kan förväntas leda till i praktiken. (Med total optimalitet avses att maximera hela företagets vinst på lång sikt)

I Lantz (2000) modell ger dessa dimensioner upphov till fyra olika principer som vi illustrerar i Figur 2:

		<u>Sannolikhet för total optimalitet</u>	
		Hög	Låg
<u>Självständighet</u>	Hög	Principal-agent-principen	Vägvisarprincipen
	Låg	Diktatorprincipen	Integrationsprincipen

Figur 2 Sammanfattande modell för internprissättningsproblematiken²⁶

Vi behandlar nedan de fyra olika principerna i tur och ordning.²⁷

3.2.1 Integrationsprincipen

Om den säljande enhetens självständighet är låg samtidigt som sannolikheten för total optimalitet är låg så är kostnaderna större än nyttan som genereras av internprissättningen. Således borde regleraren, det vill säga organisationen som helhet, integrera de båda enheterna vertikalt, varför denna princip kallas integrationsprincipen.

²⁶ Lantz (2000) s. 35

²⁷ Lantz (2000) s. 34ff

3.2.2 Diktatorprincipen

Om självständigheten är låg för den säljande enheten samtidigt som sannolikheten för total optimalitet är hög så bör priset bestämmas av regleraren. Detta kallas därför diktatorprincipen. Enheterna får således anpassa sitt agerande till de av regleraren givna priserna, vilket gör att det blir oklart huruvida nyttan av internprissättningen uppväger kostnaden av att administrera den. Anledningen till denna oklarhet är att enheterna inte får något tydligt incitament att sträva mot hela företagets mål eftersom de inte samtidigt maximerar den egna vinsten.

3.2.3 Vägvisarprincipen

Om självständigheten tillåts vara hög, men sannolikheten för total optimalitet är låg till följd av internprissättningen, är det reglerarens roll att agera vägvisare. Denna princip kallas således vägvisarprincipen. Aktörerna får reda på vad syftet med internprissättningen är och de får sedan själva bestämma internpriset dem emellan. Även här är det oklart om nyttan med internprissättningen är större än kostnaden. Till skillnad från fallet med diktatorprincipen skulle marknadskrafter råda, vilket är positivt. Risken är emellertid om säljaren är för stark i förhållandet och förväntas maximera sin egen vinst, vilket kan gå ut över företaget som helhet.

3.2.4 Principal-agent-principen

Om både självständigheten och sannolikheten för total optimalitet är hög så är kostnaden för att administrera internprissättningen per definition lägre än nyttan för densamma. Reglerarens roll blir i detta fall att ställa upp principiella regler för hur internprissättningen ska fungera. Under dessa regler maximerar den säljande enheten hela företagets vinst genom att maximera sin egen vinst, vilket gör att det inte spelar någon roll om informationen är symmetriskt eller asymmetriskt fördelad. Denna benämns som principal-agent-principen eftersom den löser problemet i principal-agent-teorin genom att tillhandahålla effektiva incitament som likställer agentens och principalens intressen.

Eftersom vi har funnit att internprissättningen inom SAS inte utgör effektiva incitament är inte principal-agent-principen applicerbar. Vi har inte heller funnit att

integrationsprincipen är relevant eftersom SAS vid bolagiseringen valde att frångå en integrerad struktur. Vi kommer däremot att analysera internprissättningen utifrån diktator- och vägvisarprincipen eftersom de stämmer väl överens med den internprissättning som tillämpas inom SAS.

3.3 Synen på EuroBonus ur ett teoretiskt perspektiv

Enligt International Financial Reporting Standards (IFRS) definieras en *skuld* som en förpliktelse vilken kommer att resultera i ett utflöde av resurser från företaget. En *avsättning* är en befarad skuld där det råder osäkerhet både beträffande storlek och betalningstidpunkt.²⁸ Eftersom det råder osäkerhet avseende både storleken och tidpunkten för betalning redovisas skulden från medlemmarnas intjänade poäng idag som en avsättning. Hädanefter kommer denna avsättning refereras till som skuld eftersom den inom EuroBonus benämns som en skuld.

Enligt IFRS definieras en *tillgång* som en resurs från vilken ett framtida ekonomiskt värde tillkommer ägaren. En *immateriell tillgång* definieras som en icke-materiell tillgång som skapar ett mätbart *finansiellt värde*.²⁹ Med finansiellt värde avser vi ett värde som kan mätas monetärt till skillnad från *icke-finansiella* mått. Immateriella tillgångar som skapar ett värde som är svårt att mäta finansiellt benämns *osynliga tillgångar*. Idag anses immateriella och osynliga tillgångar vara minst lika viktiga som materiella tillgångar för ett företags lönsamhet.³⁰ Några av de viktigaste funktionerna som immateriella och osynliga tillgångar kan åstadkomma är enligt Kaplan och Atkinson (1998) att:

- Utveckla kundrelationer som behåller nuvarande kunders lojalitet samt skapar möjligheter att effektivt betjäna och skapa lojalitet i nya kundsegment.
- Introducera nya innovativa produkter och tjänster som är efterfrågade av det tilltänkta kundsegmentet.

²⁸ IFRS (2003) s. 312

²⁹ IFRS (2003) s. 326

³⁰ Kaplan & Atkinson (1998) s. 367

- Skapa kundanpassade produkter och tjänster av hög kvalitet till en låg kostnad på kort tid.

Om det är svårt att bestämma ett tillförlitligt värde på immateriella tillgångar tas de inte upp i balansräkningen trots att de kan vara avgörande för den framtida lönsamheten. Exempel på sådana tillgångar kan vara kunddatabaser och kundlojalitet.³¹ Eftersom det finansiella värdet av EuroBonus är svårt att mäta, är det enda som syns i SAS resultat- och balansräkning den skuld som tas upp från medlemmarnas intjänade poäng.

3.3.1 Finansiella och icke-finansiella mått

För att kunna utvärdera både materiella och immateriella tillgångar använder många företag så kallade *balanserade styrkort* där både finansiella och icke-finansiella mått används. De flesta bolag använder dock mestadels finansiella mått när de utvärderar sin prestation. Det främsta skälet till detta anses vara att de finansiella måtten, till exempel vinsten, oftast korresponderar med organisationens långsiktiga mål, vilka för det mesta är finansiella. Även om det i huvudsak är finansiella mått som används på en total nivå så används icke-finansiella mått ofta på enhetsnivå. Detta beror på att det finns en förståelse för att finansiella mått per definition är kortsiktiga resultatmått samt att de inte ger en intuitiv förståelse av hur verksamheten ska bedrivas. Icke-finansiella mått, till exempel kvalitet eller kundnöjdhet, kan förutom att förklara dagens försäljning även indikera hur den framtida försäljningen kommer att utvecklas.³² Av detta skäl borde icke-finansiella mått vara särskilt intressanta för EuroBonus.

³¹ Kaplan & Atkinson (1998) s. 367f

³² Kaplan & Atkinson (1998) s. 442f

4 Internprissättningen inom SAS – en beskrivning

I detta kapitel presenterar vi den insamlade informationen från vår fallstudie. Kapitlet inleds med en översiktlig beskrivning av EuroBonus samt en mer utförlig redogörelse för hur internprissättningen, intjäningen och uttagen av lojalitetspoäng fungerar. Därefter presenterar vi internprissättningen ur Flygbolagens och SAS koncernens perspektiv.

