

**SAS Gruppens
overordnede mål er
tilfredse kunder og
en fokusering på
værdiskabelsen for
aktionærerne.**

BESTYRELSESFORMANDENS KOMMENTAR	2
SAS OG KAPITALMARKEDET	3
AKTIEINFORMATION	
SAS DANMARK A/S	7
SAS NORGE ASA	8
SAS SVERIGE AB	9
HARMONISERING AF MODERSELSKABER	10
ØKONOMISKE OG FINANSIELLE NØGLETAL	12
DEN ADMINISTRERENDE DIREKTØRS KOMMENTAR	14
FORRETNINGSIDÉ, VISION OG MÅL	16
SAS FLYVIRKSOMHED	
OMVERDEN, MARKED OG INDUSTRIRENDS	18
PASSAGERTRAFIK	20
RESULTATSTYRING	24
PARTNERSAMARBEJDE	26
ET STRATEGISK PERSPEKTIV	32
SAS EUROBONUS	36
SAS CARGO	38
SAS TRADING	40
SAS INTERNATIONAL HOTELS	42
SAS FLYFLÅDE	44
FINANSIEL RISIKOHÅNDTERING	46
BRAND EQUITY	48
VORE MENNESKELIGE RESSOURCER	50
SAS OG MILJØET	54
OPERATIVE NØGLETAL OG GRAFER	56
LEDELSENS ÅRSBERETNING	59
SAS GRUPPEN	
RESULTATOPGØRELSE MED KOMMENTARER	60
BALANCE MED KOMMENTARER	62
FINANSIERINGSOPGØRELSE MED KOMMENTARER	64
SAS KONSORTIET	66
REGNSKABS- OG VURDERINGSPRINCIPPER	70
NOTER	72
REVISIONSBERETNING	81
SAS BESTYRELSE	82
SAS ORGANISATION OG LEDELSE	84
ÅRSREGNSKAB SAS DANMARK A/S	86
ÅRSREGNSKAB SAS NORGE ASA	96
ÅRSREGNSKAB SAS SVERIGE AB	106
SAS REPRÆSENTANTSKAB OG ADRESSER	116
INFORMATION	VI
DEFINITIONER	VII

1997 i korthed

- **SAS GRUPPENS RESULTAT** før skat blev 2 231 (1 817) MSEK.
- **SAS GRUPPENS OMSÆTNING** steg til 38 928 (35 189) MSEK. Efter at der er taget hensyn til valutakursforandringer, steg omsætningen med 2 684 MSEK, eller 7,6 %.
- **PASSAGERTRAFIKKEN**, målt i RPK, betalte sædekilometer, steg 4,4%. Den valutajusterede yield (den gennemsnitlige enhedsindtægt) forblev for andet år i træk uforandret sammenlignet med foregående år.
- **I 1997 BLEV** Star Alliance introduceret og SAS har desuden øget sit samarbejde med regionale partnere for at forstærke positionen på det skandinaviske hjemmemarked.
- **RESULTATERNE** før skat i SAS moderselskaber udgjorde:

SAS Danmark A/S	540	(407)	MDKK
SAS Norge ASA	466	(423)	MNOK
SAS Sverige AB	939	(678)	MSEK

Resultatet pr. aktie blev på proformabasis for SAS Danmark A/S 9,57 SEK, SAS Norge ASA 10,11 SEK samt SAS Sverige AB 10,13 SEK.
- **FORESLÅET UDBYTTET PR. AKTIE:** SAS Danmark A/S 3,50 (2,60) DKK, SAS Norge ASA 3,70 (2,80) NOK, SAS Sverige AB 4,00 (3,00) SEK.

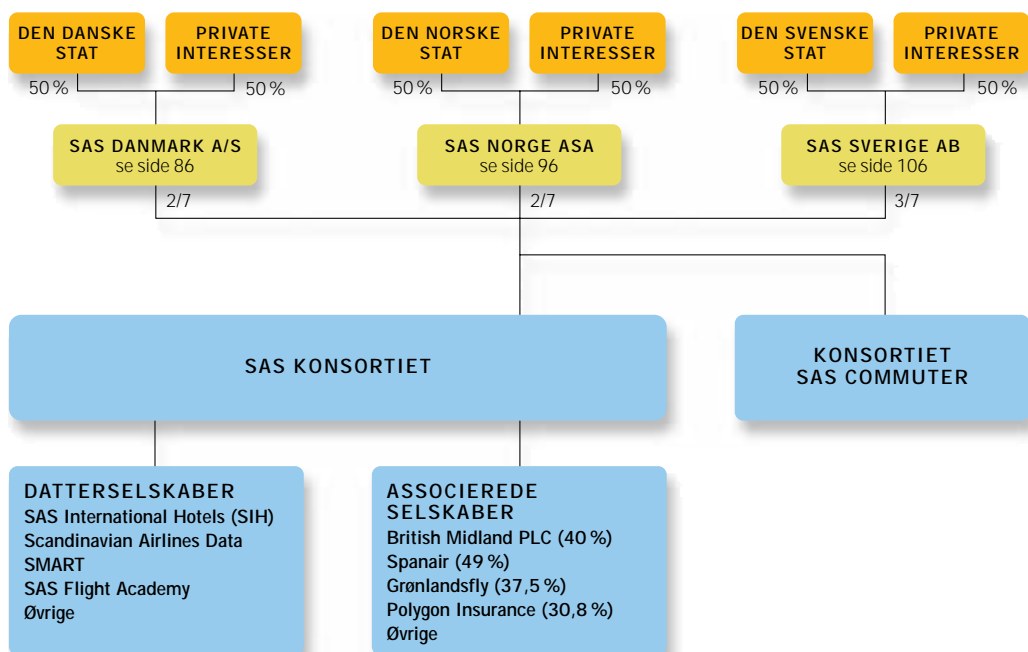
NØGLETAL SAS GRUPPEN, SAS OG SAS INTERNATIONAL HOTELS

	SAS Gruppen		SAS		SAS International Hotels	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Omsætning, MSEK	38 928	35 189	36 769	33 480	2 304	1 868
Resultat før skatter, MSEK	2 231	1 817	2 067	1 746	160	65
Bruttodækningsgrad, %	11	10	10	10	33	31
Investeringer, MSEK	3 256	4 202	2 938	4 132	318	70
Forrentning af investeret kapital (ROCE), %	12	11	11	10	12	8
Antal ansatte	25 057	23 607	22 524	21 348	2 494	2 222

