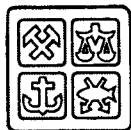


Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1974

# SAS OG DEN INTERNASJONALE LUFTFART

KNUT HAGRUP  
*Administrerende direktør*  
Scandinavian Airlines System



---

*Norges Handelshøyskole*

# SAS OG DEN INTERNASJONALE LUFTFART

KNUT HAGRUP  
*Administrerende direktør*  
Scandinavian Airlines System

Kristofer Lehmkuhl Forelesning  
Norges Handelshøyskole

---

Bergen 3. oktober 1974

Statsråd

## KRISTOFER LEHMKUHL

(1855—1949)

var en utrettelig forkjemper for Norges Handelshøyskole. Kanskje mer enn noen annen har han æren av at NHH ble opprettet, og helt til sin død fulgte han virksomheten med en aldri sviaktende interesse. Han er derfor med rette blitt kalt «Høyskolens far».

### Tidligere KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

- 1958 *Sjur Lindebrække*: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og forretningsbankenes utlånspolitikk med forord av rektor, professor Rolf Waaler og en biografi over Kristofer Lehmkühl av prof. dr. Anton Mohr.
- 1959 *O. T. Jarlsby*: Perspektiver og problemer i papirindustrien.
- 1960 *Frihøjf Bettum*: Hvalfangstens utvikling og dens hovedproblem i dag.
- 1961 *Fredrik Vogt*: Vannkraftens plass i vår økonomi.
- 1962 *Harald Throne-Holst*: Aktuelle problemer i forbindelse med omsetning av næringsmidler.
- 1963 *S. Walter Rostoft*: Samarbeidet mellom staten og næringslivet.
- 1964 *E. Wærenskjold*: Noen tanker om administrativ ledelse i dag og i morgen.
- 1965 *Erling D. Næss*: Tankfartens problemer og utsikter.
- 1966 *Aage W. Owe*: En industribedrift blir til. Erfaringer fra oppbyggingen av A/S Årdal og Sunndal Verk.
- 1967 *Rolf Østbye*: Strukturproblemer og industriforpliktelser.
- 1968 *O. R. Norland*: Bankenes rolle i det internasjonale penge- og kapitalmarked.
- 1969 *Arne Skaug*: Noen refleksjoner om norsk utenriksrepresentasjons arbeide i utlandet for norsk næringsliv.
- 1970 *Nils Astrup*: Noen tanker om utviklingen i Norsk skipsfart og Norsk industri i 1970-årene.
- 1971 *Hilmar Reksten*: Noen ideer om konkurransevillje og risikomomentet under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 *Knut Getz Wold*: Norges Banks samarbeid med statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 *Onar Onarheim*: Tanker omkring norsk verkstedsindustri. Perspektiver og forutsetninger for utvikling.

## Innhold

	Side
Innledning .....	3
SAS' luftfartspolitiske og strukturelle forutsetninger ....	5
SAS' organisasjon, planlegning og resultat .....	10
Problemer for SAS som skandinavisk fellesforetagende ..	12
Skandinavisk «image» og informasjon gjennom SAS ....	14
Fordeler ved SAS' stordrift .....	16
SAS' deltagelse i skandinavisk innenrikstrafikk .....	21
Konkurranse og samarbeide på utenrikslinjene .....	24
Charterproblematikken .....	27
Aktuelle kort- og langtidsproblemer for SAS .....	29
Avslutning .....	33

## Innledning

Jeg er Handelshøyskolen takknemlig for at den har vist meg den ære å la meg gi denne Kristofer Lehmkuhl-forelesning.

Det er som om begivenhetene har fullført en sirkel. For et halvt sekel siden gjenkjente Kristofer Lehmkuhl i sin krets av unge ansatte en usedvanlig begavelse, tok ham nøye i øyesyn, gjorde ham til sin assistent og forfremmet ham etter hvert til kontorsjef og direktør. Senere hen ble han Bergenskes daglige og dynamiske leder, Rederforbundets president og meget annet — Thomas Falck.

SAS skylder denne borger av Bergens By meget. Jeg vet han var født i Stavanger, men det var i Bergen Thomas Falck virket og det var som bergenser han følte seg.

Det er mulig at vi uten Thomas Falcks innsats likevel ville fått norsk deltagelse i skandinavisk flysamarbeide i en slags form, men i så fall meget senere enn det skjedde. Umiddelbart etter krigen var det innenfor norsk næringsliv først og fremst Falck som hadde den kombinasjon av viljekraft, innflytelse og personlighet som sammen med vidsyn og samarbeids-  
evne gjorde SAS-avtalen mulig.

Det heldige var at det også i våre to naboland fantes menn med samme innstilling og egenskaper, Per Kampmann i Danmark og Marcus Wallenberg i Sverige.

Disse tre hadde tillit til hverandre og respekt for hverandre — tillit til hverandres motiver og respekt for hverandres

synspunkter. Tillit og respekt er blitt de to grunnpilarene som flysamarbeidet mellom våre tre nasjoner siden har hvilt på.

Jeg kan ikke la være å nevne en annen bergenser. Carl Joachim Hambro, som i andre forbindelser har innlagt seg nasjonale fortjenester som aldri vil bli glemt, var dessverre imot SAS-avtalen. Det var i 1951 da SAS-avtalen som regjeringen hadde inngått skulle godkjennes av Stortinget. Da sa Hambro: «Vi har ennå ikke fått utskiftet våre historiske fellesboer med Danmark og Sverige. Vi har grunn til å vise mistenksomhet. De andre har det ikke.»

For en generasjon siden representerte dette en oppfatning. 26 stortingsrepresentanter stemte imot SAS-avtalen, skjønt kanskje ikke alle på Hambros premisser.

## SAS' luftfartspolitiske og strukturelle forutsetninger

SAS' forutsetninger som internasjonalt flyselskap er særegne på mange måter. Vi er ikke — som de fleste selskaper — ett enkelt lands nasjonale flyselskap, men representerer som sådant både Danmark, Norge og Sverige — det vi kaller Skandinavia.

Geografisk ligger Skandinavia på toppen av Europa og har derfor ingen trafikk nordgående fra det egne område. Vårt befolkningsmessige trafikkgrunnlag er relativt svakt. Sammenlagt kommer vi totalt bare opp i 17 mill. mennesker, og dette er lite å legge i vektskålen når våre regjeringer utber seg rettigheter hos nasjoner på 50 eller 100 mill. innbyggere.

Med vårt samlede innbyggertall utgjør Skandinavia knapt 0,5 prosent av folkemengden i verden. Begrenser vi oss til de landområder vi nærmest er knyttet til fra politisk, kulturell og økonomisk synsvinkel, nemlig Nord-Amerika, Europa og Sovjetunionen, representerer Skandinavia ca. 1,4 prosent av den totale folkemengde og omkring 2,5 prosent av det samlede brutto nasjonalprodukt.

Ved luftfartsforhandlinger tas det sjelden sentimentale hensyn. Resultatet, det vil si de rettigheter som er forutsetning for at SAS i det hele tatt skal få utføre trafikk, er avhengig av at rutetrafikken fra og til Skandinavia er såpass stor at den annen parts luftfartsselskap er interessert i rettigheter til å fly på Skandinavia. Det er hard og kald kjøpslåing.