4.1 Awardstolsproblematiken för EuroBonus

Syftet med EuroBonus är att öka trafikintäkterna för SAS. Detta ska uppnås genom att öka antalet medlemmar och få såväl nya som gamla medlemmar att flyga mer med SAS.³³ EuroBonus har som finansiellt mål att uppnå nollresultat men deras verksamhet påverkar Flygbolagens finansiella resultat. Hur stor påverkan som EuroBonus har på Flygbolagens resultat är dock oklart.³⁴

EuroBonus är en affärsenhet inom SAS Konsortiet och har idag cirka 3,2 miljoner medlemmar.³⁵ Dessa medlemmar bidrar med trafikintäkter på över SEK 11 miljarder per år, vilket motsvarar ungefär 30 procent av Flygbolagens totala trafikintäkter. Medlemmarna reser även mer med SAS jämfört med andra kunder.³⁶ För att utvärdera EuroBonus verksamhet och för att tillhandahålla ett så bra lojalitetsprogram som möjligt är en av de viktigaste mätparametrarna kundnöjdhet.³⁷ Kundnöjdheten grundar sig till stor del på kundernas uppfattning om möjligheterna att utnyttja de förmåner som lojalitetsprogrammet erbjuder, där en av de viktigaste förmånerna är att kunna ta ut awardresor. Dock är det inte EuroBonus som i slutändan bestämmer tillgången på awardresor, utan istället Flygbolagen.³⁸ Det finns således en problematik i att tillgodose medlemmarnas krav på tillgänglighet på awardstolar och samtidigt få Flygbolagen att tillhandahålla sådana stolar. Awardstolsproblematiken blir särskilt påtaglig när

³³ Østergaard 2006-11-23

³⁴ Sandström 2006-11-24

³⁵ SAS koncernen (2005) s. 29

³⁶ Intern rapport (2006), SAS koncernen (2005) s. 27

³⁷ Østergaard 2006-11-13

³⁸ Edholm 2006-11-15

kabinfaktorn är hög och Flygbolagen tvingas välja mellan att tilldela flygstolar till awardpassagerare eller passagerare som har betalat marknadspris.

4.1.1 Medlem får poäng – intjäning

Vid flygresor med något av Flygbolagen kan medlemmarna tjäna lojalitetspoäng baserat på flygresans längd och klass. Exempelvis ger en resa mellan Stockholm och London fler poäng än en resa mellan Stockholm och Malmö. Likaledes ger en resa i *Business Class* fler poäng än en resa i *Economy Class*. Beroende på hur mycket poäng och inom hur lång tid dessa poäng har tjänats in kan medlemmarna även bli uppgraderade till Silver eller Guldnivå. Medlemsnivåerna ger olika typer av förmåner som exempelvis prioritering vid incheckning eller tillgång till SAS och STAR Alliance³⁹ lounges på flygplatser världen över.

När en medlem flyger med något av Flygbolagen uppstår en intäkt hos Flygbolaget. Samtidigt får medlemmen ett visst antal lojalitetspoäng som bokförs på dennes EuroBonus-konto. Dessa poäng utgör sedan en fordran på EuroBonus som gör en avsättning på motsvarande belopp. EuroBonus kräver därefter Flygbolaget på ersättning för de intjänade poängen, varefter Flygbolaget betalar EuroBonus.⁴⁰

4.1.2 Medlem använder poäng – uttag

När en medlem har tjänat ihop tillräckligt många lojalitetspoäng kan dessa användas för uttag av awardresor med något av Flygbolagen. Antalet poäng som krävs för olika resor beror på resans längd och klass. Det krävs fler poäng för att kunna göra en resa mellan Köpenhamn och New York än vad som krävs mellan Köpenhamn och Stockholm och det krävs fler poäng för att utnyttja en resa i *Business Class* jämfört med *Economy Class*.

När en awardresa genomförs med något av Flygbolagen minskar behållningen på medlemmens EuroBonus-konto med det antal poäng som resan kräver. Därmed minskar även den fordran på EuroBonus som tidigare uppstått till följd av intjäningen. EuroBonus

³⁹ STAR Alliance bildades 1997 och är en samarbetsallians, bestående av 18 flygbolag som bland annat inkluderar Air Canada, Lufthansa, Thai Airways och United Airlines. www.staralliance.com 2006-10-17

⁴⁰ Andersen 2006-10-25

avsättning minskar därefter med samma belopp. Sedan betalar EuroBonus Flygbolaget för den genomförda flygresan med en ersättning enligt gällande internprissättning.⁴¹

4.1.3 Internprissättning

Idag är internpriset för uttag av awardstolar lika med de särkostnader som en ytterligare passagerare medför. I denna kostnad, som inom SAS benämns *Traffic Variable Cost* (TVC), inkluderas till exempel mat-, dryck-, och tidningskostnader för en extra passagerare. Därmed tas ingen hänsyn till alternativkostnaden av en utebliven fullt betalande passagerare. Således får flygbolagen inom SAS en avsevärt mycket mindre trafikintäkt för awardpassagerare jämfört med vad de får från passagerare som har betalat marknadspris. Idag motsvarar TVC mellan en femtedel och en tiondel av marknadspriset för en flygresa, beroende på destination.⁴²

För att täcka EuroBonus kostnader för driften av lojalitetsprogrammet och awardresorna baseras internpriset för intjäning av poäng på internpriset av uttag plus ett påslag. Internprissättningen för intjäning beräknas genom kvoten av den totala kostnaden för uttag av awardresor och det totala antalet intjänade poäng under föregående år. Detta ger en enhetskostnad per intjänad poäng som ligger till grund för den summa som ett Flygbolag ska betala EuroBonus vid intjäningen. Denna summa består av enhetskostnaden multiplicerat med det antal poäng som en medlem tjänar in på en viss resa. Priset per poäng är alltså högre för intjäningen än för uttaget och differensen utgör det påslag som ska täcka kostnaderna för driften av EuroBonus.⁴³

Hur dagens internprissättning vid intjäning och uttag av poäng påverkar Flygbolagens och EuroBonus resultat- och balansräkning illustreras nedan i Figur 3.

⁴¹ Andersen 2006-10-25

⁴² Sandström 2006-11-24

⁴³ Andersen 2006-11-22

	Flygbolagen Resultaträkning	EuroBonus Resultaträkning	EuroBonus Balansräkning (passivsidan)
Intjäning	1 -(TVC+påslag)	2 +(TVC+påslag)	3 +(TVC+påslag)
Uttag	5 +TVC	4 -TVC	6 -TVC
Netto	-påslag	+påslag	+påslag

Figur 3 Effekter i resultat- och balansräkning vid intjäning och uttag av poäng

Vid intjäning betalar Flygbolagen (1) EuroBonus (2) en ersättning som baseras på TVC plus ett påslag för att EuroBonus ska kunna täcka sina administrativa kostnader. Denna ersättning, TVC plus ett påslag, tas sedan upp i SAS koncernens balansräkning (3) som en skuld tills dess att poängen utnyttjas eller förfaller. Vid uttag av lojalitetspoäng betalar EuroBonus Flygbolagen med en ersättning som motsvarar TVC. Således minskar EuroBonus resultat (4) med samma belopp, TVC, som Flygbolagens resultat ökar (5). Samtidigt minskar EuroBonus skuld i balansräkningen (6) med TVC. Om påslaget blir större än de administrativa kostnaderna kommer EuroBonus att göra ett positivt resultat. Detta kommer sedan att fördelas på Flygbolagen baserat på hur mycket de har betalat till EuroBonus vid intjäningen.

