

Luftfartsselskabet SAS' krise har sin rod i ejerskabet

På trods af at skiftende ledelser har gjort sig stor umage, er det efterhånden en del år siden, at luftfartsselskabet SAS har præsteret et tilfredsstillende regnskabsresultat. Det betyder, at man nu er i en situation, hvor kassen er drænet, og der er oparbejdet et investeringsbehov, som ikke kan finansieres. Overlevelse i den nuværende form er formentlig ikke mulig.

Hvorfor er det gået sådan? Ja man kunne begynde med at sige "velkommen til den globale konkurrence"! På den ene side har lavprisselskaberne gjort flytransport til busstrafik ved at designe en effektiv og tidssvarende forretningsmodel til economy-segmentet. De er ganske vist heller ikke gode til at tjene penge i øjeblikket, men de tager kunder fra SAS. På den anden side har f.eks. Lufthansa, British Airways og Singapore Airlines formået at udvikle eksklusiviteten for business class segmentet, samtidig med at man ikke lader passagererne på economy føle sig som aber på SAS' Monkey Class.

Man skal ikke have brugt SAS mange gange som transportør i dette århundrede, eller talt med ret mange personer, som arbejder i virksomheden, for at konstatere at en del af SAS's kundeorienterede ansatte lever i en tidslomme. De har en holdning til luftfart og til deres egen betydning, som hører til den tid, hvor flytransport var en kostbar eksklusivitet forbeholdt de få. Og her er vi ved den formentlig væsentligste interne årsag til, at SAS ikke kan løse det konkurrenceskabte indtjeningsproblem. Meget tyder nemlig på, at hovedbarrieren mod at SAS kan iværksætte en realistisk overlevelsesstrategi, er de 38 (skriver: otteogtrediv!) fagforeningers stærke position og uvilje mod at se i øjnene, at deres løn- og arbejdsvilkår er i stærk disharmoni med globaliseringens vilkår. Ledelsen har i mange år, men med kun små fremskridt, søgt at løse problemet. Resultatet blev lappeløsninger, som kun har forlænget pinen og forstørret det langsigtede problem.

Et problem af denne art har i princippet kun to mulige endegyldige løsninger: 1) Giv op og overlad problemet til andre ved at sælge (evt. dele af) virksomheden. 2) opsig alle aftaler med fagforeningerne og start forfra, (evt. samtidig med strategiændring og frasal). At gå efter den sidste løsning indebærer formentlig at selskabet skal kunne finansiere et strejkebettinget driftsstop.

Begge de nævnte løsningsmuligheder kræver aktiv medvirken fra ejeren - og her er vi måske så ved ondets rod: SAS' tre største aktionærer er som bekendt den danske stat med 14,3 %, den norske med 14,3 % og den svenske med 21,4 %. Det er en ejerkonstruktion, som gør alle tanker om aktivt ejerskab illusorisk: valgte regeringer har uhyre sjældent været i stand til at træffe beslutninger om drastiske ændringer, og her har vi tre, som skal blive enige! Tilmed på et område de kun har begrænset forstand på, nemlig virksomhedsdrift. Men motivationen til at foretage drastiske ændringer i en virksomhed er som bekendt omvendt proportional med afstanden til skifteretten! Så måske kan ejerne nu finde fodslag med kyndig rådgivning fra bestyrelsen – det er formentlig sidste ud-kald.

Det er naturligvis trist hvis SAS ikke overlever som selvstændigt selskab, og det vil have store følgevirkninger for underleverandører og samarbejdspartnere. En køber vil næppe være så konfliktsky som de nuværende ejere. Men det vil nu en gang være markedets og udviklingens vilkår. Vi kan ikke fastholde fortiden!