

SAS-CHEFEN MATS STRATEG PÅ H

- Vårt varumärke är urstarkt. Där ligger inte SAS problem. Utan vi är och har inte varit tillräckligt effektiva visavi avregleringen och avmonopoliseringen i branschen, säger vd och koncernchef Mats Jansson självkritiskt.

För att stärka konkurrenskraften lanseras Core SAS. En plan som sätter fokus på hemmamarknaden och affärsresenären. Men som också innebär en marknadsanpassning med färre linjenätet, en reducerad flygplansflotta och en minskning av ett par tusen anställda.

TEXT: CHRISTINA LINDBERG
FOTO: GUNNAR ÅKERBERG

Liksom de tidigare SAS-cheferna har Mats Jansson installerat sig strax under glastaket, i ett hörnrum med en spatiös veranda. Illusionen av växthus är påtaglig. Den ljusa atmosfären avspeglas i inredningen och flygplansmodeller kompletterar intrycket av lämplig inramning för en flygbolagschef. Mats Jansson hälsar handfast och hans trygga västmanländska dialekt ger intryck av en stabil person.

FÖRRA ÅRET konstaterade Mats Jansson att krisen i företaget var djupare än efter 11 september. En kris som de hårda besparingar till trots inte blivit mindre under månaderna som gått.

2008 har kännetecknats av skyhöga oljepriser och en finansiell kris som lett till att kunderna i allt större utsträckning stannat hemma.

- Ingen vet vart det här tar vägen, ingen vet hur djupt det här går. Vår planering är att det vänder 2011 - det blir två svettiga år.

Trots den starka konjunkturen som utmärkte åren innan Jansson tillträdde, tjänade inte SAS tillräckligt med pengar för att ha som buffert i besvärliga tider. De närmare 40 fackförbunden gjorde inte vd:ns arbete lättare. Koncernen var svårstyrd och strejkerna avlöste varandra.

Stora företagskunder hotade att flytta



alla sina flygningar från SAS om inte strejkerna upphörde.

MATS JANSSON lyckades mot alla odds upprätta en dialog mellan ledning och fack.

- Vi var tvungna att komma loss från den kultur som präglade facket. Det var

då vi gjorde en ny strategiplan, och även tittade på det finansiella läget. Vi hade 9 miljarder i kapital. För att lansera planen behövde vi 6 miljarder till, och därför en nyemission. Emissionen hade varit i fara om inte kollektivavtalet hade ändrats. De signalerna fick vi både från statliga ägare och Wallenbergstiftelsen.

S JANSSEN ÖG NIVÅ



I BÖRJAN AV ÅRET träffades ett unikt avtal med företagets piloter. Ett avtal som i praktiken har resulterat i en lönesänkning, samt att förmånerna blev naggade i kanten. Överenskommelsen blev möjligt tack vare Mats Janssons förmåga att bygga upp ett förtroende mellan piloter och ledning. En inte helt lätt uppgift då denna yrkesgrupp i många år legat på kontrakurs med SAS-ledningen.

Fastän den personliga relationen styrts upp är SAS-piloterna inte särskilt kostnadseffektiva. Det årliga tidsuttaget ligger runt 680 timmar att jämföra med deras europeiska kollegor som för in ytterligare ett par hundra timmar i sina loggböcker.

- De ska flyga mer, replikerar SAS-

chefen snabbt när piloternas arbetsinsats kommer på tal.

FÖR SAS BLEV 2008 resultatmässigt det sämsta året hittills med en förlust på över sex miljarder kronor. Den främsta orsaken till ett ekonomiskt förlorat år blev Spanair, som såldes för en euro.

- Inte enbart SAS utan de flesta i branschen är hårt skuldsatta beroende på stora investeringsbehov, påpekar Mats Jansson.

LÖNSAMHETEN MÅSTE ÖKA. Är kanske - som finansminister Borg föreslog i början av året - en samarbetspartner SAS utväg? Ett förslag som SAS-chefen inte genast godtar.