4.1.4 EuroBonus poängskuld

Både när medlemmarna tjänar in och utnyttjar sina poäng påverkas såväl EuroBonus som Flygbolagens räkenskaper och i slutändan även SAS koncernens balans- och resultaträkning. Under ett verksamhetsår tjänas det in och tas ut lojalitetspoäng i varierande utsträckning. Poängen har en giltighetstid som är begränsad till fem år varefter de förfaller. I slutet av verksamhetsåret görs en avräkning på intjäning och uttag av poäng mellan EuroBonus och Flygbolagen där förfallna poäng dras av. De poäng som återstår vid räkenskapsårets slut utgör en fordran från medlemmarna som tas upp som en avsättning i SAS balansräkning. Denna avsättning benämns inom SAS som *poängskuld*. Vid utgången av 2005 var denna avsättning totalt värderad till SEK 606 miljoner.⁴⁴

⁴⁴ Andersen 2006-11-22, SAS koncernen (2005) s. 75

4.1.5 Redovisningsprinciper

Både internpriset och skulden hänger samman med vilken redovisningsprincip som tillämpas. Det finns idag två olika metoder för redovisning av lojalitetsprogram inom passagerarflyget. Den redovisningsprincip som SAS och de flesta andra flygbolag tillämpar benämns *incremental cost* och avser särkostnaden för en ytterligare passagerare. Det är denna kostnad som SAS benämner TVC. Den påverkar både resultat- och balansräkningen. Värderingen av skulden baseras på internpriset för uttag av awardresor, det vill säga TVC. Skulden speglar den framtida kostnad som kommer att uppstå till följd av att intjänade poäng används av kunderna. När kunden sedan använder sina poäng minskar skulden på balansräkningen och en kostnad tas upp på resultaträkningen som motsvarar TVC.⁴⁵

Den andra redovisningsprincipen kallas *deferred revenue*. Den innebär att endast den del av biljettintäkten som motsvarar värdet av den genomförda flygningen tas upp som trafikintäkt hos flygbolaget. Resterande del ses som en förutbetalad intäkt och blir därmed en skuld ända tills dess att poängen används eller förfaller.⁴⁶ När så sedan sker tas poängen upp som en trafikintäkt och flygbolagets skuld minskar med motsvarande belopp. Problemet med deferred revenue-principen är dock att det är svårt att hänföra en viss del av intäkten till den prestation som har utförts och den andra delen till den prestation som ska utföras i framtiden.⁴⁷

I september 2006 presenterade International Financial Reporting Interpretations Committee (*IFRIC*) ett utkast till en kommande rekommendation för flygbolagens lojalitetsprogram. Den förespråkar en övergång från dagens incremental cost till deferred revenue.⁴⁸ Rekommendationen innebär att avsättningen ska baseras på ett *relative fair value*. Med fair value menas det belopp till vilket en tillgång kan utväxlas, eller en skuld betalas, mellan kunniga och villiga parter genom en marknadsbaserad transaktion.⁴⁹

⁴⁵ Andersen 2006-11-22

⁴⁶ IATA in association with KPMG (1995) s. 3

⁴⁷ Ramsay 2006-11-24

⁴⁸ IFRIC (2006) s. 5

⁴⁹ IFRS (2003) s. 150

Rekommendationen ger således en viss ledning i hur värderingen ska ske men den tvingar inte till användandet av en viss värderingsteknik.⁵⁰

En partner på KPMG i Sydney som är medlem i IATA AWG, menar att rekommendationen ger utrymme för tolkningar av vad relative fair value innebär och skulle på så vis innebära en lättnad av de nuvarande reglerna för hur värderingen av avsättningen ska ske. Han påpekar dock att det IFRIC avser med relative fair value är det värde som poängen skulle kunna säljas för på en jämförbar marknad. Problemet är att det inte finns någon fullt jämförbar marknad. Redovisningsreglerna skulle därför tvinga bolagen att värdera skulden baserat på det pris som råder på den närmast jämförbara marknaden. Det skulle förmodligen vara det belopp som poängen säljs för till andra partnerföretag av lojalitetsprogrammet. Detta skulle innebära att skulden ökar väsentligt. Anledningen till att vissa flygbolag ändå har bytt till deferred revenue-principen är att det kan öka tillgängligheten av awardstolar till följd av att de tillskrivs ett högre värde. På så vis blir flygbolaget en attraktivare partner inom lojalitetsprogrammet och kan därför ta mer betalt av sina partnerföretag.⁵¹

Sammanfattningsvis är problemet för EuroBonus att kunna tillgodose medlemmarnas krav på tillgängliga awardstolar när det i slutändan är Flygbolagen som bestämmer detta. EuroBonus måste således få Flygbolagen att i större utsträckning prioritera awardpassagerare framför passagerare som betalar marknadspris för sina biljetter. Den internprissättning som idag tillämpas för uttag av awardresor medför att Flygbolagen endast får en ersättning som motsvarar TVC, vilken gör att de får en avsevärt mindre ersättning för en awardpassagerare jämfört med en passagerare som betalar marknadspris. Flygbolagen vill således ha en högre ersättning för awardresor om de ska prioritera awardpassagerare. Att byta redovisningsprincip från incremental cost till deferred revenue skulle möjliggöra en sådan höjning. Det skulle emellertid få konsekvenser för SAS koncernen. Vi kommer att redogöra för dessa i avsnitt 4.3.

⁵⁰ IFRIC (2006) s. 11

⁵¹ Ramsay 2006-11-24

4.2 Awardstolsproblematiken för Flygbolagen

Idag ställs det motstridiga krav på Flygbolagen. De ska både erbjuda awardstolar så att EuroBonus kan tillhandahålla ett så bra lojalitetsprogram som möjligt och samtidigt maximera trafikintäkterna på vilka de utvärderas. Flygbolagen utvärderas även på flera andra mätparametrar, men det finns idag ingen parameter som utvärderar tillgängligheten på awardstolar.⁵²

4.2.1 Betydelsen av EuroBonus för Flygbolagen

Samtliga intervjuade på Flygbolagen är överens om att SAS måste ha ett lojalitetsprogram. Dock råder det delade meningar om hur viktigt EuroBonus är för Flygbolagens trafikintäkter. En controller på SAS Danmark menar att EuroBonus är oerhört viktigt för deras trafikintäkter, både på kort och lång sikt och att SAS Danmark inte skulle överleva utan EuroBonus. Samtidigt medger han att det är problematiskt att tillhandahålla awardstolar eftersom de säljer allt fler stolar till passagerare som betalar marknadspris. Det resulterar i att det erbjuds allt färre awardstolar och att SAS Danmark därmed tvingas säga nej till passagerare som vill ta ut awardresor.⁵³

En revenue manager på SAS Danmark ger en mer utförlig beskrivning av awardstolsproblematiken. Han anser att EuroBonus är betydelsefullt för de långsiktiga trafikintäkterna men att det inte är lika viktigt som att maximera trafikintäkterna på kort sikt. Detta stämmer dåligt överens med att skapa en långsiktig lojalitet hos medlemmarna, vilken ska öka trafikintäkterna i framtiden.⁵⁴ SAS Sverige är av en något annan uppfattning. De menar att EuroBonus är en av de viktigaste faktorerna som driver trafikintäkterna och därför är medlemmarna de mest värdefulla kunderna. Medlemmarna erbjuds idag inte tillräckligt många awardstolar på de attraktiva avgångarna vilket går ut över EuroBonus kvalitet. Marknadschefen på SAS Sverige menar att:⁵⁵

⁵² Østergaard 2006-11-23

⁵³ Hassel 2006-11-13

⁵⁴ Rasmussen 2006-11-09

⁵⁵ Dahlberg 2006-11-10

”Självklart ska medlemmarna kunna ta ut sina poäng som de faktiskt redan har betalt för, men det går inte ihop med våra KPI:er⁵⁶.”

