

EKONOMISK STABILITET FÖR SAS — MÖJLIGHET ELLER UTOPI?

AF KARL NILSSON *

SAS i dess nuvarande form bildades år 1950 genom att DDL, DNL och ABA skapade ett konsortium med ägandeförhållandet $\frac{2}{7}$, $\frac{2}{7}$ och $\frac{3}{7}$. Man var överens om att konsortiet skulle drivas som ett affärsföretag, och att man inom moderbolagen skulle tillämpa 50/50-principen mellan det statliga och det privata. Den tidigare något speciella formen med en mycket stor styrelse och ett litet arbetsutskott har utbyttts, och vi har nu ett representantskap, vilket motsvarar bolagsstämman (generalförsamling) i ett normalt aktiebolag. Det sammanträder två gånger pr. år. Det utser en styrelse på sex personer, av vilka en från varje land representerar de privata intressena och en från varje land företräder de statliga intressena.

Under styrelsen sorterar verkställande direktören, som närmast sig har 3 vice verkställande direktörer, av vilka en svarar för de tekniska och operationella frågorna, en för försäljning och trafik, och en skall svara för ekonomi, finans, personal etc. Direkt under verkställande direktören arbetar också Region Danmark, Region Norge och Region Sverige samt indirekt tre dotterbolag: SAS Inc. i USA, SAS Invest A/S och SAS Catering A/S.

Varje region svarar för försäljningen inom respektive land, för den s.k. stationstjänsten samt slutligen för det tekniska underhållet, som är typfördelat vid våra verkstäder.

Den tidigare utvecklingen.

Under SAS's första verksamhetsår balanserade årsboksluten i stort fram till de framgångsrika verksamhetsåren 1954/55, 1955/56 och 1956/57, då SAS visade överskott på 8.4, 10.5 och 10.5 MSKR. Det bör noteras, att trafikökningen under dessa år var 24 %, 16 % och 25 % per annum resp.

Året 1957/58 var driftsförlusten väsentlig men täcktes av materielförsälj-

* Administrerande direktör for SAS. — Artiklen er udarbejdet på grundlag af et foredrag i Nationaløkonomisk Forening den 17. marts 1964.

EKONOMISK STABILITET FÖR SAS — MÖJLIGHET ELLER UTOPI?

AF KARL NILSSON *

SAS i dess nuvarande form bildades år 1950 genom att DDL, DNL och ABA skapade ett konsortium med ägandeförhållandet $\frac{2}{7}$, $\frac{2}{7}$ och $\frac{3}{7}$. Man var överens om att konsortiet skulle drivas som ett affärsföretag, och att man inom moderbolagen skulle tillämpa 50/50-principen mellan det statliga och det privata. Den tidigare något speciella formen med en mycket stor styrelse och ett litet arbetsutskott har utbyttts, och vi har nu ett representantskap, vilket motsvarar bolagsstämman (generalförsamling) i ett normalt aktiebolag. Det sammanträder två gånger pr. år. Det utser en styrelse på sex personer, av vilka en från varje land representerar de privata intressena och en från varje land företräder de statliga intressena.

Under styrelsen sorterar verkställande direktören, som närmast sig har 3 vice verkställande direktörer, av vilka en svarar för de tekniska och operationella frågorna, en för försäljning och trafik, och en skall svara för ekonomi, finans, personal etc. Direkt under verkställande direktören arbetar också Region Danmark, Region Norge och Region Sverige samt indirekt tre dotterbolag: SAS Inc. i USA, SAS Invest A/S och SAS Catering A/S.

Varje region svarar för försäljningen inom respektive land, för den s.k. stationstjänsten samt slutligen för det tekniska underhållet, som är typfördelat vid våra verkstäder.

Den tidigare utvecklingen.

Under SAS's första verksamhetsår balanserade årsboksluten i stort fram till de framgångsrika verksamhetsåren 1954/55, 1955/56 och 1956/57, då SAS visade överskott på 8.4, 10.5 och 10.5 MSKR. Det bör noteras, att trafikökningen under dessa år var 24 %, 16 % och 25 % per annum resp.

Året 1957/58 var driftsförlusten väsentlig men täcktes av materielförsälj-

* Administrerande direktör for SAS. — Artiklen er udarbejdet på grundlag af et foredrag i Nationaløkonomisk Forening den 17. marts 1964.

ning. 1958/59 inträdde en viss förbättring, men 1959/60 och 1960/61 kom sedan de stora förlusterna på 84 resp. 89.6 MSKR.

