

SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM

Dopo 17 anni di successi e di guadagni, nell'esercizio 1979-80 la SAS subì una perdita di 29,8 miliardi di lire su un fatturato di 1.510,2 miliardi di lire.

Nel decennio 1970-80 la SAS aveva migliorato le sue prestazioni in vari campi. Il fattore di carico totale (quota della capacità produttiva totale utilizzata) era aumentato dal 49,9% al 57,80/0; il fattore di carico passeggeri (quota della capacità disponibile passeggeri utilizzata) era aumentato dal canto suo dal 49,0% al 60,9%. Anche i ricavi erano molto aumentati.

Nel novembre del 1980 il Consiglio d'amministrazione del Gruppo SAS chiese al management di sviluppare un piano a medio termine con l'obiettivo di raggiungere un risultato operativo positivo, *anche in un mercato a sviluppo zero*.

Storia della compagnia

La SAS è la compagnia di bandiera di Danimarca, Norvegia e Svezia. Comprende un consorzio di 3 società: Danish Airlines (DDL), con 2/7 di proprietà; Norwegian Airlines (DNL), con altri 2/7 di proprietà e Swedish Airlines (ABA) con 3/7. Ciascuna aviolinea madre è una società di cui il governo nazionale controlla il 50% del capitale. Il rimanente 50% è di proprietà di oltre 4.000 azionisti privati, sia singole persone sia imprese.

Il Gruppo SAS comprende questo consorzio di società e circa 20 società affiliate operanti nei settori collegati al trasporto: ristorazione, hotel, agenzie di viaggio, tour operator, aviolinee charter, trasporti cargo e assicurazioni.

La SAS è stata fondata nel 1946 con l'obiettivo di svolgere la sua attività come un'impresa privata. Ciò a differenza di quanto fanno i suoi principali concorrenti europei, che sono imprese pubbliche e ricevono sensibili sostegni da parte dello Stato.

La SAS si trova in una situazione del tutto particolare a confronto con gli altri concorrenti europei. Ha infatti tre mercati nazionali: Danimarca, Norvegia e Svezia. Di conseguenza, mentre le compagnie concorrenti tendono ad avere un solo sistema di rotte "a stella" che muove da un aeroporto centrale, la SAS ha la stessa struttura "a stella" con un triangolo nel centro che rappresenta i tre aeroporti di Kastrup (Copenhagen), Fornebu (Oslo) e Arlanda (Stockholm). Pertanto la SAS deve avere tre basi per gli equipaggi, uno in ciascuna delle principali città. Spesso deve spostare gli equipaggi da una città all'altra come passeggeri allo scopo di far partire i voli da un altro aeroporto. Anche per ragioni strategiche (sia della SAS che dei tre governi) la

compagnia deve avere più basi per le manutenzioni di quanto sia giustificato dai volumi di traffico. La SAS ha uffici amministrativi in ciascuno dei tre paesi più una direzione centrale. Infine, una notevole percentuale dei voli - in modo particolare in Danimarca copre distanze molto brevi.

La SAS ha tre tipi di rotte: rotte nazionali; rotte europee e tra paesi scandinavi; rotte intercontinentali. Le tre reti presentano caratteristiche operative molto differenti.

Nella rete nazionale, la SAS mira a conquistare la quota maggiore del mercato, anche se i costi operativi sostenuti per fornire i servizi sui voli a corto raggio sono molto alti.

Nella rete europea, le disposizioni di legge e gli accordi comportano che la SAS dovrebbe conquistare circa il 50 del traffico su ogni rotta pur in presenza di concorrenti molto differenti.

I problemi più difficili da risolvere riguardano la rete intercontinentale, poiché la SAS non sembra in grado di acquisire una quota significativa del traffico di viaggiatori dalla Scandinavia verso altri continenti.

Per molti anni quello delle linee aeree è stato un mercato in forte sviluppo. Fino al 1975 i prezzi del petrolio aumentarono a un ritmo più lento rispetto all'inflazione. Le politiche nel campo dell'aviazione civile erano uniformi e sostanzialmente protezioniste. I mercati erano in genere divisi tra i concorrenti in base al cartello IATA.