På SAS Braathens är inställningen till EuroBonus betydelse något mer skeptisk. Chefen för Revenue Management menar att SAS av principiella skäl bör ha ett lojalitetsprogram, eftersom kunderna förväntar sig det. Dock anser han att EuroBonus inte är drivande av SAS Braathens trafikintäkter, varken på kort eller lång sikt, till följd av de regleringar som norska staten har infört av konkurrensrättsliga skäl. Regleringarna innebär att medlemmarna inte får tjäna poäng på norska inrikesresor. Detta försvagar programmets ställning i Norge eftersom 65 procent av SAS Braathens trafikintäkter kommer från inrikestrafiken. Han är väl medveten om awardstolsproblematiken men förklarar sin hållning:⁵⁷

”Att sätta awardpassagerare på fullsatta plan står i strid med Revenue Managements mål att maximera trafikintäkterna på varje avgång eftersom det innebär att vi skulle avsäga oss en reell trafikintäkt. [...] Vi blir bättre och bättre på att maximera trafikintäkterna och utnyttja kapaciteten vilket gör att det blir sämre och sämre med awardstolar på attraktiva avgångar.”

På SAS International upplevs EuroBonus ha en stor betydelse för trafikintäkterna. Chefen för Revenue Management säger:

”Det finns absolut en vilja att fylla upp stolarna med awardpassagerare. Vi tar självklart hellre awardpassagerare istället för att åka med tomma stolar.”

Konflikten uppstår när Revenue Management ska maximera intäkterna på kort sikt. Det finns gott om awardstolar som ingen utnyttjar men problemet ligger i att medlemmarna

⁵⁶ KPI är en förkortning av Key Performance Indicator, vilket är ett allomfattande begrepp för de mätparametrar som används för att utvärdera prestationer inom SAS.

⁵⁷ Röli 2006-11-13

ofta vill ta ut sina awardresor vid de tidpunkter när avgångarna är fyllda med betalande passagerare.⁵⁸

4.2.2 Incitamenten för Flygbolagen att öka tillgängligheten på awardstolar

Flygbolagen saknar tydliga incitament för att tillhandahålla fler awardstolar. Chefen för Revenue Management på SAS Braathens är mycket tydlig med vari han anser att problemet ligger:⁵⁹

”Problemet med interaktionen med EuroBonus är att deras krav på awardstolar inte ingår i några av våra mätsystem som vi blir utvärderade på. [...] Om man ökar ersättningen till Flygbolagen så löser det ju vårt problem men det löser ju inte koncernens problem eftersom det inte är friska pengar utan endast en intern transaktion som tränger bort en reell trafikintäkt. Då kommer man dessutom blåsa upp EuroBonus-skulden i koncernens balansräkning.”

Det problematiska är huvudsakligen den osäkerhet som finns rörande tillgång och efterfrågan på awardstolar. Det är viktigt att ha en flexibilitet för att kunna uppfylla kraven från medlemmar som är betydelsefulla i den bemärkelse att de flyger mycket.⁶⁰ På grund av detta är det bra att inte utnyttja kapaciteten till 100 procent. En Revenue Manager på SAS Sverige förklarar:⁶¹

”Även om man har fått med fem awardpassagerare som annars inte skulle ha flugit förlorar man pengar om man missar en fullt betalande passagerare.”

⁵⁸ Stenaee 2006-11-08

⁵⁹ Röli 2006-11-13

⁶⁰ Dahlberg 2006-11-10

⁶¹ Forss 2006-11-10

4.2.3 Flygbolagens maximering av trafikintäkterna

En annan följd av awardstolsproblematiken är att SAS har tvingats lägga ner avgångar till vissa destinationer på grund av dålig lönsamhet. Till exempel har avgångar till Palma och Venedig tvingats stänga för att de till stor del utnyttjades av medlemmar som tog ut awardresor. Högre ersättning till Flygbolagen för awardstolar skulle förbättra lönsamheten för sådana destinationer.⁶²

Ett viktigt verktyg för maximeringen av trafikintäkterna är det bokningssystem som Flygbolagen använder. Bokningssystemet är mycket komplext och har över 20 olika *bokningsklasser*, varav två utnyttjas för bokning av awardstolar, en i Economy Class och en i Business Class. Tillgången på stolar i de olika klasserna bestäms av Revenue Management och bygger på förväntad efterfrågan. Dessa förväntningar grundar sig på en rad olika faktorer där de viktigaste är hur kabinfaktorn på motsvarande avgångar har sett ut historiskt och hur tillgången på stolar är idag.⁶³

Förutsägbarheten i bokningssystemet är mycket liten, det vill säga att det är svårt att långt i förväg kunna avgöra hur tillgång och efterfrågan på stolar kommer att utvecklas. Det blir därför svårt att maximera trafikintäkterna. Trots att Flygbolagen försöker hålla nere antalet awardpassagerare på avgångar som förväntas bli fullbokade gör den låga förutsägbarheten i bokningssystemet att det ändå går att boka awardresor om medlemmarna är ute i tillräckligt god tid. Till exempel så satt 30 procent av SAS Danmarks awardpassagerare under oktober månad 2006 på avgångar som var fullbokade. Ur ett kortsiktigt perspektiv borde dessa awardpassagerare inte ha fått plats eftersom de förmodligen trängde bort trafikintäkter från fullt betalande passagerare.⁶⁴

Sammanfattningsvis är uppfattningen hos Flygbolagen ganska enig om att det finns ett stort värde i EuroBonus och att det är mycket viktigt att ha ett bra lojalitetsprogram, framför allt på lång sikt. De anser dig dock sakna incitament för att tillgodose EuroBonus krav på fler awardstolar eftersom Flygbolagen inte utvärderas med någon mätparameter

⁶² Hassel 2006-11-13

⁶³ Forss 2006-11-10

⁶⁴ Hassel 2006-11-13

som inkluderar awardstolsproblematiken. För att Flygbolagen ska kunna tillgodose EuroBonus krav måste de kompenseras med en marknadsbaserad ersättning. Den ansvarige för Flygbolagens prissättningsstrategier (Director, Pricing Strategy) sammanfattar deras krav med:

”Eftersom Flygbolagen endast utvärderas på deras finansiella prestation är det ’show me the money’ som gäller”

Flygbolagen prioriterar inte awardpassagerare eftersom de anser att ersättningen inte är tillräcklig. De stänger emellertid inte ute awardpassagerare kategoriskt, trots att de måste maximera trafikintäkterna.

4.3 Awardstolsproblematiken för SAS koncernen

SAS AB som representerar koncernens helhetssyn förklarar awardstolsproblematiken med andra faktorer än de som angetts av EuroBonus och Flygbolagen. Den förefaller till stor del vara ett pedagogiskt problem där Flygbolagen inte uppfattar vilket värde som EuroBonus tillför koncernen. Istället ser de bara den kostnad som de belastas med för att driva EuroBonus. Vice President på Corporate Advisory inom SAS AB menar:⁶⁵

”När Flygbolagen upplever awardstolsproblematiken som ett incitamentsproblem gör man uppenbarligen värderingen att man inte äger EuroBonus-systemet och att man inte har någon nytta av det.”