I dette forhold ligger vår engstelse for at charterselskaper

skal få trafikere oversjøiske destinasjoner. Om de kommer inn, vet vi av bitter erfaring fra Europa at trafikkgrunnet for linjeselskapene svekkes. Dette kan bli så alvorlig at ikke bare økonomien ødelegges, men at også trafikktiltatsene i respektive fremmede land kan bli inndratt ved at trafikkgrunnet for berørte linjer svekkes.

Vi har dog mange fordeler når våre myndigheter forhandler med andre land om trafikkrettigheter for SAS. Det er selvsagt en stor styrke at det er tre nasjoner som opptre sammen. Bortsett fra den større befolkningsmengde som bakgrunn veier det også en god del at hvert av våre tre land har et godt forretningsmessig renommé og generelt sett er godt anskrevne. Det er kommet godt med at de internasjonalt har gjort seg fordelaktig gjeldende på forskjellige felter, eksempelvis Norge med sin skipsfart, Danmark med sitt jordbruk og Sverige med sin industri.

Om hvert av de tre skandinaviske land står alene, forblir man svak, nesten uanseelig, i det store internasjonale bilde. På bakgrunn av vår relative styrke når vi står samlet, har det lyktes å sikre rettigheter til å bygge opp SAS' omfattende rutenett med linjer blant annet til seks viktige punkter i Nord-Amerika, over Nordpolen og over Sibir til Japan, både over Sovjet og den sydlige rute til Sydøst-Asia osv. Derimot har Australia aldri villet slippe oss inn, og britene nekter oss stenhårdt å fly til Hong Kong. Hver eneste nye frekvens til Japan og andre steder har kostet oss måneder og år av forhandlinger, og i Syd-Amerika blir vi så avvisende behandlet at det nesten er umulig å klore seg fast.

En utvilsom fordel er også den appell som selve samarbeids-løsningen har i utlandet. Politisk interesserte mennesker såvel som handelens og industriens folk ute i verden er nysgjerrige etter å få vite hvordan samarbeidet i SAS egentlig kom i stand og hvordan det virker. Forespørsler om dette er jevnlig kommet gjennom mange år. At vårt skandinaviske eksperiment har lyktes, har gitt oss en goodwill som vi på mange måter nyter godt av.



Utad har, som man forstår, samarbeidet gitt oss mange fordeler.

Hva så med innad? Vel, innad kan det vel ennu hende at en og annen lider av litt nasjonal åndenød — derved at det ikke er det rene danske, rene norske eller det rene svenske flagg som vaier friskt i vinden. Det blir litt mer komplisert med det skandinaviske. Men såvidt vi kan bedømme i SAS, er de nasjonalistiske synspunkter med årene blitt færre og færre.

I en tid hersket det på sine hold misnøye med at toppstillingene i SAS ikke var mer likelig fordelt, en kritikk som i de senere år helt har fortatt seg. Jeg tør si at vi er kommet dit at det ikke lenger spørres etter en persons nasjonalitet når en stilling skal besettes. Det er kvalifikasjonene som i det alt overveiende teller, men SAS ser selvsagt gjerne at dette medfører en god blanding fra alle tre land.

Nå skal vi huske at det er langt fra alle SAS-ansatte som arbeider i et internasjonalt miljø. Fremfor alt verkstedene forblir nasjonale arbeidsplasser, hvor det enten er bare dansker, bare nordmenn eller bare svensker. Men det finnes flere tusen av oss som har hatt en nokså enestående anledning til daglig å arbeide sammen med folk av andre nasjonaliteter.

Et interessant spørsmål er: Har dette gjort arbeidet lettere eller tyngre? Selv er jeg ikke i tvil om svaret. Vi har vunnet på det, bedriften som menneskene. Romantisk skandinavisme forekommer ikke. Det vi opplever er konkret: En litt annen mentalitet enn hos en selv, litt andre reaksjoner. På noen punkter har vi en litt annen form for humor, en litt annen måte å se problemene på. Dette blir berikelse. Det blir flere nyanser i spekteret, det blir mer spennende, og la meg tilføye — med fare for å lyde pompøs — mer intellektuelt tilfredsstillende. Jeg tror at noen av de djerveste satsninger som har karakterisert SAS' disposisjoner gjennom årene, nettopp kan tilskrives de variasjoner jeg her har berørt ved at SAS har disponert over talentressurser fra tre land.

I dag kunne vi gjerne ha en noe bedre blanding av dansker, nordmenn og svensker. Unge mennesker melder seg gjerne til

tjeneste i SAS, men som arbeidssted foretrekker de for det meste gamlelandet — og ære være dem for det. SAS' hovedkontor eller den vide verden har også meget å by talentfull ungdom som vil satse sin fremtid i flybransjen. I vår utenlandsorganisasjon har vi ca. 2.500 ansatte av ikke-skandinaviske herkomst. Hos de fleste av disse møter man en SAS-lojalitet som er fullt på høyde med skandinavenes.

Mange SAS-kunder har gjort den iakttagelse at det på våre kontorer og våre stasjoner i utlandet ikke hefter noe nasjonalitetspreg ved de enkelte av våre ansatte. Samme service — ofte «beyond the call of duty» — blir gitt uansett hvem kundene er. I SAS blir det en selvfølge å tjene alle tre land like lojalt og derav følger solidariteten med selskapet. Dette er en annen stor vinning, skapt av samarbeidet mellom våre land.

I SAS' konsortialavtale betones det at «konsortiet skal drive sin virksomhet etter sunde forretningsmessige prinsipper». I et tilleggsdokument står det at beslutninger som har til hensikt å styrke konsortiets skandinaviske struktur må ta hensyn til nasjonale og ikke minst forsvarspolitiske interesser. Dette berører spesielt spørsmålet om det tekniske vedlikehold som så langt som mulig skal fordeles i forhold til prinsippet 2-2-3.

I oktober 1950 ble konsortialdokumentene sammen med den skandinaviske komité's innstilling fremlagt for myndighetene. Ved et påfølgende møte mellom de tre samferdselsministre ble det utstedt et offisielt kommuniqué hvor det blant annet het at «Samferdselsministrene er blitt stående ved at det vil være en fordel både for hvert enkelt av de tre skandinaviske land, og for Skandinavia som helhet, at det dannes et felles konsortium som er i stand til å oppta konkurransen med de utenlandske luftfartsselskaper på en langt mer effektiv måte enn de tre nasjonale selskaper vil kunne gjøre, hvis de arbeider hver for seg.» Og videre: «De er av den oppfatning at SAS vil danne et naturlig ledd i det nordiske økonomiske samarbeide, som de skandinaviske regjeringer helt siden krigens slutt har gått inn for.»

