

## Nr 665

Av herr **Birke** och herr **Ohlsson, Ebbe**, i anledning av *Kungl. Maj:ts proposition nr 159, angående kapitaltillskott till Scandinavian Airlines System (SAS), m. m.*

(Lika lydande med motion nr 798 i Andra kammaren)

De ekonomiska påfrestningar som lett till att aktiekapitalet i SAS nu måste anses i allt väsentligt förbrukat började göra sig gällande för mer än fyra år sedan.

Det måste mot bakgrund härav betecknas som anmärkningsvärt att förslag om ny aktieteckning i företaget och om statslån till detsamma förelägges riksdagen i maj månad i år och att därvid förutsättes, att behövliga medel skall anvisas på tilläggsstat för det budgetår som löper ut om mindre än två månader. Väl låter det sig sägas, att ett förslag till riksdagen förutsett såväl tidskrävande undersökningar på expertplanet som förhandlingar på ministernivå med Danmark och Norge samt underhandlingar med enskilda intressenter. Föredragande departementschefen kan emellertid varken ha varit omedveten om detta tillvägagångssätts nödvändighet eller om att det måste beräknas ta avsevärd tid i anspråk. Det borde därför ha framstått som väsentligt dels med hänsyn till företagets internationella anseende dels för att den anslagsbeviljande riksdagen icke skulle behöva försättas i en faktisk tvångssituation, att det nödvändiga undersöknings- och förhandlingsarbetet påbörjats i sådan tid att resultaten icke behövt redovisas mindre än en månad innan beslut måste fattas.

Flera av de omständigheter som förorsakat de förluster vilka undan för undan fått vattna ur egenkapitalet i SAS kan förmodligen betraktas som engångsföreteelser, såsom följder av bedömningar från företagsledningens sida, vilka nu framstår som felbedömningar men för vilka goda skäl talade då de gjordes. I ett företag, som bedriver verksamhet av den känsliga och snabbt skiftande natur som ett internationellt flygbolag gör, måste sådant inträffa. Även om frekvensen av detta slags misstag förefaller hög just i SAS — något som torde ha visst samband med företagets konstruktion — är det knappast detta förhållande som är ägnat att framkalla de allvarligaste invändningarna utan snarare två mera generella företeelser.

SAS kunde starta i femtiotalets allt hårdare internationella flygkonkurrens med ett betydande försprång och med de fördelar det då innebar att under de första efterkrigsåren ha kunnat bygga upp ett starkt internationellt anseende. Dessa år utnyttjades skickligt till att stärka förtroendet

inom och utom Skandinavien till företaget som företrädare för säkerhet, pålitlighet och tjänstvillighet i luftfarten. Det finns skäl att nu erinra om att SAS därvidlag utfört något av en pionjärgärning av betydelse för trafikunderlagets explosionsartade utvidgning.

Vid denna tidpunkt var SAS ett de låga kostnadernas företag. Under femtiotalet har kostnadsutvecklingen varit anmärkningsvärt olycklig, möjligen också i relation till konkurrenternas. Vid årtiondets slut måste SAS betecknas som ett de höga kostnadernas företag. Det är visserligen möjligt att hänvisa till vissa speciella kostnadshöjande omständigheter, men än mer drivande i denna försämring förefaller en oavbruten kostnadsglidning ha varit. Den ger ett bestämt intryck av bristande kostnadsmedvetande, vilket låter sig förklaras men ej försvaras under femtiotalets första hälft, då konkurrensläget var relativt förmånligt, men är svårare att förklara när det gäller de därpå följande åren då förlusterna började anmäla sig även i boksluten. Den bundenhet vid en kostnadstrend som i mer eller mindre utpräglad grad finns i varje expanderande rörelse räcker därvidlag ej till, inte heller konstaterandet att företagsledningen haft andra och skenbart mera närliggande uppgifter aktuella under hela tiden.

Att konkurrensperioden för flygets räkning skulle bli en utpräglad investeringsperiod bör tämligen tidigt ha stått klart. Från denna synpunkt bör det också ha framstått som särdeles angeläget att avväga takten i investeringarna mot de egna resurserna, att göra icke endast en teknisk utan också en ekonomisk investeringsplanering. En tekniskt betingad konkurrenskraft, som bygger på en så försämrad likviditet att finansieringen drar påtagliga extrakostnader och handlingsfriheten starkt begränsas, har knappast något större värde. Att den ekonomiska investeringsplaneringen i SAS varit otillräcklig kan anses klarlagt. I tillspetsad form måste företagets engagemang i SAS-huset i Köpenhamn anses vara ett uttryck härför. Vilka skäl som än kan anföras för att detta komplex uppfördes, kan inget av dem anses centralt för det skandinaviska flygföretagets egentliga verksamhet.