Övergången till jet, som genomfördes 1958-60, medförde mycket stora kostnader och var ytterligt personalkrävande. Samtidigt som SAS introducerade jet, skedde detta av alla stora flygbolag, och därmed uppstod en väsentlig överkapacitet, som medförde, att beläggningen sjönk katastrofalt.

SAS-krisen.

SAS-krisens förlopp är välbekant. Direktör Nicolin inkallades, kraftiga besparingsåtgärder vidtogs, personalen reducerades, Coronadoplan avbeställdes, från SAS artskild verksamhet avskildes. Reservdelslagret reducerades och överskottsmateriel försålles, dotterbolaget SAS Catering A/S bildades och tjänster köptes i stället för att utföras i egen regi etc.

Efter 9 månaders mycket förtjänstfullt arbete av Nicolin fick jag övertaga uppdraget att leda SAS, och vi har som bekant fortsatt arbetet efter i stort sett de vid SAS' reorganisation uppdragna riktlinjerna. SAS' organisation har sedan fastställts och utvecklats. Divisionaliseringen har genomförts och innevarande år räknar vi med att »profit centre»-tanken skall börja verka, sedan vi fått fram ett enkelt och lätthanterligt system för intern prissättning. Underhållsarbetet vid våra verkstäder har omlagts genom omfördelning av arbetet och ansvaret efter nya principer. Den ekonomiska kontrollen har skärpts, och vi har i stort sett genomfört systemet: decentraliserat ansvar för verksamhet med centraliserad huvudplanering och kontroll. Lönsamheten har kommit i högsätet.

Den framtida trafikutvecklingen.

Vilka faktorer påverkar då SAS' ekonomiska stabilitet i framtiden? På intäktssidan är det först och främst trafikutvecklingen och priset på vår produkt.

SAS' totaltrafik har under tidigare år vuxit något snabbare än luftfarten i övrigt för att efter en kort eftersläpningsperiod nu följa denna. Ingående analyser marknad för marknad, linje för linje visar, att SAS torde kunna räkna med att kunna nå en total trafikökning under den närmaste 5-årsperioden på ca 9 % per år. Detta skulle innebära att vår nuvarande andel av världsluftfarten, 1,79 %, sjunker till 1,72 %.

Vi räknar med att de europeiska linjerna och Nordatlantlinjerna kommer att utveckla sig något långsammare än hela industrin. Övriga interkontinentale router, som haft en stagnationsperiod, bör utveckla sig mer normalt. Den snabbaste utvecklingen väntar vi för den interskandinaviska trafiken och inrikestrafiken.

Frakttrafiken utvecklas mycket snabbt - från 1 000 ton 1956/57 til drygt

2 000 ton 1959/60 och över 5 000 ton 1962/63. De närmaste åren torde man kunna räkna med minst en 15-procentig årlig tillväxt.

För SAS' trafiktillväxt finns vissa osäkerhetsfaktorer, vilket som exempel visas av vår nuvarande Prestwick-situation. - SAS' trafik sammansättes i princip dels av trafik mellan Skandinavien och ett destinationsland och v.v., s.k. 3:e och 4:e frihetstrafik, och dels 5:e frihetstrafik, som är trafik mellan två icke skandinaviska länder belägna på en SAS-route, exempelvis trafik mellan Prestwick och New York på vår Nordatlantlinje, samt 6:e frihetstrafik, som är den s.k. beyond-trafik, som vi på våra linjer befordrar t. ex. från USA via ett skandinaviskt land till annat land, exempelvis Finland. 6:e frihetstrafiken har varit mycket aktuell i diskussionerna med USA, men vår 3:e och 4:e frihetstrafik med USA i relation till 6:e frihetstrafiken är nu så stor, att det nu inte synes föreligga något väsentligt faromoment.

5:e frihetstrafiken utgjorde för passagerare år 1958 ca 19 % av SAS' totala trafik för att år 1963 ha sjunkit till 11 % och enligt våra kalkyler räknar vi med att den år 1968 skall ha sjunkit ytterligare till 7 %. Det är alldeles givet, att SAS kan utsättas för stora förluster genom bortfall av s.k. 5:e frihetstrafik, men å andra sidan har risken väsentligt minskat genom att 5:e frihetstrafikens andel av totaltrafiken väsentligt reducerats.