NØGLETAL SAS AKTIE (LOKAL VALUTA)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Udbytte pr. aktie	8,28	6,96	9,36	8,08	10,13	9,42
Børskurs ved årets slutning	100,00	73,00	103,00	69,00	115,00	86,00
Udbytte (forslag 1997)	3,50	2,60	3,70	2,80	4,00	3,00

EJERSTRUKTUR

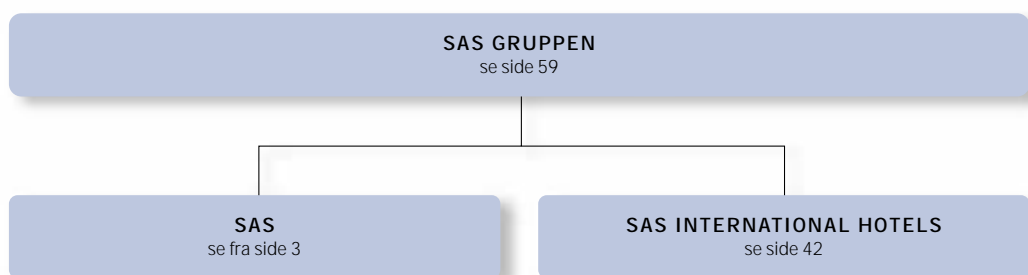


SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, SAS Sverige AB er moderselskaber, hvis aktier er noterede på børsene i København, Oslo respektive Stockholm.

SAS Konsortiet omfatter passagertransporter, SAS Cargo (fragt) og SAS Trading (tax-free salg m.m.).

Konsortiet SAS Commuter er et produktionsselskab, der udfører flyvninger for SAS i Skandinavien og Nordeuropa.

VIRKSOMHEDSOMRÅDER



SAS Gruppen omfatter SAS Konsortiet inklusive hel- eller delejede datterselskaber samt associerede selskaber. SAS Gruppen og begge dens virksomhedsområder er opstillet i overensstemmelse med IASC's rekommandationer. Datterselskaber der er ejet med mere end 50 % konsolideres i SAS Gruppen. Associerede selskaber der er ejede med mellem 20–50 % bogføres efter kapitalandelsmetoden.

SAS omfatter SAS Konsortiet med datter- og associerede selskaber, eksklusiv SAS International Hotels, samt Konsortiet SAS Commuter.

SAS International Hotels omfatter dets hel- og delejede datterselskaber samt associerede selskaber.

Mål for ejernes forrentning

SAS Gruppens mål er at give sine aktieejere en konkurrencedygtig forrentning. Med dette menes summen af den årlige kursændring og udbyttet. Målet er at give ejerne en forrentning på 14 % pr. år som gennemsnit over en konjunkturcyklus.

SAS Gruppens finansielle mål

Målet for ejernes forrentning er oversat til et internt finansielt mål, forrentningen af den investerede kapital (ROCE). Det aktuelle mål for ROCE er 12 % pr. år, regnet som et gennemsnit over en konjunkturcyklus.

Udbyttepolitik

Bestyrelserne i SAS moderselskaber har som ambition at drive fælles udbyttepolitik, hvilket betyder at udbyttet pr. respektive SAS aktie, omregnet til samme valuta, er ens.

Tydelige mål og handleplaner for fortsat fremgang

SAS har i 1997 etableret en ny "corporate governance" og en ny aktiestruktur, der er identisk med en hvilket som helst anden børsnoteret skandinavisk virksomhed, og i al væsentlighed opfylder markedets berettigede krav om enkelthed og tydelighed.

Konsortiets tre moderselskaber udgør ikke længere et fordunklende filter mellem SAS og aktiemarkedet. Hver aktie i de tre selskaber repræsenterer en lige stor andel i SAS og er i den henseende ligeværdig. Mindre forskelle i skattelovgivningen i de tre lande kan dog med tiden føre til visse værdiforskelle. Markedet har reageret positivt på den nye struktur, og kurserne på de tre selskabers aktier er tydeligt konvergeret.

Det er alligevel et ønske at prøve at tage yderligere et skridt i retning mod en rendyrkning af SAS egenkapitalstruktur. I denne sammenhæng er det vigtigt at fortsætte arbejdet med sigte mod en SAS-aktie.

Nu er flymarkedet dereguleret for størstedelen, hvor det beflyves af SAS. Konkurrencen er skærpet på en måde der har gjort, at forudsætningerne for flyvirksomhed er radikalt forandret, fra at have været beskyttet af regler til at fungere som en hvilken som helst anden markedsstyret og konkurrenceeksponeret branche. Dette har medført rationaliseringer og effektiviseringer, til gavn for kunder, ejere og på sigt også for de ansatte og for virksomhedens øvrige interessenter. En anden effekt er tilkomsten af alliancer med det formål at opnå synergieffekter. SAS og Lufthansas samarbejde synes at være et af de bedst udviklede og mest givende eksempler på dette. Star Alliance har udsigt til at udvikle sig på tilsvarende måde.

Det er min bedømmelse, at vi endnu kun har set begyndelsen af de omstruktureringer, som en skærpet konkurrence og en grænseløs virksomhed fremmaner. Det er

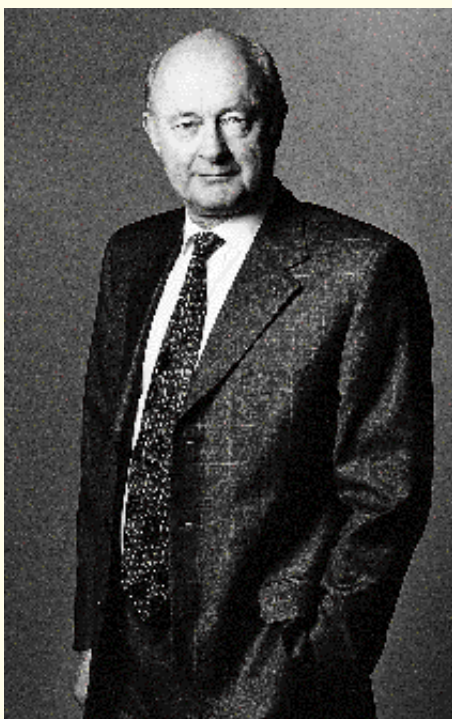
ligeledes min bedømmelse, at de virksomheder, der er beredt til og har forudsætninger for aktivt at deltage i denne strukturproces, har de bedste muligheder for succes i fremtiden. De bedste forudsætninger er en etableret styrkeposition på markedet, en god finansiel stilling og en god lønsumhed. Andre forudsætninger er en bestyrelse og ledelse, ansatte og aktieejere, der er indstillet på at påtage sig mulighederne for udviklende forandringer med et positivt

grundsyn. De fleste af disse forudsætninger er gennem de seneste års udvikling beviseligt til stede i SAS.