Tanken med bolagiseringen 2004 när det gäller EuroBonus var att få Flygbolagen att känna delaktighet i EuroBonus, eftersom ett gemensamt lojalitetsprogram anses ge ett större värde än om vart och ett av Flygbolagen skulle ha sitt eget program. SAS AB ifrågasätter om Flygbolagen ser tillgängligheten på awardstolar som sitt ansvar. Vidare påpekas att Flygbolagen bör tänka mer på helheten och se till bakgrunden av bolagiseringen som syftade till att skapa större självständighet och lönsamhetstänkande i de olika verksamheterna. Från SAS AB:s sida anses Flygbolagens inställning till

⁶⁵ Nordgren 2006-11-10

awardstolsproblematiken även bero på graden av kommersiellt och affärsmässigt tänkande.⁶⁶

I och med den ökade självständighet som bolagiseringen ledde till, uppstod ett gränsdragningsproblem. Det blev i vissa fall oklart vad som skulle bestämmas på koncernnivå och vad som skulle beslutas i respektive Flygbolag.⁶⁷ Detta har påverkat EuroBonus genom den internprissättning som idag tillämpas. Något tydligt syfte med internprissättningen finns emellertid inte utan den är ett resultat av de övergripande ändamålen med bolagiseringen.⁶⁸

4.3.1 Internprissättningens konsekvenser för SAS koncernen

I samband med bolagiseringen bestämdes det att Flygbolagen skulle ersättas med TVC för awardstolar, det vill säga att de skulle ersättas med särkostnaden för en ytterligare passagerare.⁶⁹ Ett lågt internpris skulle dels hålla nere kostnaderna för EuroBonus vid uttag av awardresor och dels ge en låg värdering av skulden till medlemmarna. Eftersom internpriset ligger till grund för värderingen av skulden skulle ett marknadsbaserat internpris resultera i en markant ökning av denna skuld i koncernens balansräkning. Ökningen av skulden skulle därtill belasta SAS resultaträkning genom den engångskostnad som skulle uppstå till följd av en höjning av internpriset.⁷⁰

Det är svårt att tillgodose Flygbolagens krav eftersom intjäningen och uttagen av poäng skiljer sig åt mellan bolagen. I och med detta blir vissa vinnare och andra förlorare eftersom det finns en differens i priset per poäng mellan intjäning och uttag. En mer rättvis fördelning än den som råder idag skulle kunna uppnås om en höjning av prissättningen för uttag motsvarades av en lika stor höjning av intjäningen.⁷¹ Uppfattningen om konsekvenserna av en sådan förändring går isär hos Flygbolagen. SAS Danmark är positivt inställda eftersom ett högre internpris skulle öka deras incitament att

⁶⁶ Edlund 2006-11-09

⁶⁷ Nordgren 2006-11-14

⁶⁸ Edlund 2006-11-27

⁶⁹ Nordgren 2006-11-10

⁷⁰ Edlund 2006-11-09

⁷¹ Nordgren 2006-11-14

tillhandahålla awardstolar.⁷² SAS International å sin sida är osäkra på vad en sådan förändring skulle innebära för deras resultat och menar att detta måste utredas närmare innan de kan göra ett ställningstagande.⁷³ På SAS Braathens är uppfattningen klar att en höjning av internpriset skulle medföra att kostnaderna skulle öka medan trafikintäkterna förblir desamma på grund av att awardpassagerare ersätter fullt betalande passagerare.⁷⁴ Således råder det delade meningar om vad en höjning av internpriset för både uttag och intjäning skulle få för konsekvenser på trafikintäkterna hos Flygbolagen. Detta skulle i slutändan även påverka hela SAS koncernens resultat.

Utifrån SAS AB:s perspektiv kan uppkomsten av awardstolsproblematiken sammanfattas med ett antal orsaker. De menar att den grundar sig i ett pedagogiskt problem eftersom Flygbolagen inte uppfattar det värde som EuroBonus genererar och att Flygbolagen därför inte ser awardstolsproblematiken som sitt ansvar. Även bolagiseringen, som syftade till att göra Flygbolagen mer självständiga och resultatmedvetna, har en viktig roll i detta. Vid bolagiseringen beslutades att internprissättningen för uttag av awardresor skulle baseras på TVC. Det finns emellertid inga särskilda syften med denna prissättning utan den är ett resultat av de övergripande målen med bolagiseringen. Om internprissättningen skulle ändras till marknadspris skulle skulden i SAS koncernens balansräkning öka. En uppvärdering av skulden skulle i sin tur innebära en engångskostnad för SAS koncernen.

⁷² Plambech 2006-11-28

⁷³ Stenaee 2006-11-27

⁷⁴ Röli 2006-11-27

5 Analys

I detta kapitel gör vi, med hjälp av den teoretiska ramen, en djupare analys av det empiriska materialet och besvarar frågorna: hur fungerar internprissättningen mellan EuroBonus och Flygbolagen? Vilka konsekvenser skulle en marknadsbaserad internprissättning få för EuroBonus, Flygbolagen och SAS koncernen?

5.1 Internprissättningen mellan EuroBonus och Flygbolagen

Dagens internprissättning inom SAS är ett typexempel på det som i teorin definieras som internprissättningsproblematiken, nämligen att det är svårt att bestämma internpriser som är optimala för alla parter i alla situationer. Inom SAS är internprissättningen inte optimal för EuroBonus, Flygbolagen och hela SAS koncernen samtidigt. EuroBonus kan inte tillfredställa sina medlemmars krav på ökad tillgång på awardstolar eftersom Flygbolagen inte tillhandahåller awardstolar i den utsträckning som efterfrågas.

Vi menar att awardstolsproblematiken beror på att det råder en diskrepans mellan de incitament som SAS AB anser att det finns och de som Flygbolagen upplever. SAS AB anser att de framtida trafikintäkter som EuroBonus förväntas generera bör vara tillräckliga incitament för att Flygbolagen ska tillmötesgå EuroBonus krav på awardstolar.

Flygbolagen anser å sin sida att dagens internprissättning är för låg och att det inte finns tillräckliga incitament för att tillmötesgå EuroBonus krav på awardstolar. Detta kan förklaras med att SAS AB:s krav på att Flygbolagen ska maximera trafikintäkterna är överordnat EuroBonus krav på att Flygbolagen ska tillhandahålla awardstolar. Detta beror på att Flygbolagen i första hand utvärderas på kortsiktiga lönsamhetsmått och att det idag inte finns någon mätparameter som tar hänsyn till EuroBonus krav. Att Flygbolagen inte ser värdet av EuroBonus förklarar SAS AB som ett pedagogiskt problem. Vi anser att det som av SAS AB upplevs som ett pedagogiskt problem kan förklaras av den svårighet som föreligger i att mäta värdet av de framtida trafikintäkter som EuroBonus förväntas generera. Således är det svårt för SAS koncernen och EuroBonus att kommunicera värdet

av EuroBonus till Flygbolagen. Det resulterar i att Flygbolagen väljer att maximera det mätbara värdet, det vill säga dagens trafikintäkter. Därför uppfattar SAS AB det som att Flygbolagen inte förstår värdet av EuroBonus. Anledningen till att Flygbolagen inte förstår värdet av EuroBonus kan sägas bero på att SAS internt inte har lyckats förmedla värdet av EuroBonus till Flygbolagen.