Den andra stora faktorn, som påverkar SAS' trafikinkomster är den ständigt pågående prissänkningen.

Mellan 1948 och 1963 sjönk priset på en Nordatlantresa med 37,5 %. Samtidigt har reallönen per timme för manliga industriarbetare i Skandinavien stigit med 63 %. Vi måste realistiskt räkna med att denna trend fortsätter, och i våra kalkyler antar vi i allmänhet, att prissänkningar kommer att ske med minst 2 % per år. Det är mycket troligt, att den hittillsvarande jämna prissänkingsutvecklingen kommer att ersättas av en momentan kraftig prissänkning, utlöst av den väsentliga sänkning, som från den 1 april 1964 äger rum på Nordatlanten.

Vi kan få förluster genom att den stimulans trafiken får genom eventuellt stora momentana prissänkningar alltid verkar med en ganska avsevärd fördröjning, dvs vi kan ej räkna med att omgående få den extra trafikökning - utöver den normala - som behövs för att motverka inkomstbortfallet.

Kostnadsutvecklingen.

På kostnadssidan dominerar *personalkostnaden* starkt, och den svarar för mer än $\frac{1}{3}$ av SAS' totale kostnader. Den är i mycket stor grad avgörande för ett flygbolags lönsamhet. Ett studium av denna kostnadsposts tidigare utveckling inom SAS visar, att lönestegringarna per anställd har varit mellan 6 og 7 % per år ända från år 1950 fram till 1963. Det finns kanske en viss förhoppning om att denna stora lönestegring år från år till

sist måste dämpas. Vi har emellertid i våra framtidsbedömanden ansett det vara riktigt att räkna med en årlig lönestegring på ca 6 %.

Ett intressant faktum är att ökningen av antalet i SAS anställda är mellan $\frac{1}{3}$ och $\frac{1}{4}$ av trafikökningen under ovanstående 13-årsperiod. Man kan förutsätta, att det även i fortsättningen skall vara möjligt att öka trafiken utan att öka personalen procentuellt mer än med en relativt liten del av den procentuella trafikökningen. Detta sammanhänger dels med de allt större flygplansenheterna och dels med att vissa personalkategorier ej alls behöver ökas vid produktionsökning. Slutligen ökar effektiviteten genom metodförbättringar och genom utvägat samarbete med andra flygbolag.

Kapitalkostnaden är SAS' näst största kostnadspost. Dess storlek beror i stor utsträckning på val av flygplantyp, finansieringsformen och räntan på våra kort- och långfristiga lån. Kapitalkostnaden räknad per tonkm beror sedan på hur väl vi utnyttjar flygplanen. Det gäller att öka produktionen genom att utnyttja flygplanen mer och mer. I allmänhet är det lättast att nå en god utnyttjning på långdistansplanen. För den europeiska och skandinaviska trafiken är svårigheterna att få god utnyttjning ganska stora, dels beroende på de korta restiderna och dels beroende på allmänhetens krav på bekväma tidtabeller. Man vill starta sina flygningar antingen på morgonen eller på kvällen.

Under högsäsongen 1960 hade vi ett utnyttjande av våra DC-8:or på drygt 9,5 timmar i luften per dygn. Under lågsäsongen 1960/61 var utnyttjandegraden något över 7 timmar. Under lågsäsongen 1962/63 var utnyttjandet inte fullt 8,5 timmar och under högsäsongen 1963 ungefär 13,5 timmar i luften per dygn. En motsvarande men inte fullt så kraftig förbättring har skett för våra andra flygplanstyper.

Den luftburna tiden har kunnat ökas genom avkortning av bufferttider och genom att den erforderliga tiden för tekniskt underhåll kunna minskas genom effektivisering. Bufferttiden (outnyttjad tid på hemmabasen - ej använd för underhåll, översyn etc) i genomsnitt per dygn minskade för DC 8 mellan 1961 och 1963 från 4,3 till 2,1 timmar medan tiden för underhåll minskade från 2,9 till 2,7 timmar.

En betydande del av ett flygbolags kapitalkostnader beror på den stora investering, som måste göras i reservdelar. SAS lyckats reducera driftsförråden från drygt 300 miljoner svenska kr 1961 till 225 miljoner 1963.