Trods den stærkt øgede konkurrence har SAS udvikling været forholdsvis god. Dette gælder såvel resultatet som visse trafikrelaterede nøgletal. Som en konkurrenceudsat virksomhed har SAS selvfølgelig fortsat med at bearbejde sit omkostningsniveau. Værditilvæksten for aktieejerne, som er ethvert foretagendes ultimative formål, har i denne dynamiske forandningsperiode vel levet op til investorenes berettigede krav.

Med udgangspunkt i hvad her i korthed er beskrevet, har SAS bestyrelse vedtaget en udviklingsplan, der angiver tydelige mål for virksomheden samt konkrete handlingsplaner for at

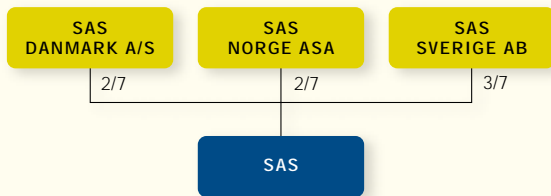
nå dem. SAS ledelse karakteriseres ikke kun af kraftfuldhed og målbevidsthed, men også af et rigt mål af realisme. På bestyrelsens vegne vil jeg udrykke en varm tak til den administrerende direktør og ledelsen og i øvrigt til alle ansatte i SAS for deres engagerede og fremgangsrige arbejde i 1997.



STOCKHOLM I MARTS 1998

BO BERGGREN
BESTYRELSENS FORMAND

Stigende tillid i markedet

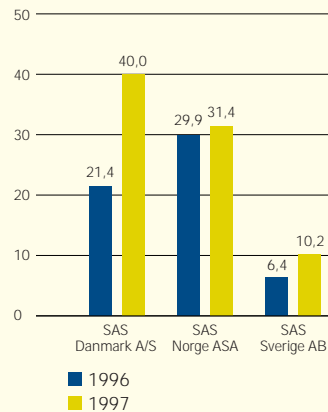


OMSÆTNING

På de tre skandinaviske børser er der i alt omsat 81,6 millioner aktier i 1997, en stigning på 40% sammenlignet med 1996.

AKTIER OMSAT, ANTAL

[millioner stk.]



1997 fortsatte harmoniseringen af SAS tre moderselskaber for at give SAS en større tydelighed på kapitalmarkedet gennem tre sammenlignelige moderselskaber.

Harmoniseringen af SAS tre moderselskaber har fået en god modtagelse på de skandinaviske og internationale kapitalmarkeder, blandt andet kan der noteres:

- Øget international ejerandel
- Øget omsætning
- Kursharmonisering

SAS aktierne noteres på børsene i respektive København, Oslo og Stockholm. Det samlede antal aktier er 164,5 millioner. Disse er fordelt efter ejerstrukturen med 2/7 til SAS Danmark A/S, 2/7 til SAS Norge ASA og 3/7 til SAS Sverige AB.

SAS STØRSTE EJERE

I alt har ni ejere mere end 5% af aktierne i SAS tre moderselskaber. Tilsammen har de 78% af de i alt 164,5 millioner aktier. I 1997 er der noteret en øget interesse fra internationale investorer. Det udenlandske ejerskab var ved årsskiftet 1997 mere end 12%, en stigning på ca. 50% sammenlignet med sidste år.

En omsætning på 81,6 millioner aktier i 1997 svarer til en samlet omsætning på 50% af samtlige aktier. Justeret for staternes andel i SAS svarer dette til en årlig omsætning på 100%.

Den største omsætningsstigning blev noteret på børsen i København, hvor omsætningen steg 87%. En stigende omsætning kan også konstateres på Stockholmsbørsen, hvor omsætningen steg 60%. På Oslobørsen var omsætningen på samme niveau som i 1996.

ANTAL AKTIER

	Antal aktier	Nominal værdi	Tegning
SAS Danmark A/S	47 000 000	10 DKK	København
SAS Norge ASA	47 000 000	10 NOK	Oslo
SAS Sverige AB	70 500 000	10 SEK	Stockholm
I alt (SAS)	164 500 000		

SAS STØRSTE EJERE¹

97-12-31, %	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB	Antal af tot.	Akkumul. af tot.
Den svenske stat	–	–	50	21,4	21,4
Den danske stat	50	–	–	14,3	35,7
Den norske stat	–	50	–	14,3	50,0
Investor AB (Sverige)	–	–	18,6	8,0	58,0
State Street Bank and Trust (forv) ²	11,6	3,8	3,6	5,9	63,9
Föreningssparb. fonde (Sverige)	–	–	11,1	4,8	62,7
Janus Capital Corporation (USA)	5,1	4,3	3,9	4,4	73,0
Odin Fondene (Norge)	–	7,4	1,1	2,6	75,6
Fred. Olsen & Co Selskapene (Norge) ³	–	8,6	–	2,4	78,1

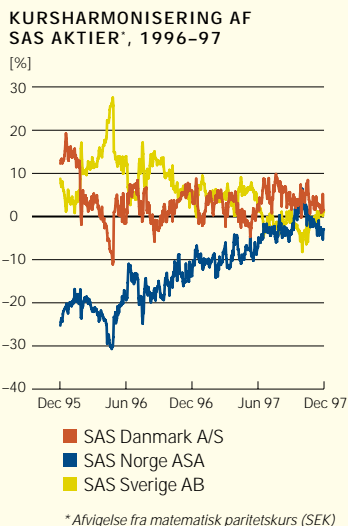
¹ Ejere 1997 - 12 - 31 har mere end 5% af aktierne i et af SAS tre moderselskaber. Fordeling efter antallet af aktier i alt i SAS moderselskaber (164,5 millioner aktier)

² Tallene er ikke sikre da det drejer sig om udenlandske ejere.

³ Fred. Olsen & Co Selskapene Bonheur ASA og Ganger Rolf ASA pr. 98-02-19 solgte alle deres aktier.