En viktig anledning till diskrepansen mellan de av SAS AB och Flygbolagen upplevda incitamenten beror på att syftet med internprissättningen är otydligt. I teorin anges att en internprissättning som är en funktionell nödvändighet, till följd av att ett företag har divisionaliserats, kan orsaka ett internprissättningsproblem. Detta är något vi har funnit stämna väl in på det problem som bolagiseringen medförde. Vid bolagiseringen blev internprissättningen en nödvändighet utan att ha något särskilt syfte. Om det fanns ett syfte med internprissättningen så var det av allt att döma inte att skapa incitament för Flygbolagen att tillhandahålla awardstolar.

Bristen på incitament för Flygbolagen att tillmötesgå EuroBonus krav, i kombination med de kortsiktiga vinstkrav som ställs, får till följd att Flygbolagen maximerar sina egna vinster kortsiktigt. Detta leder till att tillgängligheten på awardstolar blir låg, vilket påverkar EuroBonus negativt eftersom de inte kan tillmötesgå medlemmarnas krav. På lång sikt kan det leda till en försvagning av EuroBonus som i sin tur får en negativ effekt på Flygbolagens trafikintäkter. Detta går stick i stäv med den grundläggande tanken med EuroBonus, som är att öka trafikintäkterna. Mot bakgrund av detta anser vi att dagens internprissättning inte ger tillräckligt tydliga incitament för att upprätthålla ett attraktivt lojalitetsprogram.

5.2 Synen på EuroBonus i praktiken

Förutom internprissättningen anser vi att en av de viktigaste orsakerna till awardstolsproblematiken är att det är svårt att finansiellt mäta vad den lojalitet som EuroBonus genererar är värd för Flygbolagen och i slutändan SAS koncernen. Som vi tidigare har nämnt är det därför svårt för och SAS att påvisa det finansiella värdet av EuroBonus. Vi anser att EuroBonus kan definieras som en osynlig tillgång, det vill säga

en immateriell tillgång vars finansiella värde är svårt att mäta. På grund av detta tas EuroBonus inte upp som en tillgång i SAS koncernens balansräkning. Utvärderingen av EuroBonus sker med icke-finansiella mått såsom till exempel kundnöjdhet. Att bestämma vad detta kan översättas till finansiellt är svårt.

Det anmärkningsvärda är att trots att alla inblandade parter ser EuroBonus som en tillgång, om än inte en sådan som tas upp i balansräkningen, så är dess enda spår i redovisningen den skuld som tas upp i balansräkningen. Det är tydligt att denna paradox präglar Flygbolagens och SAS AB:s handlande. Samtidigt som de säger att de ser ett värde i EuroBonus så agerar de som att EuroBonus är en belastning. SAS AB är inte villiga att höja internpriset och Flygbolagen vill inte tillhandahålla fler awardstolar till dagens internpris.

5.3 En teoretisk tolkning av internprissättningen inom SAS

Utifrån vår teoretiska ram i avsnitt 3.2 kan dagens internprissättning analyseras ur två dimensioner; självständighet och total optimalitet. Den säljande enheten vid uttag av lojalitetspoäng är något av Flygbolagen och köpare är EuroBonus som handlar å medlemmens vägnar.

Vi anser att dagens internprissättning ger en låg sannolikhet för total optimalitet. Detta baserar vi på att dagens internprissättning inte ger tillräckligt tydliga incitament för att upprätthålla ett attraktivt lojalitetsprogram, vilket kommer att påverka de framtida trafikintäkterna för SAS koncernen. Vidare anser vi att graden av självständighet för Flygbolagen är hög. Internpriset är förvisso redan bestämt av SAS AB, men det är i slutändan Flygbolagen som beslutar hur många awardstolar som de är villiga att tillhandahålla. Under dessa förutsättningar skulle SAS koncernen, enligt teorin, behöva tillämpa vägvisarprincipen för att internprissättningen ska fungera väl. Enligt denna princip skulle den bästa lösningen vara att regleraren, SAS AB, redogör för syftet med internprissättningen och sedan låter Flygbolagen och EuroBonus avgöra internpriset själva.

Vi har funnit att den princip som idag tillämpas kan liknas med diktatorprincipen, vilken innebär att internpriset bestäms av regleraren. SAS AB bestämmer internpriset för att de anser att sannolikheten att uppnå total optimalitet är högre än om EuroBonus och Flygbolagen hade fått bestämma internpriset själva. Under de givna förutsättningarna, det vill säga att Flygbolagen har en hög självständighet och att sannolikheten för total optimalitet är låg, borde vägvisarprincipen tillämpas enligt teorin. Om vägvisarprincipen hade tillämpats, det vill säga att EuroBonus och Flygbolagen hade fått bestämma internpriset, håller vi det troligt att de skulle komma överens om en marknadsbaserad prissättning.

5.4 Konsekvenser av en marknadsbaserad internprissättning

Om internpriset skulle höjas mellan EuroBonus och Flygbolagen för både uttag och intjäningen av lojalitetspoäng, skulle det inte påverka EuroBonus resultat. Däremot skulle det öka incitamenten för Flygbolagen att tillhandahålla awardstolar. Detta beror på att skillnaden i trafikintäkter skulle vara försumbar, eller åtminstone betydligt mindre, mellan att ta en awardpassagerare och en passagerare som betalar marknadspris. På så vis skulle en marknadsbaserad internprissättning uppfylla EuroBonus mål att uppnå ett attraktivare program genom ökad tillgänglighet på awardstolar. Som vi ser det skulle konsekvenserna av en marknadsbaserad internprissättning endast bli positiva för EuroBonus. Däremot har vi funnit att det för såväl Flygbolagen som SAS koncernen även skulle få vissa oönskade konsekvenser.

En förändring till ett marknadsbaserat internpris till skulle förvisso ge Flygbolagen större incitament att tillhandahålla awardstolar. Vi anser emellertid att det är troligt att detta skulle påverka resultatet hos Flygbolagen. Den högre ersättningen som EuroBonus vill betala för uttag av awardstolar skulle även innebära en motsvarande höjning av det belopp som Flygbolagen betalar till EuroBonus när medlemmarna tjänar in poäng. Det skulle leda till högre kostnader för Flygbolagen vid intjäningen eftersom de skulle bli tvungna att betala mer till EuroBonus. Däremot skulle de inte få högre trafikintäkter i motsvarande mån vid uttag awardresor. Den bakomliggande orsaken till detta är att det finns en risk att en ökad tillgänglighet av awardstolar förändrar passagerarnas beteende.

Risken är att en passagerare som tidigare har köpt en biljett till marknadspris istället väljer att ta ut en awardresa. Det skulle innebära att en intern transaktion i form av betalningen från EuroBonus till Flygbolagen tränger bort en reell trafikintäkt från en passagerare som skulle ha betalat marknadspris.

För att Flygbolagens resultat inte ska påverkas krävs att de awardresor som blir tillgängliga inte tas ut på bekostnad av resor där passagerarna hade betalat marknadspris. Detta implicerar alltså att EuroBonus ökade attraktivitet skulle stimulera efterfrågan på det totala resandet i motsvarande mån som antalet ytterligare awardresor som tas ut till följd av den ökade tillgängligheten. Huruvida en marknadsbaserad internprissättning skulle få positiva konsekvenser för Flygbolagen beror således på hur mycket EuroBonus ökade attraktivitet förväntas påverka de framtida trafikintäkterna. Detta är, som vi tidigare har nämnt, mycket svårt att uppskatta. Vi håller det dock troligt att de kortsiktiga konsekvenserna för Flygbolagen kan bli negativa. En förändring av internprissättningen kan däremot ge EuroBonus ökade möjligheter att öka sina intäkter från andra partnerföretag i lojalitetsprogrammet, som till exempel kreditkortsföretag, tack vare den ökade attraktiviteten. Det är emellertid konsekvenserna för SAS koncernen som helhet som är avgörande för huruvida en sådan förändring skulle vara gynnsam.