Till sist beror kapitalkostnaden på den ekonomiska livslängd som man kan förutse för ett flygplan, och detta reflekteras i avskrivningstiderna.

Supersonics.

När man skall bedöma avskrivningstiderna på nuvarande flygplan, måste man ta hänsyn till den framtida utvecklingen, speciellt vad gäller införandet av supersonics. Som bekant finns det två program - den fransk-

engelska Concorde med Mach 2.2 och den amerikanska, där förslag föreligger från Boeing, North American Aviation och Lockheed. Dessa har båda betydligt kortare räckvidd än DC-8 - drygt 3000 resp. inte fullt 4000 miles mot närmare 5000 för DC-8.

SAS kommer givetvis att skaffa supersonic-flygplan, om de tekniska och ekonomiska problemen lösas på ett sådant sätt, att man kan flyga med betryggande säkerhet och om kostnaderna icke överstiger kostnaderna per tonkm för vanliga jetplan vid den tiden. Det är inte troligt, att dessa flygplan kommer att vara tillgängliga för kommersiell drift förrän tidigast år 1972 eller 1973, och SAS bör komma något efter de allra första för att slippa de värsta barnsjukdomarna. För att få rimliga kostnader blir det både ur tekniska och operationell synpunkt troligtvis nödvändigt att samarbeta med andra flygbolag. En anledning är att man, om man inte ordnar med ett samarbete, får en väsentlig och dyrbar väntetid i New York. Skälen är tidtabellstekniska. Om man räknar med att en supersonic står en timme på marken mellan landningen och näste start klarer den med ca sju timmars marginal två turer fram och åter New York - Köpenhamn. Men om det gör en tredje tur kommer det tillbaka till New York två timmar försent för nästa dygns första start. De sju timmarna i New York måste alltså bli outnyttjade om man inte hyr ut flygplanet t ex till någon amerikansk operatör under väntetiden i USA.

I samband med supersonics får man komma ihåg, att parallellt med supersonics kommer vi att operera ett stort antal flygplan av nuvarande typer. Det blir troligen inte mer än högst ca $\frac{1}{3}$ av vårt program, som ekonomiskt kan opereras med supersonicsflygplan. - Mot denna bakgrund synes det ej nödvändigt att öka våra kapitalkostnader genom en avkortning av våra avskrivningslider. Vi skriver av våra flygplan på 10 år med 10 % restvärde, och det finns idag amerikanska bolag, som för DC-8 ökat sin avskrivningstid till 12 år. Ett amerikanskt bolag har ökat avskrivningstiden på DC-8 till 14 år.

Tekniska kostnader.

De tekniska kostnaderna är mycket väsentliga. Bränslekostnaderna har sjunkit 0,07 sv.kr/tonkm på 5 år. Detta beror på att bränslepriset har varit sjunkande samt att allt effektivare motorer har kommit i drift. Kostnaderna för besättningar räknat per tonkm har sjunkit från 0,13 till 0,08 sv.kr/tonkm mellan 1957/58 och 1962/63, beroende på flygplanens allt större kapacitet. Även kostnaderna för stationsorganisationen räknat per tonkm sjunker. Orsaken är att ökade frekvenser på stationer, där man tidigare landat sällan, inte medför väsentligt ökat personalbehov. Dessutom beror sänkningen i stor utsträckning på ett starkt tilltagande samarbete med andra flygbolag. Kostnaderna för telekommunikationerna har sänkts genom teknisk utveck-

ling och rationalisering. Kostnaden för det tekniska underhållet har sedan 1957/58 reducerats från 0,24 till 0,18 sv.kr/tonkm. Detta beror delvis på den ombasering vi gjort, och där vi förutser ytterligare besparingar. En annan orsak är ökade gångtider (dvs tiden mellan två på varandra följande översyner av flygplan eller motorer). Gångtiden ökas efter hand som materiel och teknik förbättras. För de tekniska kostnaderna spelar standardiseringen stor roll, och ju färre flygplanstyper man har, desto lägre kostnader.

SAS' ekonomi påverkas även av en del andra faktorer, såsom beläggningsprocenten, poolsamarbete och tidtabeller. Under de två senaste åren har SAS' beläggning kunnat ökas från 49.9 % till 53.2 %, och vi hoppas, att denna värdefulla förbättring kan fortsätta. Genom ett intensivt samarbete med andre bolag, bl. a. på försäljningsfronten och genom en samordnad tidtabellsplanering, bör väsentliga beläggningsförbättringar och kostnadsreduktioner kunna åstadkommas även i framtiden.