Ti år senere, da SAS i likhet med andre flyselskaper verden over kom inn i en finansiell krise i samband med overgang til jetfly, ble det tilsatt en skandinavisk statlig komité for å vurdere SAS' organisasjon, administrasjon og driftsformer. I sin rapport nevner komitéen at konsortiet har lidt av en viss dragkamp mellom de tre parter vedrørende virksomhetens geografiske fordeling. Komitéen understreker kraftig at det ikke burde finnes grunn til å la nasjonal prestisje og patriotisme styre slike spørsmål som hvor hovedkontoret, verksteder og andre aktiviteter bør plasseres. Komitéens rapport ble helt ut akseptert av regjeringene.

Innenfor SAS' administrasjon er tre-lands-strukturen i dag redusert til et minimum, og hovedkontoret i SAS leder virksomheten på samme måte som ethvert hovedkontor i en hvilken som helst annen industri. Innenfor som utenfor selskapet er man så klar over det harde konkurranseforhold i luften at effektivitetskrav blir forstått og akseptert uten at nasjonale følelser kommer i bevegelse.

## SAS' organisasjon, planlegning og resultat

Vår interne organisasjon følger et internasjonalt vedtatt mønster for organisasjon av et flyselskap. Men dels har vi måttet tilpasse oss vår tre-nasjons-struktur, dels den omfattende og forskjelligartede virksomhet som er blitt gjennomført i de senere år.

Til å begynne med bygde vi selskapet omkring et temmelig enkelt administrativt system for flydriftens daglige ledelse. I tider med langsommere fly og begrenset trafikkvolum fantes det større spillerom for organisatoriske feilgrep og mindre behov for en sterkt sentralisert styring. Eftersom flyenes størrelse og fart har øket og med et marked som i dag strekker seg over hele verden, har tidsfaktoren og de finansielle konsekvenser i beslutningsprosessen tvunget frem endringer av bedriftsledelsens utforming.

Utviklingen av våre administrative systemer utføres av en frittstående, prosjektorientert organisasjon av komitéer som grupperes på de aktuelle funksjonsområder. Disse tilsetter arbeidsgrupper for spesifiserte rasjonaliseringsoppgaver, ofte løpende over flere år i et kontinuerlig arbeide, før resultater kan nås. Det er denne virksomhet som for en stor del har gjort det mulig for oss å holde vårt personaltall praktisk talt uforandret i de siste fem år.

Vår styring og kontroll av SAS' mange datterselskaper og øvrige assosierte selskaper skjer fremst ved representasjon fra vår egen bedriftsledelse i de respektive styrever. Dessuten har vi innrettet særskilte koordinasjonsorganer innenfor hver

hovedavdeling for den løpende funksjonelle styring og kontroll. Ved hjelp av dette administrative nettverk har vi oppnådd en effektiv integrasjon av virksomheten innenfor det som egentlig er flyselskapet og dette selskaps mange støtteaktiviteter.

Vår målsetting er i stigende grad å kunne tilby et komplett transportprodukt — en pakkereise som selges via SAS' egne kontorer, våre reisebyråer eller reisearrangører og som omfatter alle de øvrige tjenester i form av hoteller, restauranter og annen markservice som de reisende normalt har behov for.

Prosjektutvikling og markedsprognoser i luftfartsindustrien er vanskelige saker å arbeide med. Et budsjettår kan man vel komme ut av med noenlunde sikre bedømmelser. I tre-årsperioder kan vi nærme oss det sannsynlige, men skal vi opp i 10-årsperioder — og det må vi til en viss grad — kan vi i beste fall på mange områder snakke om mer eller mindre intelligent gjetting.

I den planlegging som kan baseres på erfaring, har vi slike åpenbare ting å regne med som stigning eller fall i trafikken på de enkelte ruter, oppstarting av nye ruter, innsetting av alternative flytyper som kan gi riktig utnyttelse på de enkelte linjer, tilveiebringelse av bakkeutstyr og verkstedstjeneste i overensstemmelse med kommende behov, samt ansettelse, utdanning og stasjonering av nytt personale. Men vi må også ta med slike ting i beregningen som det internasjonale konjunkturbilde, den økonomiske helsetilstand hjemme og ute, landenes valutapolitikk, myndighetenes antatte charterpolitikk i Skandinavia og i andre land, utviklingen av takstpolitikken innenfor IATA og påvirkning av trafikken av slike ting som politiske uroligheter og krig — slik vi har sett det i Vietnam og i Midtøsten.

Andre ruteflyselskaper stirrer i sine krystallkuler som vi i vår, og det virker jo som om vår har vært vel så klar som mange andres — om vi ser på resultatene. For ingen av oss gjelder imidlertid at virksomheten kan planlegges med altfor stor eksakthet. Dertil er bevegelsene som påvirker trafikkbildet for vanskelige å forutse.

Slike ad-hoc-utvalg kan imidlertid også få til oppgave å avgi uttalelse om forhold som mer generelt berører planleggingen av den økonomiske virksomhet. Som eksempel herpå i Norge kan nevnes det såkalte *Paulson-utvalget*, som ble nedsatt høsten 1958 som en ekspertkomité med 4 medlemmer, og som avga sin innstilling før nyttår 1958/59. Resultatet av dette utvalgs arbeide må sies å ha vært meget positivt for næringslivet.

Endelig vil jeg også minne om den såkalte *samarbeidsnemnda*, som ble opprettet i 1951 med representanter for Norges Bank, Den norske Bankforening, Sentralforeningen for Norges sparebanker, Bankinspeksjonen og Finansdepartementet.

Samarbeidsnemndas mandat går ut på å være et rådgivende organ og et bindeledd mellom de deltagende institusjoner. Den skal særlig drøfte retningslinjene for bankenes utlån, deres likviditet og stilling forøvrig i samsvar med de prinsipielle linjer for den økonomiske politikk som statsmaktene til enhver tid har trukket opp. Det gjelder altså her ganske generelle og vidtrekkende økonomisk-politiske problemer.

Gjennom Samarbeidsnemndas virksomhet har det som kjent lyktes å nå frem til de avtaler som pengepolitikken i Norge i hovedsaken har bygd på siden 1955.

\*

Om de samarbeidsformer mellom Staten og næringslivet som jeg her har nevnt og som benyttes i Norge i dag, råder det vel noenlunde enighet. Det er neppe mange som i dag ønsker noen forandring i disse forhold.

Men er de tilstrekkelige også når det gjelder langtidsplanleggingen av det økonomiske liv? Vil det være riktig her i Norge, slik som i en rekke andre land, å gå et skritt videre og nedsette et fast samarbeidsorgan med representanter for myndighetene, for forskningen og for nærings- og arbeidslivets organisasjoner, til å utrede de økonomiske problemer som knytter seg til pris- og lønnsutviklingen og til de store linjer for utviklingen av den økonomiske virksomhet?

#### IV.

Jeg skal i det følgende prøve å trekke frem og drøfte en del av de argumenter som har vært anført *mot* dannelsen av slike samarbeidsorganer.

1. Det har vært hevdet at slike råd vil bli *dekkorgan for Regjeringen*. Regjeringen ønsker ikke å ta det ubehagelige ansvar for beslutninger som er upopulære blant regjeringspartiets velgere og de organisasjoner Regjeringen støtter seg til. Derfor — hevdes det — vil Regjeringen velte ansvaret over på et økonomisk råd, hvor den kan *bestille* de uttalelser som den ønsker.