Dopo il 1975 i prezzi del petrolio aumentarono più rapidamente dell'inflazione e il ritmo di sviluppo del mercato diminuì. La *deregulation* cominciò negli Stati Uniti e si propagò al MEC, mentre nuove compagnie (come, ad esempio, la Laker e la World Airways) cominciarono a competere sui prezzi e sui servizi. Le compagnie charter allargarono la loro attività e i "package tours" ebbero una fortissima espansione.

Il piano a medio termine

Questo piano mirava ad agire sia sui ricavi che sui costi. La principale strategia fu quella di fare della SAS la "Businessman's Airline" (una strategia formulata per aumentare i ricavi). Parallelamente a questa strategia furono adottate misure per ridurre i costi allo scopo di liberare risorse.

Un elemento fondamentale del nuovo piano fu una campagna di riduzione dei costi chiamata Trim-82. Era un piano che aveva lo scopo di sottoporre a revisione sia la struttura sia lo stato di salute della società. In altre parole il piano mirava a stabilire quali funzioni (gruppi di lavoro) erano richieste per la SAS e se le persone giuste erano al posto giusto. Ciò comportò in alcune funzioni una riduzione del personale. In altre funzioni invece il numero delle persone avrebbe dovuto aumentare. L'obiettivo era ridurre i costi (soprattutto nell'amministrazione) di 42 miliardi di lire.

Jan Carlson, direttore generale della SAS e in seguito presidente del Gruppo, osservò: «L'errore più grave che si possa commettere in una impresa di servizi come la SAS è di prevedere i ricavi e poi sostenere i costi

ad essi relativi. Il risultato che si ottiene affrontando il problema in questo modo è di cercare la riduzione dei costi con decisioni prese dal centro e questo è un esercizio distruttivo, particolarmente in una fase di recessione.

«La riduzione dei costi generalizzata porta a risultati negativi in due modi. Dà luogo a difficoltà poiché si tende a chiedere a tutti i comparti dell'impresa di ridurre i costi nella stessa percentuale senza tenere conto della differente importanza che tali comparti hanno per l'impresa stessa.

«Secondariamente, il luogo dove la riduzione dei costi è fatta con maggiore facilità non è il quartier generale e non sono i costi fissi (poiché essi sono politicamente i più importanti e i più difficili da trattare su base inter-personale). Il luogo giusto è nelle aree di attività che sono più rilevanti per le prestazioni, cioè nei rapporti diretti con il cliente e nei servizi "di sportello". Ridurre i costi in modo generalizzato porta a un processo degenerativo».

La riduzione della sovracapacità della flotta aerea rese necessaria la vendita e/o il noleggio di tre 747, tre DC8 e quattro Airbus 300. La contrazione della flotta impose anche una simultanea riduzione nel numero dei piloti.

Il processo di pianificazione fu molto breve, ma molti elementi di tale piano furono discussi a lungo prima di essere adottati.

Hans-Ake Lilja, direttore della pianificazione, fece il seguente commento: «Per alcuni anni avevamo cercato le possibili vie per migliorare qualcosa come il concetto di "business-class". Nella vecchia organizzazione (inizi inverno 1981) avevamo fatto un lungo lavoro di ricerca, raccolta dati e sondaggi di opinione, senza però arrivare ad alcuna decisione.

«Se mi chiedete qual è la mia idea personale su quale fu il dato più importante sul quale costruire la strategia "Businessman's Airline", rispondo dicendo che fu lo scadimento della nostra immagine presso gli uomini d'affari del mercato interno e la previsione che tale immagine sarebbe ulteriormente peggiorata. La nostra strategia, in pratica mosse da questa premessa».

Inger Rosell, responsabile della politica di prodotto per l'Europa, così ha riassunto il quadro che emergeva dalla situazione europea dopo l'analisi preliminare fatta nell'ambito del piano quinquennale: «Avevamo una serie di dati statistici sul traffico nelle rotte europee, un'analisi del trend dell'andamento del traffico IATA e AEA (Association of European Airlines), un nostro modello econometrico e sondaggi di opinione fatti sui clienti in volo. Il nostro convincimento era che non vi sarebbe stato sviluppo nel traffico passeggeri nel complesso e che nel breve termine non sarebbe cambiato il rapporto tra i voli business (tariffe piene) e i voli in classe turistica (tariffe scontate) nel traffico europeo.