Som situationen fått utveckla sig föreligger i nuläget endast två alternativ: att förse SAS med friskt egenkapital eller att framtvunga en fullständig avveckling av företaget. Material för att fälla säkra omdömen om det behövliga kapitaltillskottets storlek har icke ställts till förfogande. I det avseendet får det alltså förutsättas att realistiska kalkyler ligger till grund för experternas och de skandinaviska regeringarnas överenskommelser och förslag. Det föreslagna beloppet är av den storleksordningen, att man bör ha rätt utgå från att det nu gäller en definitiv finansiell sanering och icke en delinsats, av vilken faktisk skyldighet till ytterligare insatser skulle kunna härledas. Redan svårigheterna att nu vinna gensvar i de tre länderna gör denna förutsättning given.

Att de tre skandinaviska länderna varken kan eller bör delta i en kon-

kurrens, som bygger på fortlöpande subventioner till flygföretagen, är en självklar utgångspunkt. Kravet på räntabilitet kan alltså inte eftersättas, även om det med hänsyn till de osynliga och indirekta favörer en skandinavisk flygtrafik förmodligen ger under en övergångsperiod kan i någon mån modifieras. Skulle utvecklingen gå i den riktningen att investerings-takten uppenbart mera bestämmas av nationella prestigehänsyn än av trafikekonomiska överväganden, bör SAS koncentrera och begränsa sin verksamhet, även om detta kan medföra risker för en successiv avveckling av rörelsen. Resurser stora nog för en subventionsunderbyggd teknisk konkurrens kan inte beräknas stå till disposition. Också den utgångspunkten bör vara alldeles klar.

Under dessa förutsättningar synes övervägande skäl trots allt tala för att de medel som är erforderliga för fortsatt verksamhet inom SAS skall ställas till förfogande.

Genom att ett nytt aktiekapital åstadkommes är emellertid företags problem icke lösta. De finansiella möjligheterna att lösa dem har visserligen därmed skapats, men hur dessa möjligheter kommer att utnyttjas beror i allt väsentligt på den kraft med vilken företagsledningen förmår genomföra den anpassning och reorganisation som nu måste till.

Expansionsperioden är uppenbarligen slut. Det bör ankomma på företagsledningen att ompröva huruvida hela det nu trafikerade linjeområdet skall bevaras i framtiden eller om ytterdelar av detta skall uppgivas i syfte att nå möjligheter till mer koncentrerad och intensiv drift med bättre utnyttjande av trafikkapaciteten.

Den tekniska rationaliseringen måste följas upp i en ekonomisk rationalisering, klart inställd på kostnadssänkningar. Alla tendenser till överorganisation måste brytas — också på de säljande och reklaminställda avdelningarna. Det synes uppenbart att detta icke låter sig göra utan en begränsning i antalet anställda, måhända av radikal natur.

Överenskommelse föreligger nu om att verksamheten skall drivas efter strängt affärsmässiga linjer och att företaget skall betraktas som en enhet. Denna princip måste genomsyra hela planeringen och den dagliga verksamheten i alla dess detaljer. Inte minst är det väsentligt att den strikt tillämpas på personalpolitiken.

Vidare är den finansiella ramen för investeringsverksamheten nu given. Det är av avgörande vikt att detta faktum gives behörig vikt vid företagsledningens bedömanden av olika projekt till teknisk konkurrens med större och kapitalstarkare företag.

Ledningen i SAS står alltså inför krävande och maktpåliggande uppgifter. Vissa impulser kan den måhända hämta av den skandinaviska engångsutredning som nu kommer att tillsättas, men de avgörande besluten måste denna ledning träffa under eget ansvar. Den måste också under sam-

ma ansvar sköta driften under den svåra omställnings- och anpassningstid som nu väntar. Detta ställer stora krav på ledningens vilja och förmåga, dess fasta handlag och dess sinne för det väsentliga. Att företaget har en ledning som helt motsvarar dessa krav är viktigare än något annat.

Vi åberopar det anförda och hemställer,

att riksdagen vid sin behandling av Kungl. Maj:ts proposition nr 159 måtte uttala, att det enligt dess mening är väsentligt, att den finansiella rekonstruktionen av SAS, vartill grunden lägges genom i proposition föreslagen aktie-teckning och föreslaget lån, fullföljes organisatoriskt och företagsmässigt med sikte på starkt kostnadssänkande rationaliseringar.

Stockholm den 9 maj 1961

*E. Birke*

*Ebbe Ohlsson*

---