\*

Det er liten tvil om at et råd *kan* komme til å virke på denne måte. Det *behøver* imidlertid neppe å være så. Dette er av de momenter man må ha for øye når retningslinjene for eventuelle nye råd skal trekkes opp. Det bør være visse problemer rådet *regelmessig* får til uttalelse, og rådet må også *på eget initiativ* kunne ta opp de saker det ønsker.

Under enhver omstendighet er det klart at det fulle *regjeringsansvar* stadig vil ligge hos Regjeringen.

2. Det har videre vært hevdet at rådet også kan bli et *dekkorgan for organisasjonene*. Disse er — hevdes det — engstelige for å ta ansvaret for mindre aggresivitet og større medgjørighet enn deres medlemmer venter. For å slippe å ta ansvaret for slike upopulære avgjørelser, spiller de ballen over til rådet, hvor ansvaret iallfall deles med en rekke andre.

Det er vel imidlertid neppe så at organisasjonene vil føle *mindre* ansvar, hvis de går inn i et råd. Tvertom vil et slikt samarbeide utvilsomt i mange tilfelle i seg selv være en belastning og møte kritikk fra medlemshold, foruten at det betyr en øket arbeidsbyrde. Det *enkleste*, sett fra en næringsorganisasjons synspunkt, er å skrive ytterliggående innstillinger eller fatte vedtak og resolusjoner, som man vet at medlemmene vil akseptere og applaudere uten forbehold. Dette er imidlertid

## **Skandinavisk «image» og informasjon gjennom SAS**

Da SAS nærmet seg sitt 25-årsjubileum anmodet vi et skandinavisk forskerteam — professor Alkjaer fra Danmark, professor Strømme Svendsen fra Norge og professor Björkman fra Sverige — om å forsøke på en analyse av SAS' betydning for sine skandinaviske moderland. Resultatet av deres undersøkelser ble presentert i en bok som heter «Skandinavisk fellesskap verden over».

I tre deler som behandler 1) skandinavisk «image» i utlandet, 2) informasjonsspredning fra Skandinavia, og 3) luftfartens rolle som formidler av handelsforbindelser, bekreftes at SAS' innsatser har hatt en markant positiv betydning for kjennskapet til Skandinavia ute i verden og for øvrig vært til gagn for våre lands økonomi og handel.

Informasjons- og promosjonsaktiviteter for Skandinavia som helhet som direkte sikter på å skape en skandinavisk «image» utøves nesten bare av SAS. Heri inngår opplysninger om de tre lands natur, sosiale og kulturelle standard, gjestfrihet, vennlighet, design, turistattraksjoner etc. som tilbys våre passasjerer gjennom forskjellige media. Det er slått fast at SAS som skandinavisk «image» alment nevnes like ofte som alle andre skandinaviske firmaer til sammen.

Såvel når det gjelder trykksaker som antall forespørsler angående skandinavisk turisme og handel, fremkom det at SAS alene sto for en større innsats enn alle våre øvrige utenlands-



institusjoner til sammen. Det ble registrert at innenfor USA fremsto SAS som det i særklasse viktigste instrument når det gjaldt å gi informasjon om Skandinavia. SAS representerer 80 prosent av den totale informasjon, og over 50 prosent av totale antall forespørsler angående handel — en markedsserviceoppgave av stor betydning for Skandinavias eksport- og importfirmaer.

Gjennom sitt verdensomspennende rutenett fremmer SAS «face-to-face»-kontakt mellom skandinaver og folk både fjernt og nært. Dette stimulerer kulturelle og sosiale forbindelser samt forskjellige former for mellomfolkelig økonomisk og annen virksomhet. SAS' ekspansjon har trukket med seg samfunnsmessige og nasjonaløkonomiske verdier i betydelig omfang.

## Fordeler ved SAS' stordrift

SAS er blitt et stort foretagende. Omsetningen i 1975 beregnes til 5 milliarder norske kroner. Men den samfunnsøkonomiske rolle som selskapet spiller i de tre skandinaviske land kan man ikke finne i noen offisiell statistikk. En del saker er dog åpenbare.

Først og fremst sysselsetningen, som direkte eller indirekte henger sammen med vår primære virksomhet — flytrafikken. Dertil kommer sysselsetningen i våre støtteaktiviteter som catering, hotellvirksomhet, reisebyråer, agenter, og ikke minst indirekte i den statlige og kommunale sektor når det gjelder flyplasser og luftfartsmyndigheter. Dertil kommer produsenter, leverandører og andre næringsdrivende hvis virksomhet er blitt influert av SAS' vekst. Professor Strømme Svendsen anslår at sysselsetningen for mellom 100 og 200 tusen mennesker knytter seg direkte eller indirekte til SAS og annen sivil luftfartsvirksomhet i Skandinavia.

I sin virksomhet har SAS finansieringsbehov, som i det minste etter skandinaviske forhold er ganske anseelige. I år utgjør våre uttelling for nye fly, reservedeler, verksteder, hoteller etc. vel 130 mill. dollar, og i 1976/77 regner vi med å investere ca. 125 mill. dollar i nyanskaffelser i luften og på bakken. Med de tre land i ryggen får et selskap som SAS åpenbare kredittfordeler, noe som kommer godt med, for midler til å betale slike leveranser kan naturligvis bare delvis

komme fra egen inntekt. Det er en grense for de kreditter flyfabrikantene kan gi oss. Det samme gjelder lån fra den amerikanske Export-Import Bank, og adgangen til å oppta lån på det hjemlige marked er også langt fra ubegrenset.

Vi må ut til de internasjonale storbanker, og det er her vi konstaterer vår kredittverdighet. Når jeg nevnte tre land i ryggen, mente jeg ikke regjeringene, men det forhold at vi har konsesjonsgrunnlag i tre land. Direkte statsgarantier kommer ikke på tale.

SAS har i de senere år hatt gjennomsnittlige overskudd på henimot 20 mill. dollar i året, hvis man regner i dagens kurs. Halvparten er blitt utbetalt til moderselskapene, den andre halvparten er tilbakeført SAS og kreditert eiernes konti der. En såvidt lang rekke år med positive driftsresultater reiser det nærliggende spørsmål om SAS har funnet sin «riktige» størrelse.

Er man oppmerksom på at den optimale størrelse aldri er konstant, kan man vel si at SAS har hatt en noenlunde riktig størrelse etter resultatene å dømme. Omfanget av virksomheten må til enhver tid være så nær opp til markedets muligheter som det går an.

Med den struktur SAS' organisasjon har fått kan SAS vokse betraktelig og fortsatt være effektivt, — men vi er avhengig av markedsutviklingen og meget annet. For å møte omkostningsutviklingen bør selskapets produksjon øke med ca. 10 prosent pr. år — helst mer.