«Quando esaminammo l'andamento del nostro fatturato ci rendemmo conto che il traffico a tariffe scontate

stava crescendo. Pensai che avremmo dovuto concentrare i nostri sforzi su coloro che viaggiavano frequentemente, cioè gli uomini d'affari, i quali potevano essere individuati per la loro disponibilità a pagare la tariffa intera a fronte di un buon servizio. Per esempio, la tariffa Euroclass (per uomini d'affari) da Stoccolma a Londra e ritorno è di circa 840.000 lire, mentre la tariffa normale per turisti è di circa 294.000 lire (molto al di sotto dei costi medi di produzione»>».

La creazione dell'immagine di "Businessman's Airline"

Il concetto della SAS per la "Businessman's Airline" potrebbe essere definito come «un miglioramento e potenziamento del servizio per dare più valore al denaro».

In un documento di pubbliche relazioni che riassumeva la nuova proposta e che circolò ampiamente tra i dipendenti della SAS, la creazione del nuovo servizio fu così descritta: miglioramento dell'organizzazione di vendita, dei servizi negli aeroporti e a bordo degli aerei, forte incremento della puntualità nei voli. Furono individuati circa 120 progetti, ciascuno collegato a qualche miglioramento nel servizio ai clienti. Maturò il convincimento che per avere successo, la strategia richiedeva la partecipazione di tutto il personale e un forte investimento. Le stime erano per un investimento immediato di 25,2 miliardi di lire e un aumento nelle spese operative annue di circa 11,5 miliardi di lire.

Il lancio del nuovo servizio sulle rotte europee era previsto per il primo novembre 1981. La seconda fase era invece prevista per il primo febbraio 1982 e riguardava i voli intercontinentali. Ulteriori miglioramenti sarebbero stati completati entro settembre 1982.

Il concetto di business class comportava due nuovi orientamenti. Anzitutto, fu chiaro che la SAS doveva differenziare tra la classe turistica e la business class alzando il livello qualitativo di quest'ultima senza aumentare i prezzi e *mantenendo* contemporaneamente i servizi della classe turistica. Le altre aviolinee che avevano introdotto una business class - in particolare la British Airways e l'Air France - avevano differenziato la business class dalla tourist class mediante un peggioramento del servizio in classe turistica, facendo miglioramenti soltanto marginali alla business class e applicando a quest'ultima un costo addizionale.

La seconda variante riguardante la "Businessman's Airline" fu il miglioramento dei servizi in molte aree piuttosto che concentrarsi sul massimo perfezionamento dei servizi in una sola area.

Jan Carlson era spesso citato per aver detto: «Noi vogliamo essere meglio dell'1% rispetto ai concorrenti in 100 cose diverse piuttosto che essere il 100% meglio in una sola. Dobbiamo essere puntuali. Dobbiamo fare più voli non-stop. Dobbiamo fare di Kastrup il migliore aeroporto d'Europa. Dobbiamo dare migliori servizi. Dobbiamo aiutare l'uomo d'affari nostro passeggero ovunque egli si trovi. Dobbiamo fare marketing e sviluppare una pubblicità per la nuova SAS, come mai abbiamo fatto prima».

Hans-Ake Lilja è convinto che vi sia un'altra differenziazione tra la SAS e le altre compagnie. Dice: «La SAS oggi dà un peso diverso al personale in servizio. Ciò è fondamentale per il successo della nostra strategia».

L'opinione di Carlson sulla natura del servizio è la seguente: «La differenza tra un buon servizio e un cattivo servizio in un'organizzazione come la SAS o un'altra compagnia aerea è due millimetri. Le differenze sono marginali, ma sono molte. La presenza di un sorriso sul volto di una hostess quando ti versa un caffè potrebbe essere determinante per fare o non fare un buon viaggio. Sia chi fornisce il servizio sia chi lo utilizza devono contribuire in vari modi.

