



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Turbulens og strategi i luftfartsbranchen med fokus på SAS og Air France/KLM

**Af
Lise Lyck**

Turbulens og overlevelse

- **Turbulensskabende faktorer**
 - Teknologiske ændringer
 - Deregulering
 - Investorskift
 - Ændringer i forbrugerpræferencer
 - Ændringer i forbrugeradfærd

Luftfartsbranchen i Europa

- Kraftig deregulering af branchen
- 'Status quo management'
 - Aktørerne viste hverken evne eller villighed til forandring
- Villighed til forandring: ændret strategi og ledelse
- Evne til forandring: ændring af værdikæder, forretningsområder og produktionsprocesser



Klassifikation af virksomheders reaktion på brancheturbulens

		Ability to change	
		Yes	No
Willingness to change	Yes	Adaptive company	Captive company
	No	Arrogant company	Legacy company

Kilde: Sheth *et al*, 2006.

- For at blive et 'adaptive company' kræves:
 - Ændret uortodoks tankegang med betydelig 'delearning'
 - Strukturelle forandringer og identifikation af værdikæder
 - Ændrede aflønnings- og belønningssystemer



- Gennemførelsen af en strategisk forandringsproces kræver:
 - Ny ledelse/bestyrelse
 - Udpegning af person til at forestå ændringerne
 - 'Buy outs'

Luftfartens udvikling i de senere år

- Antallet af flyafgange er fra 2000-2004 steget med 7,7 pct. i de største lufthavne i Europa
- Antallet af passagerer er fra 2000-2004 steget med 3,87 pct. i de største lufthavne i Europa
- Priserne på flyrejser er faldet voldsomt i perioden
- Nye aktører er kommet til (lavprisflyselskaber)
- Forandringer i flyselskabernes konkurrenceposition
- Tilpasning til forbrugerpræferencer

Strategivalg og konsekvenser

Strategivalg

Fælles fokus på omkostninger, men:

- SAS:
 - Fra flernationalt selskab til nationale enheder
 - Generisk omkostningsstrategi (opsplitning i enheder)
- KLM/Air France:
 - Satsning på omkostningsreduktion
 - Øget volumen og stordriftsfordele

Strategivalg og konsekvenser

Konsekvenser

- SAS
 - Image forværring
 - Dårlig service
 - Manglende præcision
 - Strejker
 - Utilfredse medarbejdere
- KLM/Air France
 - En global europæisk profil
 - Solide 'value for money' produkter
 - Produkter, der er lette at købe

Økonomisk efficiens

'Værdi af belægningsgrad' (RPK/ASK)

	RPK / ASK					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
SAS	0,67	0,65	0,71	0,69	0,68	0,72
Air France	0,79	0,75	0,76	0,75	0,76	0,79
KLM	0,8	0,78	0,8	0,78	0,82	0,83

Konklusion:

På kort sigt har Air France/KLM klaret sig bedre end SAS

Fremtiden i luftfartsbranchen

Trends:

- Ryan Air-modellen
- Differentieret udbud af fly-produkter
- Kernekonkurrencefaktorer
- Yderligere fusioner

Hovedspørgsmål:

- Hvordan åbnes konkurrencesituationen for lavprisfly på langdistanceflyvninger?
- -Og hvordan dereguleres, så der opstår et verdensmarked?