Stordrift kan også utbygges utover det egne selskap. Jeg har tidligere nevnt at SAS som et skandinavisk fellesforetagende — i seg selv et eksempel på samarbeide — har lett for å komme i samarbeidsforhold til andre. Et særlig viktig sådant ble innledet med Swissair allerede i 1958 da disse to selskaper inngikk en 10-års samarbeidsavtale av temmelig omfattende karakter. Avtalen ble fornyet i 1968 og gjelder for tiden til 1978. Basisen for samarbeidet mellom SAS og Swissair ble lagt på den teknisk-operasjonelle side og har bestått i standardisering og utveksling av tekniske tjenester på ulike flytyper.

I og med at SAS og Swissair bestilte to Boeing 747 hver, fant de to samarbeidspartnere ut at endog en total flåte på fire fly av denne type var utilstrekkelig til å bære kostnadene for nødvendig markutstyr og vedlikehold. Dette brakte tanken frem på å øke 2-parts-samarbeidet til et 3-parts-samarbeide og det selskap som lå naturligst til for dette var KLM. Skritt for skritt arbeidet disse tre selskaper seg sammen til enighet om en standardisert spesifikasjon for felles innkjøp av Boeing 747.

I begynnelsen av 1969 gikk de tre selskaper formelt sammen i den såkalte KSS-gruppe, hvorved de tre partnere sluttet avtale om for fremtiden å gjøre innkjøp av nye flytyper, utveksle tekniske tjenester, spesialisere arbeidsrutiner, tegne felles forsikringer etc. Man ble også enig om i fellesskap å kjøpe en simulator som muliggjør felles utdanning av piloter til flytypen. På dette grunnlag har man oppnådd — og vil for fremtiden oppnå — betydelige kostnadsbesparelser.

Da det ble aktuelt for KSS-gruppen å gå til innkjøp av flytypen Douglas DC-10, søkte det franske flyselskap Union de Transports Aériens (UTA) samarbeide med KSS-gruppen, idet dette selskap også var interessert i DC-10. Resultatet ble at man i 1970 undertegnet en 4-parts samarbeidsavtale etter mønster av KSS. Det som oppnås ved det teknisk-operasjonelle samarbeide i KSSU er vanskelig å anslå, men for SAS' vedkommende dreier det seg om besparelser på mange millioner kroner pr. år.

Den totale flyflåte i KSSU er ca. 200 fly. År 1977 beregner vi at ca. 50 fly tilhører den nye, såkalte «widebody»-type, Boeing 747 og Douglas DC-10. Antallet ansatte i de fire flyselskaper er drøyt 45.000, hvorav KLM, Swissair og SAS ligger på mellom 12 og 15.000 hver, mens UTA har noe under 5.000 ansatte. I femårsperioden 1971—75 innebærer KSSU-avtalen at partnerne mottar et visst antall arbeidstimer fra hverandre. Dette utgjør en total omsetning på 10 mill. dollar pr. år. I tillegg kommer besparelser på forsikringssiden som senker SAS' premier for flyforsikringer med ca. 7 mill. norske kroner pr. år.

Vi har videre konsolidert vårt selskap ved en forgrening av

virksomheten. Vi har i dag ca. 50 datterselskaper og assosierte selskaper, hvorav ca. 20 er aktive med produksjon eller tjenester. Vi begynte med hotell i 1960, og i dag er SAS aktivt engasjert i drift eller bygging av 10 hoteller i Skandinavia, tre i København, to i Oslo, og et hver i Stavanger, Bodø og Tromsø, og i Narssarssuaq på Grønland. Vårt nyeste produkt er her i Bergen, hvor SAS Catering er engasjert til å ta hånd om planlegningen og driften av skipsreder Rekstens nye storhotell som beregnes å bli ferdig 1977. Ved utgangen av 1975 beregnes SAS' finansielle interesser i skandinaviske hotellprosjekter å overstige 150 mill. norske kroner, og økningen i hotellkapasitet i 5-årsperioden 1971—75 utgjør omkring 6.000 senger.

Vårt datterselskap SAS Catering, betjener foruten SAS ytterligere ca. 50 flyselskaper rundt i verden. I dette selskaps virksomhet inngår driften av 11 flykjøkkener — det tolvte blir ferdig neste år på Flesland her i Bergen, — fire hoteller (SAS Royal i Bergen blir det femte), 36 restauranter og kafeteriaer, 14 kiosker, 14 kantiner, «diner transportable»-service overalt i våre tre land, samt catering-leveranser til oljeboretårnene i Nordsjøen utenfor Norge.

I reisesektoren har SAS engasjert seg mer og mer på chartermarkedet og eier nu helt eller delvis både reisebyråer og reisearrangører. Allerede i 1961 startet vi med vårt charterflyselskap Scanair, opprettet i form av et søsterselskap, og eiet av våre tre moderselskaper. Selskapsreisemarkedet ekspanderte meget raskt i 60-årene og atskillige charter- og reisearrangørselskaper utsattes for finansielle vanskeligheter som sluttet med konkurser.

Først omkring 1970 hadde strukturforandringer reddet et fåtall livskraftige foretagender — i samtlige tilfeller ved å slå charterflyvningen sammen med reisearrangørvirksomhet. I vårt tilfelle realiserte vi dette i 1970 da SAS kjøpte opp Vingresor/Club 33, den største reisearrangøren i Sverige.

SAS har også kjøpt reisebyråer, blant annen Nyman & Schultz/Nordisk Resebureau AB, som er størst i sitt slag i Sverige.

En annen aktivitet som har utviklet seg sterkt i de siste tre år er våre interkontinentale gruppereiser for turister — fortrinnsvis til Fjerne Østen, Afrika og USA — med Globetrotter som driver arrangørvirksomhet for denne reiseform, og nu er et heleiet SAS datterselskap.

I løpet av 1974—75 kommer vi til å gjøre en undersøkelse angående nye metoder for en stor satsning på markedsføring av innkommende turisttrafikk til Skandinavia. Med sine store ressurser kan SAS-konsernet etter hvert tilby reisemuligheter som bør kunne tilgodese kravene fra alle kundekategorier og interessesfærer både innenfor og utenfor Skandinavia.

Vi er også deleiere i en rekke ruteflyselskaper, som muliggjør en felles planlegning av trafikken. På det internasjonale felt gjelder dette Thai International, som SAS har medvirket til å bygge opp fra grunnen av og nå har samarbeidet med i 15 år. Thailand har fått et internasjonalt flyselskap som med over 3.000 ansatte har utviklet seg til en av de største virksomheter i landet og som dessuten opererer med gode overskudd. SAS har på sin side på dette støttepunkt kunnet ekspandere i Fjerne Østen med en klart større andel av markedet enn hva vi normalt ellers kunne ha fått.

SAS er medeier i Widerøes Flyveselskap, i det svenske Linjeflyg, samt i de to danske selskaper Danair og Grønlandsfly.

## **SAS' deltagelse i skandinavisk innenrikstrafikk**

Selv om dette foredrag tar sikte på internasjonal luftfart kan man i en redegjørelse for SAS ikke gå helt forbi innenrikstrafikken. Denne del av vår virksomhet utgjør i mange henseender basis for våre internasjonale trafikkoppgaver. Vår målsetning er å betjene offentligheten med et integrert transportsystem som knytter hovedtrafikken i alle tre land til vårt utenriksrutenett. Dette kompletteres i sin tur med et meget utviklet samarbeide med andre nasjonale flyselskaper. På mange områder skjer dette ved en utveksling av tjenester for å oppnå rasjonell drift og kostnadsbesparelser for begge parter.