CHEFSHISTORIK

SAS huvudkontor Frösundavik ligger några minuter från Stockholms innerstad i förlängningen av Hagaparken. Huset som mest liknar ett exklusivt växthus är ett konstfullt stycke arkitektur från 1980-talet. Frösundavik var SAS-chefen Jan Carlzons pyramidala skapelse, och är i dag ett påtagligt minne av storforna dagar inom koncernen. Då präglades företaget av charmkurser och service på hög nivå. Carlzon blev SAS- Janne med hela svenska folket, men stupade på sin vision av ett gemensamt europeiskt megabolag, Alcazar.

Sedan Carlzon i början av 1994 avskedats inför öppen pressridå, satte sig Jan Stenberg, en diametralt motsatt chefstyp, på vdstolen. Trots att SAS under de gångna glamorösa åren inte ens varit i närheten av något besparingsprogram, var företagets kassakista välfylld.

Oaktat den goda ekonomin friställde den resultat-inriktade sluggern Stenberg, 3 000 anställda, och fokuserade företagets profil på flygverksamhet. Med tanke på ett avreglerat flyg och lystna konkurrenter drog han upp de framtida riktlinjerna. Trots en bister uppsyn lyckades Stenberg sy ihop ett partnerskap med Lufthansa, samt att dubblera företagets vinst redan efter ett år.

När Stenberg släppt sitt järngrepp om SAS var det dags för en dansk chef med mjukare personlig framtoning. Knappt hade Jorgen Lindegaard tillträtt innan helvetet bokstavligen brakade loss. Terrorister omvandlade till mänskliga missiler raserade inte bara byggnader den 11 september 2001, utan även passagerarnas tillit till flyget fick sig en rejäl smäll. Dessutom började lågprisaktörernas marknadskrig få förödande ekonomiska effekter på den forne monopolisten.

Besparingsprogrammen avlöste varandra. På hösten 2006 ansåg Lindegaard att han hade gjort sitt och lämnade över till Mats Jansson. Den tillträdande SAS-chefen hade lika lite som sin företrädare erfarenhet av flygbranschen. Men med rötter i dagligvaruhandeln och senare posten som vd i Axel Johnson AB slår han fast när han tar vd-stolen i besittning. "Jag hade aldrig accepterat det här jobbet om det inte fanns förutsättningar att lyckas."





- Jag vet inte om han var så tydlig. Jag konstaterar att tre regeringar och även Wallenbergsstiftelsen har fullt förtroende för styrelsen och ledning att välja väg. Oberoende om det blir ett självständigt SAS eller i partnerskap.

MED DEN SEDAN drygt fem år tillbaka spretiga företagsprofilen med fyra nationella bolag återgår man till ett huvudbolag, Scandinavian.

- Jag märkte väldigt tidigt att organisationen hade överlevt sig själv eftersom den kostade för mycket pengar. Vi kom inte fram i de kommersiella frågorna på gemensam basis. När det är kristider då vill du ha mer kontroll. En samordning - en harmonisering av varumärket.

På grund av den av den globala finanskrisen och lågkonjunkturen har Mats Jansson lagt om kursen mot ett nytt strategiskt fokus. Det som var en framtida lösning genom Strategi 2011 för SAS sommaren 2007, har i den senaste tidens ekonomiska turbulens omvandlats till dagens Core SAS.

- Det låter som det är nya program hela tiden, och så är det ju det per definition. Det är en produkt av den hårdare konkurrensen. Flygvärlden har haft tuffa åtgärder och nerskärningar genom åren. Inte minst Turnaround programmet på 14 miljarder. De anställda är vana vid att vi ständigt effektiviserar och rationaliserar. Det gör alla.