Det finns naturligtvis en gräns bortom vilken en ökning av beläggningsprocenten räknad på årsbasis kommer att medföra väsentligt försämrad service till kunderna, och jag tror personligen inte det är möjligt för SAS som helhet att ernå högre årsmedelbeläggningar än 57-60 %. Däremot tror jag, att kostnadsbesparingar genom samarbete med andra bolag bör kunna drivas längre än vad som gjorts hittills. Här gäller det att låta ekonomiska faktorer tala i stället för nationella prestigesympunkter.

Stabilitet?

Jag skall nu försöka analysera SAS' möjligheter för framtida ekonomisk stabilitet.

Produktions och trafikutvecklingen per anställd var gynnsam fram till 1955/56. Produktionen per anställd var 1951/52 20 000 tonkm, 1955/56 var den 33 000 tonkm, 1956/57 34 000 och 1957/58 nådde den 35 000 tonkm. 1958/59 sjönk produktionen per anställd till 32 000 tonkm. Att arbeta utan trafikökning per anställd, när kostnaden per anställd stiger och priserna sjunker, leder oundvikligen till ekonomiska svårigheter.

Sedan 1959/60 har en kraftig ökning av produktionen per anställd ägt rum. 1962/63 var siffran 50 000 och 1963/64 räknar vi med att komma upp i en produktion av 52 000 tonkm per anställd.

Det kan vare lämpligt att närmare studera anledningen till att SAS' resultat förbättrades förra året. Detta framgår av nedanstående uppställning, som visar att produktionsökningen och utnyttjandet av flygplanen spelat en avgörande roll. Som redan nämnts bör förbättringen av lastfaktorn kunna fortsätta någon tid ännu, men på sikt måste man räkna med att man når en balans, som i bäste fall kommer att ligga vid pass 57-60 %.

Jämförelse mellan resultatet i 1961/62 och 62/63

1961/62, lastfaktor: 51,5 % — 1962/63, lastfaktor: 53,2 %.

Positiva faktorer	+ MSKR		Negativa faktorer	÷ MSKR
Trafikökning			Produktionsökning (7 %)	23
Produktion (7 %)	48		Prissänkningar (1 %)	7
Utnyttjande (3 %)	22	70	Ökade lönekostnader (7 %)	17
Andra poster			Summa negativa faktorer	47
Finansiella	5		Vinstökning	45
Extraordinära	3	8		
Reduktion av kostnader	14	14		
Summa		92	Summa	92

Det är en tvingande nödvändighet och det föreligger säkert också möjligheter att systematiskt nå ytterligare besparingar och rationaliseringar. När man sedan kommit så långt att man bantat bort allt onödigt och gjort alle de s.k. vardagsrationaliseringar, som kan göras utan väsentliga investeringar, måste man fråga: Är det verkligen möjligt att driva företaget med fortsatt gott resultat, om lönerna fortsätter att stiga och om priserna fortsätter att sjunka?

För att belysa denna situation har jag försökt komma fram till en mycket approximativ, empirisk formel för att kunna uppskatta olika faktorerers inverkan på utvecklingen. Jag vill starkt understryka, att denna formel är oerhört förenklad och dess giltighet är begränsad till SAS' nuvarande förhållanden, och den måste fortlöpande justeras och anpassas till vid varje tidpunkt rådande förhållanden. Man kan emellertid med utgångspunkt från denna formel få ett stöd för sin analys och få en viss avvägning i sitt tänkande.

Om man antar

- att R_n = resultatet i % av omsättningen efter n år
 O = de totala inkomsterna (omsättningen) i utgångsläget
 K = de totala kostnaderna i utgångsläget
 p = årlig prisändring i % av priset per betalt tonkm
 t = årlig trafikökning i % antagen lika med produktionsökningen
 a = årlig lönstegring i %
 n = antal år

och att den procentuella personalökningen är 1/4 av trafikökningen, får man följande grovt forenklade formel:

$$\frac{O \times R_n}{100} = O \left(1 + \frac{P}{100}\right)^n \times \left(1 + \frac{t}{100}\right)^n - \frac{K}{3} \left[1 + \left(1 + \frac{t}{100}\right)^n + \left(1 + \frac{t}{4 \times 100}\right)^n \times \left(1 + \frac{a}{100}\right)^n\right]$$