För SAS koncernen skapar en marknadsbaserad prissättning en önskad konsekvens på grund av att poängskulden skulle värderas betydligt högre än vad den gör idag. Därmed skulle det även resultera i att en engångskostnad uppstod. På balansräkningens passivsida skulle en ökning av skulden kompenseras av en motsvarande minskning i eget kapital i form av den påverkan på årets resultat som engångskostnaden skulle medföra. Detta förutsätter att värderingen av skulden, liksom idag, baseras på internpriset. Det vore således fördelaktigt om internpriset inte låg till grund för värderingen av skulden.

Den nya IFRIC rekommendationen som skulle tvinga fram en övergång från incremental cost till deferred revenue skulle kunna möjliggöra en värdering baserad på relative fair value. Det är emellertid oklart i dagsläget vad som skulle ligga till grund för relative fair value och därmed värderingen av skulden. Vissa flygbolag har emellertid valt att gå över

till deferred revenue-principen för redovisning av sina lojalitetsprogram, eftersom det ger större incitament för flygbolagen att tillhandhålla awardstolar. Det bör dock påpekas att denna övergång har skett i samband med ekonomiska svårigheter när flygbolagen genomfört andra större rekonstruktioner. På så vis har dessa flygbolag kunnat undgå den engångskostnad som en uppvärdering av skulden annars skulle medföra. Vi finner det dock osannolikt att IFRIC:s rekommendation kommer möjliggöra en lägre värdering av skulden eftersom värderingen ur ett redovisningsperspektiv bör baseras på internpriset för att ge en rättvisande bild.

6 Avslutning

I detta kapitel sammanfattar vi våra slutsatser om hur dagens internprissättning fungerar samt vilka konsekvenser en marknadsbaserad internprissättning skulle få. Därefter reflekterar vi över vilka de kritiska faktorerna är för en fungerande internprissättningen inom SAS.

6.1 Sammanfattning av slutsatser

Den nuvarande internprissättningen mellan EuroBonus och Flygbolagen infördes vid bolagiseringen, som krävde en internprissättning mellan EuroBonus och Flygbolagen. Syftet med internprissättningen är emellertid otydligt och det finns idag ett behov av att ompröva detta. Internpriset för uttag av lojalitetspoäng sattes vid bolagiseringen till särkostnaden för en ytterligare passagerare. Denna ersättning tar inte hänsyn till alternativkostnaden för Flygbolagen att byta ut en passagerare som betalar marknadspris mot en awardpassagerare. Detta har påverkat EuroBonus möjligheter att tillhandahålla awardresor för sina medlemmar eftersom Flygbolagen utvärderas med andra mätparametrar. Vi har kommit fram till att det emellertid råder en diskrepans mellan de av SAS AB och Flygbolagen upplevda incitamenten. Vår slutsats är att dagens internprissättning inte ger tillräckligt tydliga incitament för att upprätthålla ett attraktivt lojalitetsprogram.

Ytterligare en orsak till awardstolsproblematiken är att det finansiella värdet av EuroBonus är svårt att mäta. Detta får konsekvensen att det även är svårt att visa vilket värde EuroBonus har. Det resulterar i att SAS AB inte är villiga att höja internpriset och att Flygbolagen å sin sida inte vill tillhandahålla fler awardstolar till dagens internpris.

En förändring till ett marknadsbaserat internpris för både intjäning och uttag av lojalitetspoäng skulle resultera i att Flygbolagen skulle ge medlemmarna större möjlighet att utnyttja sina poäng till awardresor. Detta skulle göra EuroBonus till ett attraktivare lojalitetsprogram. Det finns emellertid en osäkerhet i hur en förändring till marknadsbaserat internpris skulle påverka Flygbolagens totala trafikintäkter. Vi finner

det troligt att detta skulle resultera i att den interna ersättningen för awardresor från EuroBonus till Flygbolagen på kort sikt skulle tränga bort externa trafikintäkter från passagerare som skulle ha betalat marknadspris för sin resa. Flygbolagen skulle således påföras högre kostnader för intjäningen av lojalitetspoäng medan deras intäkter för medlemmarnas uttag av awardresor inte skulle öka i motsvarande mån. Däremot skulle EuroBonus ökade attraktivitet ge upphov till nya möjligheter att öka intäkterna från lojalitetsprogrammets partnerföretag.

Ytterligare en konsekvens av en övergång till ett marknadsbaserat internpris skulle vara en avsevärd ökning av poängskulden i SAS koncernens balansräkning. Denna uppvärdering av skulden skulle behöva gå över resultaträkningen och således påföra SAS koncernen en engångskostnad. Konsekvenserna av IFRIC:s rekommendation att byta redovisningsprincip från incremental cost till deferred revenue är oklara. Detta kommer inte att prövas förrän ett eventuellt införande av rekommendationen. Vi anser dock att det inte är troligt att rekommendationen, om den implementeras, kommer att ändra det faktum att värderingen av poängskulden baseras på internpriset.

6.2 Reflektioner

Det som tydligt framkommit från vår fallstudie är att awardstolsproblematiken uppfattas på olika sätt av EuroBonus, Flygbolagen och SAS AB. Samtliga personer vi har intervjuat inom SAS är överens om att det är ett problem. Däremot råder det skilda åsikter om vilka orsaker som ligger bakom awardstolsproblematiken. EuroBonus och Flygbolagen förklarar problemet med bristen på incitament till följd av internprissättningen. SAS AB å sin sida ser det som ett pedagogiskt problem, där Flygbolagen inte uppfattar värdet av EuroBonus.

För att kunna gå vidare och hitta en lösning till awardstolsproblematiken anser vi att det är av stor betydelse att problemet får en plats på agendan. Detta är viktigt för att de olika parterna inom SAS tillsammans ska kunna adressera problemet och angripa orsakerna till varför det har uppkommit. Vi anser även att det är viktigt att EuroBonus, Flygbolagen

och SAS AB kommer fram till hur värdet av EuroBonus kan mätas på ett bra sätt. Det skulle på så sätt bli lättare att motivera en viss internprissättning.

Om parterna kommer fram till att en marknadsbaserad internprissättning är ett bra alternativ, vilket vi finner troligt, är det viktigt att de även kvantifierar det potentiella intäktsbortfallet för Flygbolagen. Detta måste sedan jämföras med vilka ytterligare intäkter EuroBonus skulle kunna inbringa till följd av att lojalitetsprogrammet blir attraktivare för både medlemmar och partnerföretag.

Sammanfattningsvis anser vi att det finns två särskilt viktiga frågor som bör adresseras för att komma fram till en långsiktig lösning på awardstolsproblematiken. Först och främst måste SAS förbättra kommunikationen mellan de inblandade parterna för att få en gemensam syn på problemet. Därefter är det viktigt att SAS kan påvisa värdet av EuroBonus för att skapa incitament för Flygbolagen att tillhandahålla awardstolar. Om SAS kan finna svar på dessa frågor har de kommit en lång bit på väg mot en lösning på awardstolsproblematiken. Vi tror att detta kommer spela en central roll för SAS i den allt hårdare konkurrensen inom passagerarflyget.