DET ENA strategiprogrammet avlöser det andra, och verksamheten ska hård-bantas. Under 2009 ska ytterligare 3 000 tjänster bort. Fler flygplan ställs på marken och antalet destinationer skärs ner. Men av de 70 nedläggningar som aviseras nyligen har ännu så länge enbart ett mindre antal verkställts.

- I Core SAS säger vi att framför allt under 2009 och 2010 stänger vi ner sjuttio destinationer. Det är 40 procent av det totala antalet destinationer, men de står bara för åtta procent av omsättningen. Tanken är att ha kvar allt som i stort sett är businessrelaterat. Tog vi bort de sjuttio i dag så höjer vi lönsamheten med 800 miljoner. Sjuttio destinationer har alltså gått med 800 miljoner i förlust. Men det är inget självändamål att lägga ner alla dessa linjer. Klarar vi lönsamheten och det skulle bli färre så får det bli så.

För att möta konkurrensen från tåget har SAS och SJ lanserat ett gemensamt årskort från och med april i år. Ett grepp som de båda hoppas ska öka resandet totalt sett. SAS följer upp en europeisk trend där olika typer av transportslag samarbetar för att få mer trafik i slutänden.

ENLIGT DEN SENASTE strategin är det återigen affärsmannen som ska omhuldas. Enligt åttiotalistisk Carlzonmodell är det affärsflyget som ska ge tillvaron guldkant för SAS.

Att man skulle snegla bakåt tiden viftar Mats Jansson bort, trots att han ibland lär äta lunch med den forne SAS-chefen, och då kanske tar ett och annat råd ad notam när det gäller den framtida strategin.

- Jag tror att man ska glömma bort det som gjordes förr. Det är ett modernt SAS det handlar om i dag.

I åtgärder för att kurerat SAS ingår även att relativt snabbt dra ner antalet MD-80 och den äldre typen av Boeing 737. Vid utgången av 2009 beräknas SAS ha kvar cirka 40 procent av dagens 61 MD-80. Även de kvarvarande MD-planen kommer att så småningom fasas ut, men med förmånliga leasingavtal väljer SAS att nyttja dem som vinstmaskiner ytterligare några år.

- Vi skjuter på det långsiktiga flygplansbytet, framförallt på MD-sidan fram till 2014. Det är fler faktorer som spelar in. Kapitalkostnaderna är väldigt låga på MD-planen, vilket uppväger de ökande underhållskostnaderna. Detta trots att det drar mer bränsle. Så finansiellt är det mycket lönsamt att ha MD-planen kvar.

ÄVEN EN DEL av de alltmer åldersdigna Boeing 737 Classic får göra rätt för sig ännu några år i lönsamhetens namn. Mats Jansson hoppas att när SAS väl gjort sitt val av framtida tillverkare, kommer leverantören att kunna erbjuda den nya generationens motorer.



De utgångna typerna ska ersättas av antingen B737NG eller AirbusA320 eller Bombardiers C-serie. Bortsett från de successivt uttrangerade flygplanen dominerar flottan i dag av Boeingmaskiner. Den differentierade flottan som är en av de äldsta i Europa består av drygt 250 flygplan.

I SAMBAND MED nya strategiplanen Core SAS beslöt man att sammanlagt tjugo flygplan skulle tas ur drift i år. Inför frågan om det är en bra överlevnadsstrategi att ställa flygplan på marken tvekar Mats Jansson först en aning. Medger att det verkar ologiskt på något sätt att resurserna står på marken. Men konstaterar i nästa ögonblick att om inte passagerarna finns måste man avlasta fasta kostnader.

- Många av de 3 000 personerna som försvinner från vårt bolag är kopplade till att vi ställer plan. När efterfrågan sviker måste man dra ner på kapaciteten - alla gör det. Till och med de som säger att de är världsmästare måste dra ner på kapaciteten.