«Per quanto riguarda il fornitore del servizio, è necessario un alto grado di motivazione e questo non l'avevamo. Un modo per raggiungere un elevato livello di motivazione è non soltanto quello di comunicare continuamente ai collaboratori che cosa la società cerca di fare e come lo sta facendo, ma anche quello di migliorare la loro preparazione professionale.

«A mio parere, la politica fondamentale di una compagnia aerea deve essere quella di diffondere il convincimento che l'unica cosa che conta è un cliente soddisfatto. Aeromobili, depositi, attrezzature per la manutenzione, rotte, personale sono gli elementi che compongono un meccanismo di sostegno per quello che in realtà è l'elemento più importante: un cliente soddisfatto. Nella SAS le persone più importanti sono quelle a contatto con i clienti».

Realizzare la nuova SAS

Non fu difficile decidere circa una nuova strategia per la creazione della "Businessman's Airline".

Jan Carlson afferma che: «Il primo passo fu di analizzare la storia dentro e fuori la società, il clima organizzativo e il funzionamento della SAS. Questo periodo durò dal dicembre 1980 al marzo 1981. La nuova strategia per la SAS fu successivamente presentata al Board assieme ai cambiamenti organizzativi suggeriti. Questo processo durò nel complesso circa tre mesi, ma fu necessaria soltanto una settimana per capire quali sono le principali caratteristiche del settore, quali le principali debolezze della SAS e per stabilire come potevano essere cambiate. Il rimanente periodo di tempo fu destinato a discutere, migliorare e così via»,

Per creare il cambiamento, tuttavia, era necessario coinvolgere tutto il personale. Per realizzare l'obiettivo di cambiare era essenziale un'imponente azione di pubbliche relazioni per informare e coinvolgere i dipendenti, i clienti e gli agenti di vendita circa i piani della nuova SAS.

Hans-Ake Lilja dichiarò: «Sebbene alcuni elementi della strategia fossero già stati adottati prima che Jan Carlson diventasse nostro presidente, non erano state prese decisioni né avviate azioni concrete».

Successivamente il programma prese forma e fu formulato in uno schema integrato con analisi, obiettivi,

strategie e azioni. L'obiettivo fu facile da capire e da comunicare. Il forte investimento e i maggiori costi di esercizio comportavano un rischio e non eravamo certi che valesse la pena di correrlo.

«Jan Carlson diede la spinta per passare dai programmi all'azione. In particolar modo, egli diede una forte enfasi al marketing della "new airline" più di quanto noi avevamo fatto prima. Un impegno rilevante fu profuso nel comunicare la nuova strategia a tutti i dipendenti, incoraggiando la loro partecipazione mediante consigli per migliorare il livello del servizio e l'efficienza. Il cambiamento ebbe anche ampia risonanza nella stampa in Scandinavia e sembrò dare buoni risultati».

La SAS affrontò i problemi con senso della realtà.

Dice Lilja: «Una rivista della SAS pubblicò un articolo con questo titolo: *"Le imprese scandinave volano su aerolinee di altri paesi più di quanto gli altri volano SAS"*. Non le biasimiamo. Non biasimiamo voi. Biasimiamo noi stessi. Per anni i dipendenti delle imprese che volavano con noi sono stati considerati qualcosa come una "cash cow" (mucca da mungere) per la Compagnia. Pagavano tariffe intere ma non avevano servizi migliori di quelli dei passeggeri che volavano con lo sconto. Abbiamo posto fine a tutto questo».

In un'altra pubblicazione, definita come "il piccolo libro rosso", e intitolata *"Entriamo in competizione e diamoci da fare!"*, la società sottolineava con parole e disegni la propria valutazione di come le prestazioni fossero peggiorate negli ultimi anni e presentava i propri piani per il futuro.

C'erano, e continuano a esserci, pubblicazioni anche per i clienti. Alcune parlavano dei cambiamenti che erano stati fatti, altre degli errori che le aerolinee hanno commesso e le azioni correttive susseguenti, altre dei piani per il futuro.

Rapporti a intervalli regolari e frequenti rivolti a tutti i dipendenti cercavano di tenerli informati su quanto stava avvenendo, quali risultati erano stati raggiunti e in quali direzioni era necessario esercitare il maggiore impegno.