Utviklingen i de tre land har ikke vært ensartet, dels på grunn av de geografiske forhold og dels på grunn av forskjellighet i befolkningstettheten, men etter hvert er det blitt opprettet landingsbaner i nærheten av alle større byer.

For Norges del er det som bekjent Braathen og SAS som utfører innenrikstrafikken, og antallet passasjerer pr. år er nu noe over 2 mill., hvorav de to selskaper stort sett transporterer halvdelen hver, men målt i passasjerkilometer er SAS noe større på grunn av de lengre strekninger som trafikkeres. For SAS' del skal det nevnes at samtlige ruter betjenes med det mest moderne materiell av typen DC-9 og med flere daglige forbindelser til samtlige punkter på SAS-nettet.

Det økonomiske resultat av SAS' drift er tilfredsstillende syd

for Tromsø, mens trafikken i Finnmark er ulønnsom. Årsaken er vesentlig den at vi på myndighetenes anmodning har måttet innsette for stor kapasitet i Finnmark, i form av for mange frekvenser, hvilket medfører at bare en tredjedel av flyenes totale antall seter blir belagt. I Syd-Norge er tilsvarende belegning ca. 60 prosent av flyenes seteantall. Middellavstanden i Finnmark mellom stoppestedene er dertil nesten like kort som i Danmark. Vi søker nu i forståelse med myndighetene å bedre den økonomiske driften i Finnmark.

Utover Braathen og SAS er det gjennom Widerøe opprettet en beflyvning på flere mindre punkter i det såkalte kortbanesystem, hvor man opererer med mindre fly med spesielle start- og landingsegenskaper. Passasjergrunnlaget for disse ruter er begrenset, og driftsomkostningene for såvel flyoperasjonene som landingsbanene er høye, og dette kommunikasjonssystem kan derfor kun gjennomføres med statsubsidier.

I Danmark er det bemerkelsesverdig at det tross gode jernbane- og bilforbindelser mellom København og provinsen på 3 til 6 timers transporttid, likevel har kunnet bygges opp et innenriksnett som for øyeblikket transporterer nærmere 1,5 mill. passasjerer pr. år fra 11 flyplasser, hvilket innebærer at det for de enkelte passasjerer er valgmuligheter mellom to eller flere flyplasser med en avstand på under 50 km til disse.

SAS utfører transporten på de tre gamle stamruter Århus, Aalborg og Rønne, mens de øvrige flyplasser betjenes av Danair, hvor SAS inngår som største aksjonær sammen med Maersk Air og Cimber Air. Trafikken deles mellom de tre selskaper stort sett i forhold til aksjekapitalen og for øvrig samordnes driften i så stor utstrekning som mulig.

Diftsresultatet i Danmark for såvel Danair som SAS er negativt, hvilket hovedsakelig skyldes for mange flyplasser og de meget korte avstander som er på mindre enn 200 km i gjennomsnitt, hvor det er nesten umulig med de flytyper som i dag står til rådighet å oppnå et fornuftig økonomisk resultat.

I Sverige deles trafikken mellom SAS og Linjeflyg, slik at



SAS utfører den store trafikk mellom Gøteborg, Malmø, Stockholm og Nord-Sverige.

Linjeflyg opererer med Bromma som hovedbase en lang rekke ruter til mindre områder. Linjeflyg står overfor store endringer i de kommende år, idet selskapet muligens må flytte fra sin nuværende sentrale flyplass Bromma i 1978, til enten en ny flyplass syd for Stockholm eller til den nåværende Arlanda flyplass. Dertil må Linjeflyg gå over til mer moderne fly som erstatning for de nåværende Metropolitan-fly, som efter hvert er blitt for dyre i drift, og som det også er blitt vanskelig å skaffe reservedeler og brennstoff til.

Ser man på den samlede innenrikstrafikk i de tre land, oppgår den i penger til vel 750 mill. norske kroner i inntekter pr. år, hvorav SAS står for ca. halvparten direkte, og gjennom deltagelse i Danair, Linjeflyg og Widerøe er med i ytterligere en tredjedel av trafikkinntektene.

SAS anvender hovedsakelig fly som er integrert med Europa-trafikken, hvilket vi anser for å være den mest rasjonelle og lønnsomme form for operasjon idet vi på denne måte både kan tilby moderne materiell på innenrikstrekningene og samtidig oppnå en fornuftig økonomi ved en høyere utnyttelse av fly og besetninger i kombinasjon innenriks/Europa-trafikk, og for øvrig er vi også i stand til å tilpasse flystørrelsene på de enkelte områder til trafik kunderlaget.

representant for vedkommende organisasjon som regjeringen selv har utpekt.

Det divergerende syn vil da regjeringen kunne bruke til å spille det ene ut mot det annet, slik at ingen av de to oppfatninger tillegges større vekt enn regjeringen selv ønsker.

Også myndighetene bør forøvrig være interessert i at vedkommende nærings representant har full tillit innen sin næring og et intimt samarbeide med sin organisasjon og dets sekretariat.

4. Det vil også være av viktighet at saksbehandlingen i rådet blir gjenstand for friest mulige drøftelser. Noen formell uttalelse bør rådet ikke gi med mindre det er  $\frac{2}{3}$  flertall for det. I så fall må også eventuelle mindretallsoppfatninger komme til uttrykk ved siden av flertallets uttalelse. Rådet bør selv med  $\frac{2}{3}$  flertall kunne beslutte om uttalelsen skal offentliggjøres.

5. Endelig bør rådet ikke bare tre i funksjon etter anmodning fra regjeringen, men også kunne ta opp spørsmål på eget initiativ. Antagelig bør det også være noen saker, hvor man etablerer den praksis at rådet helt *regelmessig* får dem til uttalelse.

Til slutt vil jeg kort oppsummere mitt syn således:

1. Det er selve samfunnsutviklingen som har ledet til at ønsket om å få etablert egnede samarbeidsformer mellom staten og næringslivet trenger seg på med stadig større styrke.
2. Samarbeidsproblemet står derfor på dagsordenen i de fleste andre vest-europeiske land og i Norge.
3. Mot slike samarbeidsorganer kan det fremsettes mange innvendinger, først og fremst av konstitusjonell, men også av praktisk art.  
Ingen av dem er imidlertid så tungtveiende at næringsorganisasjonene bør avslå å la seg representere i samarbeidsorganene.
4. Et nytt samarbeidsorgan vil på den annen side kunne gi nærings- og arbeidslivets organisasjoner muligheter for å

gjøre sin innflytelse gjeldende på felter hvor de i dag har liten eller ingen innflytelse.

Samtidig vil etableringen av et nytt samarbeidsorgan kunne øke den gjensidige tillit og forståelse mellom staten og næringslivet.