7 Källförteckning

7.1 Intervjuer

7.1.1 EuroBonus

Andersen, Marit, *Business Controller – Partners & Points*, EuroBonus, 2006-10-25, 2006-11-22

Edholm, Sofia, *Director – Communication*, EuroBonus, 2003-11-15

Østergaard, Mette, *Vice President – Head of EuroBonus*, EuroBonus, 2006-11-13, 2006-11-23

7.1.2 Flygbolagen

Dahlberg, Susanne, *Vice President Commercial*, SAS Sverige 2006-11-10

Forss, Jan-Olov, *Revenue Manager*, SAS Sverige 2006-11-10

Hassel, Torben, *Chief Controller*, SAS Danmark, 2006-11-13

Plambech, Peter, *Business Controller*, SAS Danmark, 2006-11-28

Rasmussen, Michael, *Revenue Manager*, SAS Danmark, 2006-11-09

Röli, Terje, *Director – Revenue Management*, SAS Braathens, 2006-11-13, 2006-11-27

Sandström, Lars, *Director – Pricing Strategy*, SAS Airline Commercial, 2006-11-24

Stenaee, Michael, *Vice President – Head of Revenue Management*, SAS International, 2006-11-08, 2006-11-27

7.1.3 SAS AB

Edlund, Ulla, *Vice President – Corporate Accounting*, SAS AB 2006-11-09, 2006-11-27

Nordgren, Björn, *Vice President – Corporate Advisory*, SAS AB, 2006-11-10, 2006-11-14

7.1.4 KPMG

Ramsay, Malcolm, *Partner – Audit and Risk Advisory Services*, KPMG Sydney, 2006-11-24

7.2 Litteratur och artiklar

Alvesson, M. & Sköldbberg, K., *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Anthony, R. N. & Govindarajan, V., *Management Control Systems*, Eleventh Edition, McGraw-Hill, Singapore, 2003

Björk, P., *Kundklubbar och lojalitetsprogram i ett relationsmarknadsföringsperspektiv*, Working paper, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, 2000

International Accounting Standards Committee Foundation, *International Financial Reporting Standards IFRS/IAS, IASB*, London, 2003

Kaplan, R.S. & Atkinson, A.A., *Advanced Management Accounting*, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998

Lantz, B., *Internprissättning med effektiva incitament*, Bokförlaget BAS, Livréna Grafiska AB, Kungälv, 2000

McAuley, L. & Tomkins C.R., *A Review of the Contemporary Transfer Pricing Literature with Recommendations for Future Research*, *British Journal of Management*, 3, 1992

Merriam, S. B., *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Norgren, C., *Smakar det så kostar det*, En utredning med fokus på flygbonusprogram, AB Danagårds Grafiska, Ödeshög, 2003:1

Yin, R. K., *Case study research – design and methods*, Applied Social Research Methods Series, Third edition, Volume 5, Sage Publications, Thousand Oaks, 2003

7.3 Rapporter

Hassel, K., *SAS EuroBonus, An introduction to EuroBonus*, 2006

Intern rapport, SAS EuroBonus, 2006

International Air Transport Association (IATA) in association with KPMG, *Airline Accounting Guideline No.2 – Frequent Flyer Programme Accounting*, Montreal – Geneva, 1995

International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), *IFRIC Draft Interpretation D20 – Customer Loyalty Programmes*, 2006

7.4 Årsredovisningar

SAS koncernens årsredovisning 2005

SAS koncernens årsredovisning 2004

7.5 Internet

www.staralliance.com 2006-10-17

Bilaga 1 - Förklaringar

<i>Avsättning</i>	En skuld vars storlek och tid för betalning är osäker
<i>Awardstolar</i>	Flygstolar som är betalda med lojalitetspoäng
<i>Awardresa</i>	Resa som är betald med lojalitetspoäng
<i>Awardpassagerare</i>	Passagerare som har betalat sin resa med lojalitetspoäng
<i>Awardstolsproblematiken</i>	Flygbolag tvingas välja mellan att tilldela flygstolar till awardpassagerare som betalar med poäng eller passagerare som betalar marknadspris för resan
<i>Balanserat styrkort</i>	Ekonomiskt styrmedel som använder både finansiella och icke-finansiella mått
<i>Bokningsklasser</i>	Beroende på när och vilken typ av biljett resenären bokar finns det olika bokningsklasser
<i>Bolagiseringen</i>	Den omstrukturering som genomfördes 2004 och innebar en decentralisering av Flygbolagen
<i>Business Class</i>	En klass som medför högre service än Economy Class
<i>Deferred revenue</i>	Redovisningsprincip som innebär att endast den del av biljettintäkten som motsvarar värdet av den genomförda flygningen tas upp som intäkt hos flygbolaget – Resterande del ses som en förutbetalad intäkt
<i>Economy Class</i>	Ekonomiklass
<i>EuroBonus</i>	SAS lojalitetsprogram
<i>Finansiellt värde</i>	Ett värde som kan mätas monetärt
<i>Icke-finansiella mått</i>	Ett mått som inte mäter det monetära värdet
<i>Flygbolagen</i>	SAS Braathens, SAS Danmark, SAS Sverige och SAS International
<i>IATA AWG</i>	International Air Transportation Association Accounting Working Group

<i>IFRIC</i>	International Financial Reporting Interpretations Committee
<i>Immateriell tillgång</i>	En icke-materiell tillgång som skapar ett mätbart finansiellt värde
<i>Incremental cost</i>	Den redovisningsprincip som de flesta flygbolag tillämpar och som innebär att internpriset baseras på särkostnaden för en ytterligare passagerare.
<i>Intjäning</i>	När medlemmen av lojalitetsprogrammet vid konsumtion av företagets produkter och tjänster belönas med poäng som kan användas för framtida konsumtion av företagets produkter och tjänster.
<i>Kabinfaktor</i>	Kapacitetsmått som mäter andelen utnyttjade stolar per flygning
<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	Allomfattande begrepp för de mätparametrar som används för att utvärdera olika enheter inom SAS
<i>SAS Konsortiet</i>	Den del av SAS AB i vilken EuroBonus ingår
<i>Lojalitetspoäng</i>	De poäng som medlemmen av lojalitetsprogrammet får vid konsumtion av företagets produkter och tjänster och som kan användas för framtida konsumtion av företagets produkter och tjänster
<i>Osynlig tillgång</i>	Immateriell tillgång som skapar ett värde som är svårt att mäta finansiellt och därför inte kan tas upp på balansräkningen
<i>Poängskuld</i>	Den avsättning som EuroBonus medlemmarnas poäng belastar SAS balansräkning med
<i>Relative fair value</i>	Det belopp till vilket en tillgång kan utväxlas, eller en skuld betalas, mellan kunniga och villiga parter genom en marknadsmässig transaktion på en jämförbar marknad
<i>Revenue Management</i>	Den avdelning på Flygbolagen vars främsta uppgift är att maximera trafikintäkterna

<i>SAS</i>	Hela Scandinavian Airlines
<i>SAS AB</i>	Moderbolaget och det högsta beslutande organet inom SAS som ansvarar för koncernens helhetssyn
<i>SAS koncernen</i>	En förtydligande att det gäller SAS som helhet
<i>Skuld</i>	En förpliktelse vilken kommer att resultera i ett utflöde av resurser från företaget
<i>Tillgång</i>	En resurs från vilken ett framtida ekonomiskt värde tillkommer ägaren
<i>Trafikintäkt</i>	Den intäkt som hänför sig till SAS biljettförsäljning
<i>Traffic Variable Cost (TVC)</i>	Kostnaden av en ytterligare passagerare vilken ligger till grund för internpriset för uttag av awardresor
<i>Uttag</i>	När medlemmen använder sina lojalitetspoäng