(Resultat = Inkomstfaktor
— Kostnadsfaktor)

Om i utgångsläget omsättningen eller inkomsterna är lika med kostnaderna (balanserat resultat) dvs $O \cong K$, förenklas formeln till

$$\frac{R_n}{100} = \left(1 + \frac{P}{100}\right)^n \times \left(1 + \frac{t}{100}\right)^n - \frac{1}{3} \left[1 + \left(1 + \frac{t}{100}\right)^n + \left(1 + \frac{t}{4 \times 100}\right)^n \times \left(1 + \frac{a}{100}\right)^n\right]$$

Kostnadsfaktorn har jag som synes delat upp i tre huvudelement, som för SAS är ungefär lika stora. En kostnadsdel, som över en kortare tidsperiod - märk väl *kortare tidsperiod* - kan betraktas som fast. Här ingår exempelvis kapitalkostnader, där SAS har vissa långfristiga lån med fasta räntor; det ingår bl. a. hyra för verkstadslokaler och andre byggnader, där hyran är fastlagd till år 1980. Där ingår även en del andra kostnadsposter. Denna post utgör som nämnt grovt räknat ca $\frac{1}{3}$ av SAS' totala kostnader.

Den näste kostnadsposten är direkt proportionell mot produktionen och ökar med denna år från år. Här ingår sådana kostnader, såsom bensinförbrukning, materialförbrukning för tekniskt underhåll, där man inom parentes kan nämna, att materialkostnadernas ökning hittills i stort sett har balanserats av ökade gångtider. Materialkostnaderna inom SAS är relativt sett små, om man bortser från bensin och reservdelar, och ändringar i materialpriserna har därför försumrats. I ett tillverkande företag bör materialkostnadernas utveckling få en särskild term i ekvationen. Kostnaden för försäljningsprovision är direkt proportionell mot trafiken och ingår även i denna kostnadsdel.

Den tredje posten är den så väsentliga lönekostnaden. Den sammansättes dels av en komponent, som tar hänsyn till lönens tillväxt och dels av en

komponent, som tar hänsyn till personalantalet. I de beräkningar som jag gjort nedan har jag använt en faktor mellan $\frac{1}{3}$ och $\frac{1}{4}$, vilket ju stämmer med den tidigare SAS-erfarenheten, att personalen har ökat $\frac{1}{3}$ - $\frac{1}{4}$ av produktionsökningen. Detta förhållande förklarar, varför det är fördelaktigt med stora enheter, och Pan Americans goda ekonomi kan härledas dels till dess stora produktionstillväxt och dels till dess stränga kontroll av personaltillväxten.

Slutsatser.

Från denna formel kan man i all dess ofullkomlighet dra vissa konklusioner, som torde ha viss giltighet för SAS.

Den *första frågan* man ställer sig är: Vad händer för SAS, om priserna fortsätter att falla, om lönerna fortsätter att stiga, men trafiken inte ökar?

Tillämpar vi formeln, visar den, att SAS' resultat försämras med 4 % per år eller med storleksordningen 30 MSKR per år. Om man skall undvika denna resultatförsämring, måste 1200 anställda bortrationaliseras per år. Detta ger ju en klar indikation hur väsentligt det är att SAS tillvaratager alla tillfällen att *öka* sin trafik.

Den *andra frågan* man ställer sig är: Vid vilken produktionsökning kan man räkna med att det varken blir förbättring eller försämring?

Formeln visar, att vid trafikökning mellan 7 och 8 % per år skulle SAS' resultat varken förbättras eller försämras under de ovan skisserade förutsättningarna, även om lönerna fortfor att stiga med 6 % och priset sjunka med 2 % per annum.

Den *tredje frågan* man kan ställa sig är: Hur kommer SAS att utveckla sig, om man kan utnyttja den trafikökning, som prognoserna visar, nämligen 9 %, om personalökningen är högst $\frac{1}{4}$ av produktionsökningen och prissänkningen och lönestegringen som tidigare är 2 % resp. 6 % per år?

Formeln ger en liten årlig resultatförbättring, som efter 5 år skulle göra det möjligt för oss att redovisa en vinst, som var 20-30 MSKR bättre än det resultat vi redovisar i år, under förutsättning, att allt annat är lika.

Den *fjärde frågan* kan man ställa sig är: Hur mycket måste trafiken öka för att kompensera intäktsbortfallet vid en momentan prissänkning?