5. Dette er hovedgrunnlaget for at jeg er en tilhenger av et enda mer intimt samarbeide mellom regjeringen og dens organer på den ene side og arbeids- og næringslivets organisasjoner på den annen side enn de samarbeidsformer man kjenner i dag. Imidlertid er det bestemte forutsetninger som må oppfylles når det gjelder det nye samarbeidsorgans sammensetning, mandat og arbeidsmåte.

mulige produkt i form av flytyper og passasjerservice. Fordelene ved pool-samarbeidet kan summeres på følgende måte: Gjennom omsorgsfull tilpasning av kapasiteten, samt god spredning av flyforbindelsene både når det gjelder dags- og uketurer tilbyr vi almenheten et stort utvalg i våre tidtabeller samtidig som selskapene sikres en rimeligere lønnsomhet enn om de berørte selskaper skulle fly parallelt på beste avgangstid av rene prestisjegrupper.

## Charterproblematikken

Jeg har nevnt at vi kan miste våre trafikkrettigheter hvis charterselskapene får frie hender. De ville derved undergrave ruteselskapenes trafikkgrunnlag. Chartertrafikken har gjennom en rekke år utviklet seg hurtigere enn rutetrafikken. Det er klart at dette også har fått alvorlige følger for linjeselskapenes økonomi. Og verre kan det bli om myndighetene her hjemme og rundt om i verden er overdrevent liberale.

De skandinaviske myndigheter har nylig innført vesentlige lettelser i de skandinaviske charterbestemmelser. Dette er skjedd etter press fra charterarrangørene og charterflyselskapene. Disse har sagt at de ikke kan leve med de regler vi har hatt hittil. Jeg synes det stemmer dårlig når man ser på den enorme utvikling skandinavisk chartertrafikk har hatt.

Chartertrafikken fra Skandinavia til Europa og Middelhavslandene økte i tiden 1965—69 med 16 prosent pr. år. I absolutte tall utgjorde denne trafikk over en million passasjerer i 1970, og er beregnet å øke til ca. to millioner i 1975. En meget stor del av chartertrafikken drives nu regelmessig av charterselskapene, det vil si etter tidtabeller som trykkes og utgis lang tid i forveien. Mens SAS' del av den regulære linjetrafikk ut fra Skandinavia i konkurranse med ca. 30 andre regulære flyselskaper er noe over 50 prosent, så utfører Scanair under 25 prosent av den totale chartertrafikk fra Skandinavia

i konkurranse med tre skandinaviske charterflyselskaper og et fåtall utenlandske.

SAS stiller seg positivt til chartertrafikken til Middelhavslandene under forutsetning av at myndighetenes regler om turens lengde, gruppens størrelse, et visst måltidskrav, samt guide for sightseeing overholdes. Derimot finner SAS at såkalte turistreiser med charterflyselskaper til hovedsteder som London, Paris, Roma etc. i Europa lett kan bli misbrukt ved å bli anvendt som forretningsreiser og derved gi fallende lastfaktor for de regulære flyselskaper.

Ved gradvise endringer av IATA-reglene er det nu blitt mulig for de regulære flyselskaper å gi charterflyselskapene større konkurranse. IATA har nu et stort utbud av pristyper som bør passe de fleste kunder.

Økningstakten for interkontinentale charterflyvninger har vært gjennomsnittlig omkring 65 prosent pr. år over de siste 6—7 år. Den største del av denne interkontinentale chartertrafikk går mellom Europa og USA, men en del går også mellom Europa og Øst-Afrika og Det Fjerne Østen. IATA-selskapene forsøker i alminnelighet å møte denne charterkonkurranse på interkontinentale linjer gjennom å tilby «inclusive tour»-arrangementer på sine regulære linjer, samt reiser i grupper etter de såkalte «affinity»-regler. Prisene for disse turistgruppe-reiser er lave og kan ofte sammenliknes med charterpriser. Globetrotter, charterarrangørselskapet i SAS, er vårt spesielle verktøy for å markedsføre disse «inclusive tour»-reiser. Denne del av vår virksomhet har i de siste 2—3 år hatt en betydelig utvikling.

## Aktuelle kort- og langtidsproblemer for SAS

Av meget som jeg har sagt kan det virke som om vi har lagt de fleste problemer bak oss og at SAS er blitt et urverk som synes å gå av seg selv. Det jeg har villet si er at problemene som fulgte med starten og veksten er vi stort sett ferdig med, og de var ikke små. Her passer det å sitere den svenske forfatter Hjalmar Söderberg: «Det är skönt att bli gammal. Att vara ung var för djävligt.» Om vi ikke er gamle, så er vi iallfall eldre, og forhåpentlig klokere. Derfor vet vi at vi lever mer utsatt enn jeg tror i nesten noen annen næringsgren.

Ta for eksempel kostnadsutviklingen. Flyselskapenes kostnader er delt i to hovedgrupper: 1) De som vi selv kan kontrollere og påvirke, og 2) de som påvirkes av utenforstående, av myndigheter og andre.

Store krefter og hardt arbeide er nedlagt i de aller fleste flyselskaper for å påvirke første type av omkostninger. Den omfatter rasjonaliseringer, økning av flyenes utnyttelseskapasitet, innkjøp av bedre flymateriell etc.

Som alle vet, stiger kostnadene sterkt i vår tid. I første rekke må nevnes lønninger og utgifter forbundet med personale, som for et flyselskap utgjør mellom 40 og 50 prosent av de totale driftsutgifter. Gjennomsnittsökningen i verden for de flyselskaper som er tilsluttet IATA har vært ni prosent, mens for SAS 13 prosent. SAS har en årlig økning i lønner og personal-

utgifter på over 150 mill. norske kroner, til tross for bare 1 prosents årlig økning av personalet.

De faste årlige økninger i prisene på fly og reservemateriell er nå ca. 8 prosent, mens de for få år siden var 2—3 prosent. Dertil øker kostnadene ved introduksjon av nye, mer kompliserte fly. Nye, større, og fremfor alt høyere hangarer skal bygges, nye jetmotorverksteder må opprettes, besetninger og bakkemannskap må trenes, komplisert, kostbart, teknisk utstyr på flyplassene og i verkstedene må kjøpes inn, forsikringene i de første år er dyre for nye fly etc., etc.

Erfaringsmessig viser det seg dog at det lønner seg å følge med i selskapenes nye kjøp av flymateriell. Med tiden blir kostnadene pr. passasjerkilometer mindre enn for de gamle fly og den moderne utrustning trekker flere passasjerer i den alt hardere konkurransen.

Til den type av kostnader som selskapet selv ikke har kontroll over, hører også alle former for statlige avgifter. De er mange og store, og varierende fra land til land: Men de har en ting felles — de viser en rask økningstakt. Flyselskapenes årlige avgifter til statene omfatter landingsavgifter, avgifter for anvendelse av flyterminalene, avgifter for tankning av jetbrennstoff på stasjonene, og avgifter for bruk av navigasjonshjelpemidler. Totalt betaler IATA-selskapene årlig mer en 500 mill. dollar i avgifter til statene rundt omkring i verden. Avgiftene stiger naturligvis med en voksende trafikk, men også de enkelte avgifter i seg selv øker, til sammen ca. 15 prosent pr. år.