Carlson disse: «In quasi tutta la SAS abbiamo cambiato le responsabilità e il grado di autorità delle persone. Questa fu la cosa più importante di tutto il programma. Il fulcro fu di cambiare l'atteggiamento e la motivazione delle persone e stimolarle ad assumere rischi. Sostanzialmente occorreva cambiare il modo di ragionare delle persone e migliorare il clima generale dell'organizzazione.

«In precedenza la nostra società era essenzialmente orientata alla produzione. In altre parole i nostri problemi riguardavano la localizzazione dei depositi, la loro adeguatezza in termini di numeri, dimensioni, addetti, il numero delle rotte e il tipo di aeromobili di cui disponevamo. Queste erano le caratteristiche determinanti della qualità. Non c'era il "senso" del servizio, non c'era "senso" di efficienza o di efficacia delle attrezzature al fine di raggiungere determinate prestazioni di servizio. Niente di tutto questo era considerato

importante.

«La storia della nostra compagnia ha visto continuamente restringersi il campo di responsabilità e di autorità delle persone, rendendolo sempre più piccolo, in modo da rendere più facile il controllo, in senso burocratico. L'organizzazione della nostra società era composta da 16 mila persone e ognuna doveva cambiare il proprio compito, la propria responsabilità, la propria autorità e il proprio comportamento» .

Alcuni esempi di progetti

Operazione puntualità

L'operazione puntualità fu lanciata verso la fine del 1981 per affermare la *nuova SAS* come *la* compagnia aerea puntuale in tutto il mondo. Alla puntualità fu data la priorità più alta rispetto a qualsiasi altra caratteristica del servizio. Ciò significava che i ritardi erano considerati inaccettabili. Non era ammesso partire in ritardo perché la ristorazione era incompleta oppure perché non era disponibile il numero minimo degli addetti di bordo.

In pratica, la SAS cambiò alcune politiche, stabilendo che era preferibile trasferire un volo su un altro aereo piuttosto che far attendere ai passeggeri l'arrivo di un aereo in ritardo rispetto agli orari. Fu così eliminata la pratica di "consolidare" i voli (cancellare un volo con pochi passeggeri) trasferendoli su quello successivo (a meno che non fosse rispettato l'orario e col principio di far sistemare in Euroclass i passeggeri che avevano prenotato la Euroclass). Non si dovevano più far attendere 100 passeggeri per il ritardo di uno solo. Furono introdotti più voli non-stop.

Ai primi di novembre 1981 la compagnia aveva già realizzato buoni risultati nel migliorare la puntualità. Circa il 90070 dei voli SAS in Europa erano stati fatti in orario o con un ritardo inferiore ai 15 minuti.

Tuttavia queste prestazioni non furono considerate sufficienti. Jan Carlson aveva nel proprio ufficio un terminale video che forniva dettagli su tutti i voli in partenza, sui tempi di arrivo e pertanto anche su ogni volo in ritardo. Quando un volo ritardava egli chiamava personalmente gli addetti SAS dell'aeroporto e sull'aeromobile per informarsi sulle cause del ritardo o per complimentarsi per il buon lavoro fatto per evitare un eventuale ritardo.

Una nuova "funzione di puntualità" fu introdotta al Centro di Controllo Operativo di Copenhagen, il cui compito era di seguire e analizzare le prestazioni di puntualità dei voli SAS in tutto il mondo. L'obiettivo era di evitare qualsiasi ritardo - effettivo o potenziale - al fine di raggiungere il 100% di puntualità in tutte le aree geografiche che la SAS poteva direttamente controllare.

Nel gennaio 1982, la SAS era la prima compagnia in Europa per la puntualità. Per raggiungere questo obiettivo fu necessario un investimento di circa 1,7 miliardi di lire.

Disse Carlson: «La risorsa chiave nell'organizzazione è umana, non materiale. È l'ammontare di attenzioni e di interesse dimostrato alle risorse umane operanti nell'organizzazione che determina la capacità dell'organizzazione stessa di cambiare e di adottare una nuova cultura e nuove motivazioni.