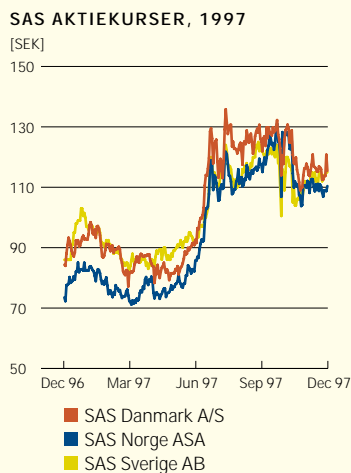
KURSHARMONISERING

Harmoniseringen af SAS moderselskaber i 1996 har medført en betydelig tilpasning af aktiekurserne for SAS moderselskaber. Denne udvikling startede i 1996, og i 1997 har prissætningen af aktierne yderligere tilpasset sig.



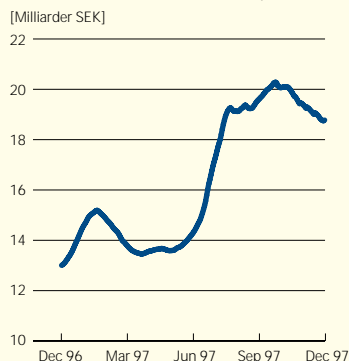
SAS AKTIERNES KURSUDVIKLING

SAS aktierne har haft en kraftig kursstigning i 1997. SAS Danmark steg 37 %, SAS Norge 49 % og SAS Sverige 34 %.



I alt er SAS aktierne samlede børsværdi steget fra MSEK 13 483 til MSEK 18 723, hvilket svarer til en stigning i markedsværdien på 39 % i 1997. For regnskabsåret 1996 er der i 1997 udbetalt udbytte på i alt MSEK 493,5, svarende til 3 svenske kroner pr. aktie. Udbyttet svarer til en forrentning på 3,7 % regnet efter markedsværdien pr. 96-12-31.

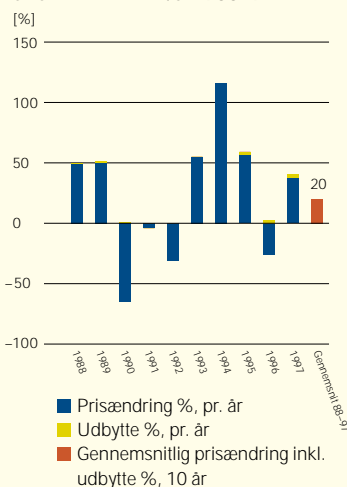
SAS AKTIERNES SAMLEDE MARKEDSVÆRDI, 1997



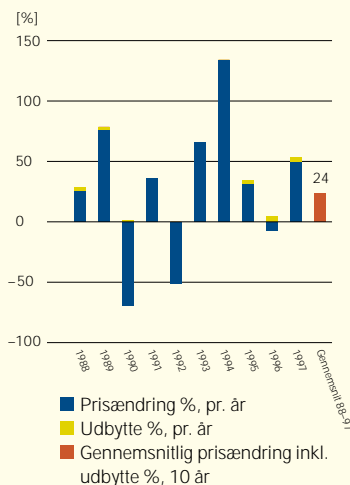
SAS AKTIERNES FORRENTNING OVER DE SENESTE 10 ÅR.

SAS aktierne forrentning har over en tiårs periode givet en gennemsnitlig årlig forrentning på 19 %. Denne forrentning består af aktiekursændringer samt udbytter. Forrentningen over denne tiårs periode er for SAS Danmark 20 %, SAS Norge 24 % og SAS Sverige 16 %.

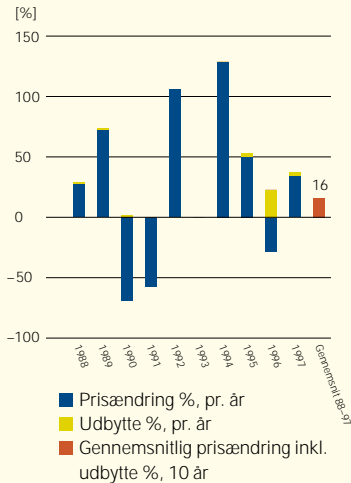
KURSUDVIKLING SAS DANMARK A/S 1988-97



KURSUDVIKLING SAS NORGE ASA 1988-97



KURSUUDVIKLING SAS SVERIGE AB 1988-97



MÅL FOR EJERNES FORRENTNING.

SAS Gruppen har som mål at give sine aktieejere en konkurrencedygtig forrentning. Med dette forstås summen af den årlige kursændring og udbyttet. Målet er at give ejerne en forrentning på 14 % pr. år i gennemsnit over en konjunkturcyklus.

FINANSIELLE MÅL

Målet for ejernes forrentning er oversat til et internt finansielt mål, forrentningen på den investerede kapital (ROCE). Det aktuelle mål for ROCE er 12 % pr. år, beregnet som et gennemsnit over en konjunkturcyklus. Målet for ROCE har reference til det aktuelle rente- og inflationsniveau og vil således variere med udviklingen af disse. Baseret på en gældsætningsgrad (nettogælden:egenkapitalen) på 1:1 som et gennemsnit over en investeringscyklus, gives der forudsætning for at nå målet for ejernes forrentning.

UDBYTTEPOLITIK

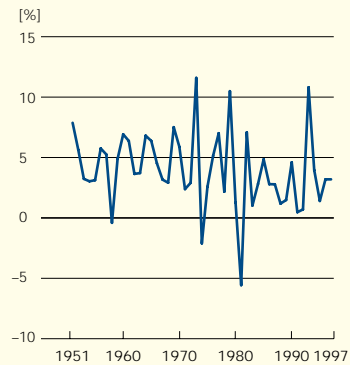
Bestyrelserne i SAS' moderselskaber har som ambition at drive en fælles udbyttepolitik, hvilket betyder, at udbyttet for respektive SAS aktier er lige stort ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige udbytte fastsættes under hensyntagen til SAS Gruppens resultatudvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforhold.