Alltsedan den norska konkurrenten Norwegian satsat på inrikesflyg i Norge har SAS allt oftare flugit med halvtomma plan i vårt grannland. En rysare för SAS på företagets viktigaste marknad. Det vill till att strategiplanen som fokuserar på den nordiska hemmamarknaden kan vinna tillbaka förlorad mark i Norge

ETT FLERTAL haverier med Bombardier Dash Q400 under hösten 2007 och den katastrofala Spanairolyckan påföljande år naggade SAS förtroendekapital rejält i kanten.

- Vi fick en varumärkesknäck i flera år framöver.

Mats Jansson ansåg att det var bråttom att skydda varumärket SAS. Efter de tre allvarliga incidenterna med Dash-plan togs 27 stycken Q400 ur trafik.

- Vi fick en del pengar och rabatt på de nya CRJ-planen. Men det kostade oss ett antal hundra miljoner i slutänden, men det var det värt för att skydda varumärket. Och den flygande personalen var oroliga.

Även när det gällde Spanair var det bråttom att ta ett drastiskt beslut. SAS hade visserligen redan beslutat att sälja det spanska dotterbolaget redan 2007, men efter haveriet var bolaget inte bara en ekonomisk börda. Även SAS anseende inom flygsäkerhet låg i farozonen.

I början av 2009 ingick SAS ett avtal med en grupp investerare från Katalonien. Genom en affär där köparna betalade en euro för majoriteten av aktierna löste en grupp katalanska investerare SAS problem.

MATS JANSSON bekräftar att SAS nya inriktning är nedskärning snarare än expansion.

- Kapacitetsreduktion är ett uttryck som leder tanken lite fel - det är snarare



kapacitetsanpassning efter en minskad efterfrågan det handlar om. Det är det vi framför allt jobbar med. Att se till att vi får lönsamhet i den verksamheten som vi har kvar. I dag är det konsolidering och anpassning det handlar om.

TROTS ATT Mats Jansson inte hade någon tidigare erfarenhet av flygbranschen när han tillträdde tycker han att han hade en realistisk idé om vad jobbet skulle innebära.

- Jag hade klart för mig alla problem med bristande lönsamhet och höga kostnader, konflikter, kulturen och komplexiteten inom företaget. Dasholyckorna och Madridhaveriet gav naturligtvis oväntade problem och svårigheter, medger Mats Jansson.

I EN INTERVJU förra året påpekade Mats Jansson att han är en av de få humanisterna i näringslivet.

- Jag studerade sociologi och kulturgeografi, och hade tänkt att bli lärare. Men jag hamnade mitt i lärarexpllosionen. I början av sjuttioalet var jag naturligtvis radikal och med i FNL-rörelsen. Nu är jag liberal.

Den 57-årige SAS-chefen har i media beskrivits som "mjuk som betong". En

beskrivning som han med en viss förtjusning gärna refererar till. Trots den raka och trevliga attityd som präglar hans person är det en fast hand som numera lägger ut företagets kurs. I SAS-chefens framtida strategi ingår inte visioner.

- Man blir aldrig lönsam på visioner. Jag vill skapa ett mindre komplext, lätt-skött och kundorienterat SAS. Skapa en organisation som gör att du kan ta beslut, implementera snabbare än tidigare. Rikta verksamheten ännu mer mot affärsmännen. Ett lönsamt, modernt SAS. Så enkelt är det, men samtidigt så svårt.

ATT SPARA SIG ur en kris i en svår konkurrenssituation tycks inte bekymrar Mats Jansson.

- Jag tror att det här jobbet är det mest fascinerande, men samtidigt det svåraste du kan ägna dig åt. Du får inte vara för känslig. Empatisk måste du däremot vara. Men samtidigt måste du ha lite distans.

Kanske är ändå beskrivningen "mjuk som betong" en träffsäker definition av Mats Jansson.

"Dramatik och utmaningar har alltid lockat mig", är det sista han säger innan han hastar iväg till nästa möte. Ett möte som kanske bjuder på den turbulens och dramatik som är Mats Janssons yrkesmässiga vardag.

