



2023

VL Døgn

Case Billund Lufthavn

Case

Jan Hesselund, CEO, Billund Lufthavn

Jan har været CEO for Billund Lufthavn siden 2018 og er en erfaren resultatorienteret leder med styrke i forandring og udviklingen af virksomheden. Billund Lufthavn beskæftiger op til 1.000 medarbejdere i højsæsonen.

Jan er uddannet i Dansk Supermarked og har suppleret med forløb på fx IMD og senest bestyrelsesuddannelsen på CBS. Jans baggrund er en lang karriere i Dansk Supermarked. Jan er medstifter af VL121 i Horsens, som han startede i 2013.

Situation

Fly-industrien og lufthavne har været en af de hårdest ramte industrier gennem corona-krisen. "Flyskam" er et tema, der fylder blandt de private kunder og i det hele taget er flytrafik en industri, der påkalder sig meget opmærksomhed.

Således også Billund Lufthavn.

Det er meget vanskeligt at komme tilbage til fornuftig performance igen. Og derfor har det været særligt udfordrende, at den ny regering vil indføre en luftfartsafgift på kr. 100,- pr. billet. (gennemsnitligt)

Den sammensættes af kr. 40,- pr. billet på indenrigsruter, kr. 250,- pr. billet på shorthaul (Europa og Nordafrika) og kr. 400,- pr. billet på longhaul (resten af verden).

Det giver forholdsmæssigt dyre billetter på shorthaul (Billund Lufthavns ruter) ifht. longhaul og indenrigs (som typisk er SAS ruter).

Jan's dilemma handler derfor i meget høj grad om hvad han kan gøre – hvis overhovedet noget – for at mitigere effekterne af lufthavnsafgiften. Selvom beløbet kan synes lille, er det for mange flyselskaber et stort beløb, der påvirker billetens prispunktet alvorligt.

Kobling til Uncertainty temaer

Der er tre centrale forhold om Uncertainty, der driver problemstillingen for Billund Lufthavn.

Det ene tema er *politik*, som i dette tilfælde repræsenterer en afgørende uforudsigelighed. Generelt og typisk er lufthavne opfattet som en international industri, og er derfor reguleret internationalt, primært via EU. Derfor er det særligt udfordrende, at den aktuelle lufthavnsafgift er et rent dansk forhold. Det gør både konkurrencesituationen til alternative lufthavne i andre nabolande mere kritisk. Og det forværrer direkte vilkårene for de danske lufthavne.

Det andet tema er den *politiske forbruger*, der er meget opmærksom på fly som transportmiddel.

Endelig er der *bæredygtighed*, hvor man populært kan sige, at jo mere vækst, jo større klimabelastning, som giver lufthavne et grundlæggende dilemma.

Samlet set oplever Billund Lufthavn en række vanskelige udfordringer, som alle er enten direkte eller afledte effekter af en række usikkerheder og uforudsigeligheders, der optræder på stort set samme tid.

Dilemma: Alene eller sammen?

Billund Lufthavns dilemma kan kategoriseres som et *dilemma i øko-systemet*, som kan kaldes *konkurrencedilemma*. Skal jeg gå sammen eller skal jeg gå alene? jævnfør de tre hovedkategorier.

Interne dilemmaer	Vækst-dilemmaer	Digitaliserings-dilemmaer	Innovations-dilemmaer
Markeds-dilemmaer	Medarbejder-dilemmaer	Værdikæde-dilemmaer	Konkurrence-dilemmaer
Makro-dilemmaer	Geopolitiske dilemmaer	Samfunds-dilemmaer	Bæredygtigheds-dilemmaer

Jan og Billund Lufthavn er selvsagt meget optaget af at pleje sine egne interesser, lokalt i forhold til arbejdspladser og finansielt i forhold til selve forretningen.

Men hvad vinder Jan, hvis han blindt følger trop og blot er loyal over for regeringens plan. At vinde nationalt sindelag vil ikke umiddelbart hjælpe Jan i forhold til Billund Lufthavns mål. Men selvsagt kan det sikkert give

en feel-good fornemmelse og legitimere dårligere finansielle resultater.

På den anden side kan Jan måske forbedre forholdene for Billund Lufthavn, hvis han går enegang. Går sin forretnings ærinde snarere end SAS' ærinde og kæmper kampen. Bemærk at staten er hovedaktionær i SAS.

Så - Hvordan skal Jan håndtere en vanskelig politisk problemstilling, der kan forværre hans virksomheds performance?

Hvad er jeres anbefaling?

A: ALENE

Skal Jan initiere en indsats over for relevante politikere med fokus på situationen for Billund Lufthavn, som kan lede til relativt bedre vilkår?

- Gevinsten kan være, at Jan reelt opnår bedre vilkår. Og alternativt får demonstreret uden for relevante stakeholders, at Jan kæmper for sin sag.

- Risikoen er, at Jan kommer til at stå uden for branchen og eventuelt kolliderer med andre politiske dagsordener.

Herunder både i forhold til kolleger i branchen og særligt i forhold til staten, hvor en tydelig illoyal adfærd kan have en pris.

B: SAMMEN

Skal Jan initiere en fælles, offensiv indsats sammen med alle lufthavnene i Danmark overfor forslaget fra regeringen?

- Gevinsten kan være en stærkere fælles front, der får sat luppen på forholdene for lufthavne og branchen. Og feel-good: for Jan kan opnå at følge trop, følge branchen - og er en del af holdet.

- Risikoen er, at den fælles løsning tilgodeser indenrigs lufthavne og Københavns Lufthavn mere, og dermed bliver resultatet for Billund mindre godt.

C: KOMPROMIS

Skal Jan aftale med de andre lufthavne, at man danner fælles front på nogle områder, imens der er frit leg på andre?

- Gevinsten er at Jan får begge muligheder; både at vise flag for Billund og at spille sammen med de andre

- Risikoen er, at det bliver meget indviklet og kompliceret. Det er ikke sikkert, at alle forstår opdeling og holder sig til den.