MAKROØKONOMISKE FORUDSÆTNINGER

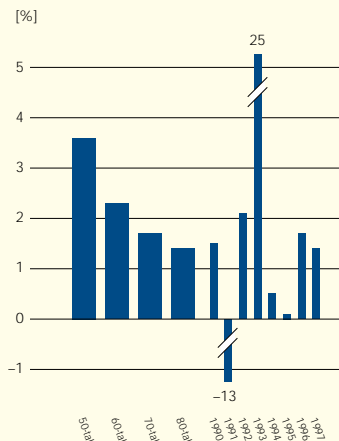
Udviklingen af flytrafikken er afhængig af den økonomiske tilvækst og dermed følsom over for konjunktursvingninger. Historisk har konjunkturcyklen haft en længde på ca. 5 år.

BNP TILVÆKST I SKANDINAVIEN



Den årlige tilvækst inden for flyindustrien har historisk ligget på et gennemsnit af to gange BNP-tilvæksten, trenden har dog været aftagende i 80'erne og 90'erne. Med dagens makroøkonomiske udsigter, på for SAS relevante markeder, peger dette på en markedstilvækst for flytrafikken på 5-7 % pr. år.

STIGNING I FLYTRAFIKKEN I RELATION TIL BNP TILVÆKSTEN



EKSISTERENDE ORDRE SAMT OPTIONER

FASTE ORDRE	1998	1999	2000	2001	2002
Boeing 737-600	10	17	10		5
Dash 8-400		7	8		
OPTIONER					
Boeing 737-600		2	5	16	11
Dash 8-400		2	16		

FREMtidIGE INVESTERINGER

De nærmeste års investeringer består først og fremmest af en planlagt årlig ekspansion på 4–5 % samt fornyelsesinvesteringer af den eksisterende flyflåde.

SAS vil i 1998 starte fornyelsen af dele af kort-/mid-deldistanceflåden. I dag opererer SAS blandt andet med DC9-21/41 samt Fokker F-28. Disse vil blive erstattet af B 737-600, et investeringsprogram der starter i 1998 og pågår til og med år 2002. I alt omfatter SAS ordrer hos Boeing 42 faste leverancer samt 34 optioner.

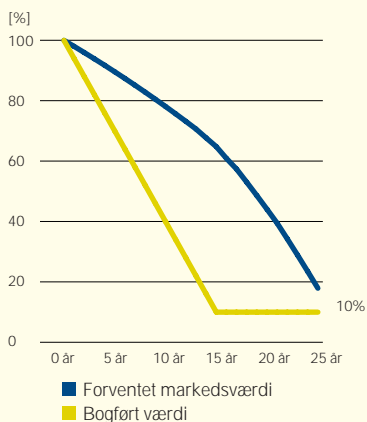
I årene 1999–2000 vil også dele af Commuter flåden blive fornyet. I alt omfatter dette et investeringsprogram på 15 faste ordrer på Dash 8-400 samt 18 optioner. Ved årets slutning var 57 fly i fast ordre. Værdien af disse inklusive reservedele udgør 1,5 milliarder USD.

AFSKRIVNINGSMETODER FOR FLY

Siden 1994 har SAS anvendt en afskrivningsmetode for fly, hvor anskaffelsværdien afskrives over 15 år til en restværdi på 10 %. Den økonomiske livslængde for fly er ca. 25 år. Den omlægning, der blev foretaget i 1994, medførte at de årlige afskrivninger på fly udgør 6 % af anskaffelsværdien. (Den nuværende bogføringsmæssige afskrivningsmetode, der anvendes for fly, følger gennemsnittet for den europæiske flyindustri).

En tillempet afskrivningsmetode fører til en systematisk forskel mellem et flys bogførte værdi og en forventet markedsværdi, hvorfor resultatet ved et salg af fly anses at være en ordinær andel af selskabets cash-flow.

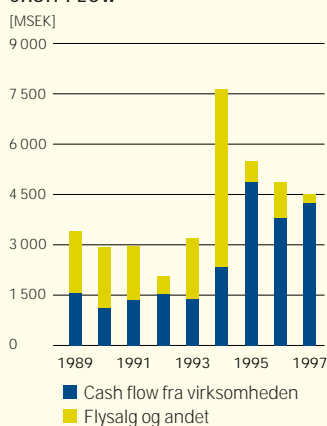
SAS AFSKRIVNINGSPLAN



CASH FLOW

Udviklingen i SAS Gruppens cash-flow i de sidste 10 år vises nedenfor. Baseret på det finansielle mål skal genereres et cash flow der dækker ekspansion, fornyelse af flyflåden samt udbytte til aktionærerne.

CASH FLOW

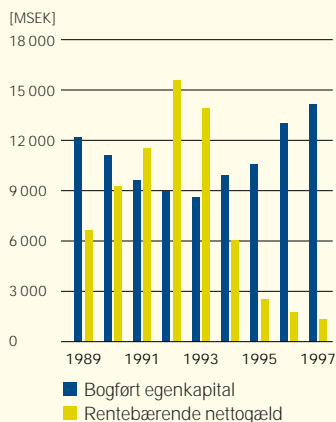


FINANSIEL STABILITET

Investeringsprogrammet over de næste fem år forventes at blive finansieret fra virksomheden samt ved lånefinansiering. SAS nuværende kapitalstruktur og udvikling for virksomheden giver mulighed for en øget lånefinansiering inden for rammerne af den nuværende gældsætningsgrad.

På grund af SAS Gruppens finansielle stabilitet og forventningerne til de kommende års cash-flow forventes der ikke behov for yderligere aktiekapital fra ejerne i de nærmeste 3–5 år.

BOGFØRT EGENKAPITAL OG RENTEBÆRENDE NETTOGÆLD



SAS Danmark A/S

Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen har været positiv i 1997. Ved udgangen af året var kursen 100 DKK, en stigning på 37 %. Aktiekursen har svinget mellem 65 DKK og 119 DKK. I 1997 blev der omsat i alt 40 millioner aktier, en stigning på 87 % sammenlignet med 1996.

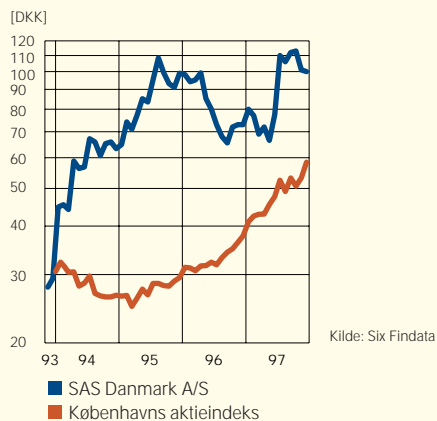
Aktiefordeling

Den danske aktieselskabslov kræver offentliggørelse af de aktieejere der ejer mere end 5 % af aktierne i et selskab. Den danske stat ejer 50 % af aktierne og Janus Capital Corporation (USA) ejer 5,1%.