SAS beregner bare i landings- og passasjeravgifter i inneværende budsjettår å måtte betale totalt ca. 280 mill. norske kroner. Av disse betaler vi ca. 200 mill. kroner i de skandinaviske land. Grunnen til at våre avgifter i Skandinavia utgjør en så stor del av våre totale avgifter, er dels at vi har størstedelen av våre avgiftsbelagte aktiviteter i de skandinaviske land, og dels at avgiftsnivået er særdeles høyt i Skandinavia. Dette er et forhold som sterkt påvirker SAS' konkurransekraft i forhold til de øvrige internasjonale flyselskaper. Situasjonen er



dessuten blitt ytterligere forverret ved at det skandinaviske avgiftsnivå truer med å øke kraftig.

Forhøyelsen av avgiftene i såvel Danmark som i Norge og Sverige påvirker hardest de internasjonale linjene til tross for at den internasjonale trafikk allerede før prisforhøyelsene har betalt fullt ut eller kanskje mer enn de omkostninger myndighetene har for denne trafikk. De tre store internasjonale flyplasser i Danmark, Norge og Sverige, nemlig Kastrup, Fornebu og Arlanda, gir et bra overskudd som anvendes til å dekke underskuddet på de mange innenriks-flyplasser som har liten trafikk og følgelig også små inntekter fra avgifter. Samtidig som myndighetene kraftig hever sine avgifter i Skandinavia, opplever vi også rundt omkring i verden store avgiftsforhøyelser. Hva som nettopp nu er meget alvorlig er at flertallet av de store luftfartsnasjoner innfører såkalte «en route»-avgifter. Slike avgifter har vi hittil betalt i relativt beskjeden utstrekning til myndighetene i Norge og Sverige, samt til en del øststater og såkalte utviklingsland i Asia, Afrika og Syd-Amerika.

For samtlige IATA-selskaper har man regnet ut at «en route»-avgiftene for 1975 skal stige til 500 mill. dollar og med 100 prosent omkostningsdekning mellom 1.000 og 1.500 mill. dollar år 1980. IATA har fremført et forslag om at slike plutselige høyninger på type «en route»-avgifter straks skal belastes billettprisen med 1 à 2 prosent.

La meg nevne ennu et aktuelt kostnadsproblem, det som er en følge av den såkalte oljekrise. SAS' årsforbruk i de senere år har ligget omkring 1 milliard liter, eller ca. 800.000 tonn. Allerede før oljekrisen tok SAS en rekke forholdsregler for å minske forbruket av brennstoff som i gjennomsnitt ga en innsparing av ca. 3 prosent, som igjen utgjør ca. 30 mill. liter pr. år. Vi har gjennomlevet en periode av mangel på brennstoff, men denne periode synes inntil videre å være over. Det vi sitter tilbake med er de kolossale stigninger på kostnadssiden. Mens vi betalte 19 norske øre pr. liter i første kvartal av 1972, og 42 øre pr. liter i første kvartal 1974, regner vi med å betale 64 øre pr. liter i slutten av dette år. Til tross for en viss

reduksjon av vårt budsjetterte produksjonsprogram er de totale utgifter for SAS i året 1974 beregnet til ca. 470 mill. norske kroner mot 230 mill. kroner i 1973. Prisene på brennstoff har for de fleste flyselskaper steget fra 2 til 3 ganger fra 1973 til 1974.

Jeg har nevnt noen av de viktigste kort- og langtidsproblemer SAS står overfor og i løpet av mitt foredrag har jeg under de forskjellige avsnitt berørt hvilke tiltak som kan gjøres for å motvirke kostnadsutviklingen ved besparelser. Like viktig som å holde utgiftene under kontroll er det å øke inntektene.

Ved et IATA-møte i fjor ble en 6 prosents gjennomsnittlig økning på alle billettpriser godkjent både av flyselskapene og myndighetene og derefter gjennomført fra 1. januar i år. Senere hen har man i tidsrommet 1. mars—1. juni gjennom IATA forhandlet seg til ytterligere 11 prosent på de fleste trafikk-områder, og fra 1. august en ytterligere økning på 5 prosent på Nordatlanteren og 4 prosent på Midt- og Sydatlanteren. Det vil vise seg om disse priser for en stund er i stand til å kompensere de omfattende kostnadsstigninger. Man må dog samtidig øke lastfaktoren ombord i flyene.

## Avslutning

Efter 28 års virksomhet er SAS en av de største bedrifter i Skandinavia, men fremdeles det eneste i sitt slag som et rent skandinavisk forretningsforetagende — ikke helt rent dansk, ikke helt rent norsk, — eller svensk — men skandinavisk. Til tross for gjentatte forsøk på andre av næringslivets felter i de tre nordiske land har det ikke lyktes å etablere noe liknende. Dette at SAS er blitt stående alene som et rent skandinavisk selskap — at det ikke har dannet skole — er på en måte ganske merkelig. Men det har heller ikke vært noen lett vei SAS har gått. Det har vært mye motgang.

Nå er SAS blitt så stort og mangfoldig at selskapet bare av den grunn lett blir kritisert. SAS er i dag et konsern med et stort og mangesidig virkefelt — også utenfor luftfarten — med bortimot fem milliarder norske kroner i totale inntekter. SAS er i størrelse — målt i produksjon — nummer 6 i Europa som europeisk flytransportør, og nr. 9 i verden i interkontinental trafikk. SAS har hittil hatt en produksjonsøkning i gjennomsnitt pr. år på ca. 12 prosent, men den blir på grunn av oljekrisen 3 prosent mindre i 1974, målt i tilbudte tonnkilometer.

Ved siden av en medarbeiderstab på ca. 15.000 ansatte har SAS en moderne flåte som er forsikret for en verdi av ca. 2 milliarder norske kroner, med en årlig forsikringspremie på over 20 mill. kroner. Våre verksteder, hangarer, vårt tekniske

utstyr og fraktterminaler, er de mest tenkelig moderne, og nye er under bygging. Alle problemer til tross — vi står vel rustet til å møte de vanskelige tider og de store problemer som ligger foran oss — dette også basert på solide reserver og på strenge avskrivningsprinsipper sett i relasjon til våre amerikanske kolleger.

SAS har etter min mening bevist noe som for oss skandinaver blir meget viktig for fremtiden — nemlig at et skandinavisk samarbeide på det industrielle område er en farbar vei for små land, slik at man samlet effektivt kan hevde seg blant de større nasjoner i verden — selv på de vanskeligste områder — der hvor hvert enkelt land ikke ville ha klart det alene.

Jeg er overbevist om at det var et klokt skritt som tre erfarne skandinaviske industrimenn — deriblant en av Kristofer Lehmkuhls underordnede, Thomas Falck — tok for 28 år siden ved å etablere SAS.

*Satt med 10 pkt. Garamond skrift  
Trykt på 120 g matt Kremfarget Spesial  
Omslaget 185 g grå satinert kartong  
A. Garnæs Boktrykkeri A.s  
Bergen*

*Trykt ved midler fra  
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*