Om vår formel har giltighet vid ett sådant tillfälle, finner man att en prissänkning på exempelvis 10 % kräver en trafikökning på 21-22 %. Eller marknaden måste ha en elasticitetsfaktor på 2.1-2.2 för att man inte skall förlora på prissänkningen.

Man ser även, att investeringslönsamheten ökar med tiden och att det är mycket väsentligt för SAS, liksom för alla andra industrier, att göra personalbesparande investeringar. Med andra ord att överflytta kostnader från den tredje termen i kostnadsekvationen till första termen.

Jag vill illustrera detta med ett exempel. Säg att vi genom en investering på 10 MSKR kan spara 100 personer antingen genom att minska styrkan eller öka produktionen vid samma arbetsstyrka i en grad, som motsvarar 100 mans arbete. Antag att med avskrivningar anpassade till investeringens reella livslängd och med räntan anpassad till marknadsläget och med hänsynstagande till penningsvärdets fortlöpande försämring - - investeringen i investeringsögonblicket just precis lönar sig. Hur ser då investeringens lönsamhet ut om 10 år?

Jo, de 100 anställda, som har inbesparats, kostade vid investeringstillfället 2,5 MSKR, men deras löner skulle med den antagna löneutvecklingen ha vuxit med 80 %, så att den totala lönesumman skulle stigit till 4,5 milj. kr. På grund av lönekostnadernas stegringar ökar investeringens lönsamhet alltså år från år för att under det tionde året ha förbättrats med extra 2 MSKR/år.

En annan intressant analys kan göras för att belysa den stora fara, som ligger i en stor expansionstakt. Flera framstående ekonomer har påpekat, att de farligaste siffrorna i ett bokslut är kanske inte de röda utan de svarta, och jag vill nu illustrera detta.

Om produktionen skulle stiga med 20 %, medan de övriga givna förutsättningarna (lönestegring 6 % och prissänkning 2 %) är oförändrade, skulle detta för ett företag av SAS' storlek betyda en vinstförbättring på över 50 MSKR. Personalstegringen borde hållas under 5 % ($\frac{1}{4}$ av 20 %) eller ca 600 personer. - - Antag nu, att i stället för 600 man denna expansion har skett med en personalökning av 1600 personer, dvs 1000 man extra motsvarande ca 25 MSKR lönekostnad per år, och att man har haft engångskostnader för att möjliggöra expansionen på 10 MSKR. Verksamheten skulle då trots dessa faktorer *kunna redovisa en vinstförbättring på 15 MSKR*. - - men i verkligheten har grunden lagts till en allvarlig kris. Detta visar, hur viktigt det är att inom snabbt expanderande industrier hålla en särskilt skarp personalkontroll. Gynnsamma vinstsiffror kan gömma en påbörjande röta.

Vad kan man då dra för slutsatser av allt detta? Är det en utopi att räkna med ekonomisk stabilitet för SAS eller är det en möjlighet?

Som vi sett fordras det dels en trafikexpansion och dels ständig kontroll och återhållsamhet beträffande kostnaderna för att de förväntade prissänkningarna och löneökningarna skall kunna absorberas med bibehållen lönsamhet. — SAS bör under en ganska lång tid kunna räkna med att den relativt unga luftfarten kommer att växa snabbare än näringslivet i allmänhet. Mot denna bakgrund och på grundval av omsorgsfulla och detaljerade analyser och prognoser, utförda av SAS och luftfartsindustrin i allmänhet, är jeg - med reservation för konjunkturer, krig, strejk, strejkhot

och alltför svåra luftfartspolitiska bakslag - bergfast övertygad att SAS kommer att ernå erforderlig trafik tillväxt.

Grundad på bitter erfarenhet finns inom SAS en stark känsla för nödvändigheten av att minska kostnaderna och en allmän strävan att effektivisera, förenkla och förbättra arbetet - varför jag även på denna avgörande punkt är övertygad om att SAS har goda förutsättningar.

Till sist finns det inom företaget en härlig skandinavisk SAS-anda. Inom styrelsen och genom hela företaget finns en stolthet och glädje över att arbeta för SAS.

Allt detta gör att jag idag är säkrare på SAS' möjlighet till ekonomisk stabilitet än jag var, när jag för nära två år sedan antog jobbet som SAS-chef.