FORANDRINGER I AKTIEKAPITALEN

MDKK År	Fonds- emission	Split	Ny- emission	Nom. aktie- kapital	Nom. værdi DKK	Antal aktier (000)
1991	-	-	-	50,8	100	508
1995	152,4	1:4	-	203,2	25	8 128
1996	121,9	1:4	144,9	470,0	10	47 000

KURSUDVIKLING 1993-97



AKTIEDATA¹

BELØB I DKK	1993	1994	1995	Proforma ²	
				1996 IAS	1997 IAS
Nøgletal pr. aktie					
Resultat (SAS Gruppen)	-3,27	12,34	7,08	6,96	8,28
Operativt cash flow ³	-	-	-	18,81	18,72
Udbytte (forslag 1997)	-	0,51	2,46	2,60	3,50
Udbytte i % af resultatet	-	4	35	37	42
Kursrelaterede data					
Børskurs ved årets slutning	29	63	99	73	100
Laveste/højeste børskurs i året	25/31	30/72	64/112	61/111	65/119
Gennemsnitskurs i året	31	55	86	82	90
Børsværdi/Egenkapital, % ved årets slutning	68	155	194	118	148
Forrentning ⁴ , %	-	0,9	2,9	3,2	3,9
P/E-tal ⁴	neg	4,5	12,2	11,8	10,9
P/CE-tal ⁴	-	-	-	4,4	4,8
Børsværdi 31/12, MDKK	1 163	2 514	3 934	3 431	4 700
Årsomsætning, mill stk	10,4	28,4	18,9	21,4	40,0

¹ Selskabsregnskab 1993-96. Grupperegnskab (IAS-tilpasning) i Proforma 1996-97.

² For information om Proforma regnskab: Se harmonisering af SAS moderselskaber (IAS-tilpasning).

³ Cash flow fra virksomheden med fradrag for betalt skat.

⁴ Baseret på gennemsnitskurs i 1997.

Kilde: Findata, Datastream, SAS

SAS Norge ASA

Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen har været positiv i 1997. Ved udgangen af 1997 var kursen 103 NOK, en stigning på 49%. I 1997 blev der i alt omsat 31,5 millioner aktier, hvilket var noget højere end omsætningen i 1996.

Aktieejere

Ved udgangen af 1997 var antallet af aktieejere 2 447, hvoraf 20 ejer 89% af aktiekapitalen. Andelen af udenlandske ejere faldt fra 18% til 16%.

FORANDRINGER I AKTIEKAPITALEN

MNOK	Fonds-emission	Split	Ny-emission	Nom. aktie-kapital	Nom. værdi NOK	Antal aktier (000)
1987	40,9	-	-	235,9	25	9 436
1988	-	-	78,6	314,5	25	12 582
1996	62,9	-	-	377,5	30	12 582
1996	92,6	1:3	-	470,0	10	47 000

AKTIEFORDELING

97-12-31	Antal aktieejere	i % af alle aktieejere	Ejer tilsammen stk. aktier	i % af aktie-kap.
1-500	1 877	76,7	235 267	0,50
501-1 000	221	9,0	165 270	0,35
1 001-10 000	241	9,9	754 894	1,61
10 001- 50 000	47	1,9	1 161 084	2,47
50 001-100 000	30	1,2	2 223 364	4,73
100 001-	31	1,3	42 460 121	90,34
I alt	2 447	100,0	47 000 000	100,0

AKTIEDATA¹

BELØB I NOK	1993	1994	1995	Proforma ²	
				1996 IAS	1997 IAS
Nøgletal pr. aktie					
Resultat (SAS Gruppen)	-3,64	3,74	7,94	8,08	9,36
Operativt cash flow ³	-	-	-	19,63	19,74
Udbytte (forslag 1997)	-	1,87	3,35	2,80	3,70
Udbytte i % af resultatet	-	50	42	35	40
Kursrelaterede data					
Børskurs ved årets slutning	24	57	75	69	103
Laveste/højeste børskurs i året	12/42	25/66	56/89	57/89	65/123
Gennemsnitskurs i året	24	52	71	72	88
Børsværdi/Egenkapital, % ved årets slutning	38	89	109	101	139
Forrentning ⁴ , %	-	3,6	4,7	3,9	4,2
P/E-tal ⁴	neg	13,9	8,9	8,9	9,4
P/CE-tal ⁴	-	-	-	3,7	4,5
Børsværdi 31/12, MNOK	1 145	2 680	3 511	3 243	4 841
Årsomsætning, mill stk	73,8	68,4	32,7	29,9	31,4

¹ Grupperegnskab 1993-96. Grupperegnskab (IAS-tilpasset) i Proforma 1996-97.

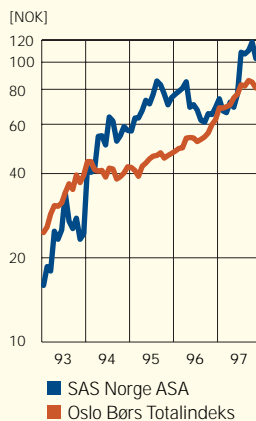
² For information om Proforma regnskaber: Se Harmonisering af SAS moderselskaber (IAS-tilpasset).

³ Cash flow fra virksomheden med fradrag for betalt skat.

⁴ Baseret på gennemsnitskurs i 1997.

Kilde: Findata, Datastream, SAS

KURSUDVIKLING 1993-97



Kilde: Six Findata

DE 10 STØRSTE AKTIEEJERE I SAS NORGE ASA

97-12-31	Antal aktier	Kapitalandel, %
Den norske stat	23 500 000	50,00
Fred. Olsen & Co-selskaberne ¹	4 021 649	8,56
State Street Bank and Trust (forv.)	3 810 927	8,11
Odin Norden Aksjefondet	2 129 250	4,53
Storebrand Livsforsikring	1 729 226	3,68
Odin Norge Aksjefondet	1 342 600	2,86
Morgan Guaranty Trust	1 332 751	2,84
Chase Manhattan Bank	645 806	1,37
Citibank, N.A.General Depot (forv.)	443 640	0,94
Verdipapirfondet Avanse	334 658	0,71

¹ Fred. Olsen & Co-selskaberne Bonheur ASA og Ganger Rolf ASA solgte 98-02-19 hele sit aktieindehav.