«Ad esempio, la SAS era stata la compagnia aerea più puntuale già diversi anni fa. Quando lanciammo il nuovo programma eravamo però a livelli molto bassi. La puntualità era vista come un'area dove potevano essere raggiunti livelli più alti di servizio e come un'area che si inseriva direttamente nell'intera strategia per conquistare un mercato dove la puntualità se non è per se stessa importante è comunque considerata importante».

Aeroporto di Kastrup

A Kastrup, l'aeroporto più importante per le coincidenze tra i voli, furono introdotti notevoli cambiamenti. Anzitutto si cercò di rendere più facili i trasferimenti collocando i voli in coincidenza in uscite vicine le une alle altre. Tale collocazione era il risultato di un programma preparato in base alle statistiche circa i movimenti dei passeggeri invece che in base ai movimenti degli aerei. I voli furono programmati in modo da ridurre al minimo i tempi di attesa. In secondo luogo, al fine di rendere le attese più piacevoli ed efficienti, la SAS costruì un "Business Service Lounge" chiamato Scanorama. Comprende un'area di lavoro dotata di telefoni e attrezzature telex, un'area di servizio con segreteria e un "angolo tranquillo". Sale di questo tipo furono introdotte in tutti gli aeroporti scandinavi e anche all'estero.

"Gate manager"

Il *gate manager* era una responsabilità creata allo scopo di affidare a una persona il compito di rendere più fluido ai cancelli il processo di imbarco sugli aeromobili. Era responsabilità del gate manager accertare che gli aerei partissero in orario, che nessun problema fosse rimasto non risolto *all'interno* degli aeromobili e assicurare il miglior servizio possibile ai passeggeri alle uscite. Se l'obiettivo non era raggiunto, era suo compito fornire informazioni dettagliate sui ritardi.

Seminari sui servizi

I *service seminars* (seminari sui servizi) erano considerati un progetto importante. Furono preparati allo scopo di sviluppare le capacità e le attitudini delle persone coinvolte nella prestazione dei servizi. In particolare miravano a sviluppare la capacità di lavorare con altre persone e a incoraggiare la ricerca di soluzioni e la presa di decisioni senza conflitti.

Il tema ricorrente nelle idee, negli obiettivi, nelle tecniche usate nel seminario erano che la SAS desiderava sviluppare una migliore attitudine e una maggiore capacità nel comunicare. Fu addestrato un gruppo di

istruttori con il compito di trasferire le loro conoscenze ed esperienze agli altri collaboratori. Il seminario durava due giorni, e i dipendenti vi partecipavano a gruppi di 50; entro la fine di giugno 1982, circa 6.000 collaboratori della SAS avevano seguito tale seminario.

Jan Carlson dichiarò: «La politica della SAS è molto semplice. È possibile applicare prezzi differenti, ma soltanto per differenti servizi. La SAS ha investito 25,2 miliardi di lire allo scopo di introdurre un migliore livello di servizi e ha aumentato i costi operativi annuali di 10,5 miliardi di lire.

«Prima del cambiamento, per 24 mesi consecutivi, vi era stato un calo percentuale dei passeggeri che pagavano tariffa intera. Da quando è stata introdotta la nuova business class vi è stato invece mese per mese un continuo aumento nei passeggeri di questa categoria. Ora vi è un 7,5% di aumento in quella direzione. Ogni 1% di aumento corrisponde a 4,2 miliardi di lire all'anno di contribuzione netta».

La nuova struttura organizzativa

A partire dall'aprile 1981 fu costruita e resa operativa una nuova struttura organizzativa. Tale struttura comprende cinque divisioni, di cui quella servizi traffico, quella operativa, quella tecnica e quella amministrativa hanno lo scopo di fornire servizi alla divisione principale, la commerciale. Questa divisione, a sua volta, è organizzata in sette "route sector" di cui uno riguarda i cargo e sei riguardano le principali aree geografiche. Ogni "route sector" è misurato in termini di risultati. Tutte le divisioni elaborano budget accurati e piani di azione per realizzare tali budget. I risultati delle divisioni sono misurati in rapporto al budget (un sommario di questi budget è riportato nell'appendice 12).