SAS Sverige AB

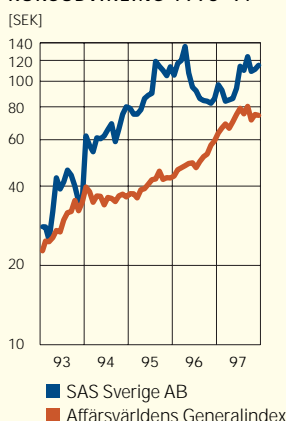
Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen har været positiv i 1997. Ved udgangen af 1997 var kursen 115 SEK, en stigning på 34 %. I 1997 blev der i alt omsat 10,2 millioner aktier, en stigning på 60 % sammenlignet med 1996.

Aktieejere

Ved udgangen af 1997 var antallet af aktieejere 2 847, hvoraf 25 ejer 93 % af aktiekapitalen. Andelen af udenlandske ejere steg fra en mindre andel til 7 %. Andelen af institutionelle investorer udgjorde 80 %.

KURSUDVIKLING 1993-97



Kilde: SIX Findata

FORANDRINGER I AKTIEKAPITALEN

MSEK År	Fonds- emission	Apport- emission	Nom. aktie- kapital	Nom. værdi SEK	Antal aktier (000)
1992	-	-	352,5	10	35 250
1993	-	352,5	705,0	10	70 500
1996	-	-	705,0	10	70 500

AKTIEFORDELING

	Antal aktieejere	i % af alle aktieejere	Ejer tilsammen stk. aktier	i % af aktie- kap.
97-12-31				
1-500	2 433	85,4	334 981	0,5
501-1 000	216	7,6	187 968	0,3
1 001-10 000	126	4,4	336 845	0,5
10 001- 50 000	26	1,0	686 715	1,0
50 001-100 000	9	0,3	664 676	0,9
100 001-	37	1,3	68 288 815	96,8
I alt	2 847	100,0	70 500 000	100,0

DE 10 STØRSTE AKTIEJERE I SAS SVERIGE

97-12-31	Antal aktier	Kapitalandel, %
Den svenske stat	35 250 000	50,0
Investor	13 132 980	18,6
State Street Bank and Trust (forv.)	2 564 109	3,6
Föreningssparb. fonder	7 844 200	11,1
LO	1 805 500	2,6
Trygg Hansa Försäkring	1 286 947	1,8
SPP	1 141 660	1,6
SHB.s aktiefonder	789 174	1,1
Odin Fondene	775 300	1,1
Skandia AB	709 000	1,0

AKTIEDATA¹

BELØB I SEK	1993	1994	1995	Proforma ²	
				1996 IAS	1997 IAS
Nøgletal pr. aktie					
Resultat (SAS Gruppen)	2,75	13,79	13,32	9,42	10,13
Operativt cash flow ³	-	-	-	22,30	23,15
Udbytte (forslag 1997)	-	2,50	3,00 ⁴	3,00	4,00
Udbytte i % af resultatet	-	18	23 ⁴	32	39
Kursrelaterede data					
Børskurs ved årets slutning	35	80	120	86	115
Laveste/højeste børskurs i året	25/48	36/86	70/119	80/145	83/125
Gennemsnitskurs i året	39	63	92	101	102
Børsværdi/Egenkapital, % ved årets slutning	56	108	127	118	143
Forrentning ⁵ , %	-	4,0	3,3	3,0	3,9
P/E-tal ⁵	14,2	4,6	6,9	10,7	10,1
P/CE-tal ⁵	-	-	-	4,5	4,4
Børsværdi 31/12, MSEK	2 468	5 640	8 460	6 063	8 108
Årsomsætning, mill stk	1,7	0,7	0,3	6,4	10,2

¹ Grupperegnskab 1993-96. Grupperegnskab (IAS tilpasning) i Proforma 1996-97.

² For information om proforma regnskab: Se Harmonisering af SAS moderselskaber (IAS-tilpasning).

³ Cash flow fra virksomheden med fradrag for betalt skat.

⁴ Engangsudlodning på 24,30 SEK ikke inkl. resp. tilbagestår her i egenkapitalen.

⁵ Baseret på gennemsnitskurs i 1997.

Kilde: Findata, Datastream, SAS

Fortsat harmonisering af SAS moderselskaber

SAMMENDRAG

Baggrund

SAS flyvirksomhed er kapitalintensiv, og selskabet har behov for i visse perioder at foretage betydelige investeringer i nye fly. En fordelagtig finansiering er af betydning for SAS samlede konkurrenceevne.

Aktiemarkedernes vurdering af SAS sker indirekte gennem de børsnoterede moderselskaber. En svært gennemskuelig selskabs- og ejerstruktur og forskelle i moderselskabernes virksomhedsområder, egenkapital, skattesituation og regnskabsprincipper har gjort det vanskeligt at vurdere SAS, og dette har påvirket vurderingen.

I 1996 igangsattes et harmoniseringsprogram med det formål at øge sammenligneligheden mellem moderselskaberne og gøre det lettere at foretage en korrekt prissætning af disse og dermed indirekte også af SAS.

Det endelige mål med harmoniseringen er at forstærke SAS position på kapitalmarkedet.

SAS grundkonstruktion

Moderselskaberne har som virksomhed at forvalte andele i SAS.

Resultatet i SAS Konsortiet og SAS Commuter Konsortiet udloddes i forhold til deres ejerandele af konsortierne og skattemæssige dispositioner foretages i hvert af moderselskaberne i overensstemmelse med de nationale skatteregler. Konsortiernes datterselskaber er skattepligtige i de lande, hvor de er registrerede.

På grund af forskelle i regnskabslovgivningen i de forskellige lande tilpasses desuden forskellige regnskabsprincipper i moderselskaberne.

Som følge heraf opstår der forskelle i moderselskabernes resultater og egenkapital.

Harmonisering af SAS moderselskaber

Med det formål at reducere forskellene og øge sammenligneligheden mellem SAS moderselskaber og lette en effektiv prissætning af aktierne samt at øge SAS muligheder for konkurrencemæssigt at tiltrække ny kapital, er følgende program for en stor del gennemført allerede i 1996:

- Harmonisering af regnskaber
 - Harmonisering af egenkapital og aktiekapitalstruktur i moderselskaberne
 - Fælles udbyttepolitik
 - Harmonisering af selskabsnavne og direktion
 - Rendyrkning af moderselskabernes virksomheder
- Herigennem tydeliggøres SAS værdi, hvilket gør det lettere at analysere og prissætte aktierne i moderselskaberne.