Disse Carlson: «Nell'aprile del 1981 fu completato il cambiamento delle persone e ai nuovi manager fu data la responsabilità di sviluppare per ognuno dei "route sector" un piano triennale da presentarsi in giugno e di preparare un primo budget annuale con il piano di azione relativo'. Entro l'inizio dell'ottobre successivo il budget del primo anno fu discusso e approvato.

«Il primo esercizio completo della nuova organizzazione cominciò pertanto dall'ottobre 1981 e finì il 30 settembre 1982.

«Tutti questi differenti passaggi obbligati - sviluppo della nuova strategia, reclutamento di nuovo personale, sviluppo del budget del primo anno, sviluppo del piano triennale - furono usati come opportunità per comunicare attraverso l'organizzazione. Un elemento importante del cambiamento fu il processo di comunicazione e di motivazione non il processo di pianificazione di per sé. Ovviamente, i principali cambiamenti nel sistema di controllo e nei sistemi di informazioni furono realizzati allo scopo di facilitare il funzionamento dell'organizzazione basata sui "route sector" (e per valutare e motivare in termini di prestazioni dei servizi).

«A mio parere, lasciando da parte la nuova organizzazione, il cambiamento più importante di tipo strutturale fu realizzato cambiando il management. Su 14 dirigenti principali, 13 avevano nuovi compiti e 3 erano nuovi per la società: incluso io stesso. Soltanto il dirigente responsabile delle rotte svedesi conservò per intero i suoi compiti precedenti. Il controller, il presidente e i responsabili dei servizi traffico erano nuovi per la SAS».

Il primo agosto 1981 Jan Carlson divenne presidente del Gruppo SAS. La sua precedente posizione di direttore generale della SAS Airline fu eliminata.

Le sfide del futuro

Quando gli fu chiesto quali, a suo parere, sarebbero state in un futuro a 1-2 anni le principali sfide per la SAS, Hans-Ake Lilja disse: «Una è, ovviamente, raggiungere gli obiettivi che abbiamo fissato. Questo è uno dei primi appuntamenti poiché tutto fa presumere che stiamo facendo le cose giuste. La tentazione è di sederci, rilassarci e darci un colpo sulla spalla.

«Stiamo entrando in una fase in cui una compagnia aerea deve essere più flessibile e più rapida nell'adeguarsi alle nuove condizioni di mercato. L'ambiente esterno non è più stabile e soggetto a lento cambiamento come avveniva in precedenza. In passato potevamo impiegare molto tempo per realizzare un cambiamento. Ora dobbiamo agire e reagire più rapidamente.

«Sebbene attualmente non sia necessario sostituire la flotta di aerei, stiamo avvicinandoci rapidamente al momento in cui deve essere fatto un piano di sostituzione. Sarà una sfida decidere con quale tipo di aereo sostituire la flotta, a quale ritmo e con quale strategia finanziaria.

«La nostra sfida finale sarà di fare più cose con il Gruppo SAS. Fino ad ora abbiamo messo molto impegno nel consorzio delle compagnie aeree, ma c'è molto da fare all'interno dell'intero Gruppo».

You are asked to answer the following questions:

1. Quale tipo di segmentazione che attuereste nella prospettiva di una strategia per questa azienda? Quale politica di prezzo attuereste? Dove fareste promozioni e dove invece manterreste un alto prezzo?
2. Quale strategia suggerireste per migliorare la situazione di perdita dell'azienda?
3. Quali sono secondo voi le principali caratteristiche e punti di forza, che una compagnia di aerolinee dovrebbe avere?

You are asked to answer the following questions:

- 1. In the context of company strategy which type of segmentation do you advise?**
- 2. What pricing policy do you consider the most beneficial for the company?**
- 3. Where would you promote the company and where would you maintain the higher (or highest) prices?**
- 4. What strategy(ies) do you suggest the company undertakes to ensure that the company gets itself out of financial trouble?**
- 5. What the main characteristics and strengths an airline company should possess?**

Suggestions

Use tools and models to tackle the questions concerning strategy e.g. ARC Model, SWOT, PEST, PESTEL, AC²ID etc.