Tiltagene omfatter ingen ændring af staternes ejerandele i moderselskaberne eller af SAS eller moderselskabernes juridiske strukturer.

Fælles regnskabspublikation

SAS og moderselskaberne udgiver fælles årsregnskaber og delårsrapporter.

Publikationerne indeholder ud over de officielle regnskaber også beskrivelser af, hvordan regnskaberne ville have set ud, hvis de var udfærdiget efter helt ens principper (proformaregnskaber).

PROFORMAREGNSKABER FOR SAS MODERSELSKABER

Egenkapitalen på proformabasis kan udledes fra respektive moderselskabers egenkapital i deres selskabsregnskaber, og skal afspejle deres andele i hele SAS Gruppen.

Balancer og resultatopgørelser i sammendrag og på proformabasis (andel i hele SAS Gruppen, fælles principper og i svenske kroner) bliver da som nedenstående. Aktiverne består af andele i SAS og likvide midler (der er placeret i SAS). Gælden består hovedsagelig af skattegæld og egenkapital.

Forskellene mellem moderselskaberne kan først og fremmest henføres til skattesituationen i respektive selskaber og er en effekt af forskelle i de nationale skattelovgivninger.

PROFORMA EGENKAPITAL 1997-12-31

	SAS Danmark A/S MDKK	SAS Norge ASA MNOK	SAS Sverige AB MSEK
Egenkapital ifølge selskabsregnskaber	2 984	3 571	1 622
Andel i SAS datterselskaber/associerede selskaber	186	200	322
Egenkapitalandel af ubeskattede reserver	–	–	3 648
Omvurdering af fly	–	–276	–
Periodiseringsposter	–	–	73
Proforma egenkapital, lokal valuta	3 170	3 495	5 665
Proforma egenkapital, MSEK	3 673	3 747	5 665

PROFORMA BALANCER 1997-12-31

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
MSEK			
Likvide midler m.m.	832	331	1 511
Øvrige omsætningsaktiver	17	–	–
Andel i SAS Gruppen	4 069	4 069	6 103
Øvrige anlægsaktiver	–	2	1
Aktiver i alt	4 918	4 402	7 615
Skat til betaling	–	129	248
Anden kortfristet gæld	190	192	334
Langfristet gæld	–	–	23
Udskudt skat	1 055	334	1 345
Egenkapital	3 673	3 747	5 665
Egenkapital og gæld i alt	4 918	4 402	7 615

Resultatforskellene kan først og fremmest henføres til renteindtægter på grund af forskellige likvide beholdninger (en effekt af forskelle i udskudt skat). Skat udgør både beregnet skat til betaling og en stigning i udskudt skat, mens negativ skat medfører en modpost til tidligere bogført skattegæld alternativt skattetilgodehavende, der udliges mod skat af kommende overskud.

PROFORMA RESULTATOPGØRELSE JAN-DEC 1997

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
Andel i SAS Gruppen (før skat), MSEK	637	637	957
Andel i SAS Gruppen (før skat) lokal valuta	551	590	957
Øvrige resultatposter	-4	-4	-7
Finansielle poster, netto	19	2	46
Resultat før skat	566	588	996
Skat	-177	-148	-282
Nettoresultat, lokal valuta	389	440	714
Nettoresultat MSEK	450	475	714

NØGLETAL

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
Resultat pr. aktie, lokal valuta	8,28	9,36	10,13
Resultat pr. aktie, SEK	9,57	10,11	10,13
Egenkapital pr. aktie, lokal valuta	67,45	74,36	80,35
Egenkapital pr. aktie, SEK	78,15	79,72	80,35

Fælles udbyttepolitik

De tre børsnoterede moderselskaber tilstræber en fælles udbyttepolitik, hvilket medfører, at udbyttet pr. aktie er lige stort efter omregning til en fælles valuta. Udlodningen fra moderselskaberne forventes således kun at afvige indbyrdes som følge af eventuelle afrundingsdifferencer og eventuelle valutakursforandringer i tiden mellem bestyrelsernes godkendelse af årsregnskaberne og udbyttens udbetaling.

For at opretholde den fælles udbyttepolitik forudsættes, at bestyrelser og generalforsamlinger ved den årlige overskudsdisponering i moderselskaberne tager beslutning i overensstemmelse hermed.

Harmonisering af ledelsesfunktioner

For yderligere at forstærke SAS stilling på kapitalmarkedet og for at sikre, at SAS og moderselskaberne i så stor udstrækning som muligt drives som et foretagende, er der også foretaget visse forandringer af moderselskabernes ledelsesstrukturer samt af SAS repræsentantskabsfunktion og sammensætning.

- Koncernchefen i SAS er også administrerende direktør i hvert af moderselskaberne.
- Repræsentantskaberne i SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA er afskaffet.
- Bestyrelserne i respektive moderselskaber er reduceret til fire ordinære medlemmer, hvoraf formanden og næstformanden også indgår som bestyrelsesmedlemmer i SAS.

- Medlemmerne i SAS repræsentantskab skal vælges direkte af generalforsamlingerne i moderselskaberne. Disse medlemmer skal ikke samtidig kunne være bestyrelsesmedlemmer i SAS eller i moderselskabernes bestyrelser. Herved får aktionærerne i moderselskaberne, gennem SAS repræsentantskab, en mere reel kontrolfunktion over SAS virksomhed svarende til den, et aktieselskabs generalforsamling har.

SKATTEMÆSSIGE FORHOLD

Generelt

I Norge og Sverige er skatteprocenten 28 %, medens den i Danmark er 34 %. I Danmark er der imidlertid specielle regler for udlandsindkomst for selskaber (udlandslempelse). Dette medfører, at skattesatsen i Danmark for 1997 er 29 %. De for virksomheden væsentlige forskelle i beskatningerne beskrives nedenfor.

Danmark

I Danmark tillades skattemæssige fradrag for afskrivninger på fly, maskiner og inventar, der kan foretages med op til 30 % af den skattemæssige saldo værdi. Skattemæssige forskudsafskrivninger på fly kan ske fra og med det år, hvor bindende aftale om køb indgås, hvis leverancen sker senest fjerde år efter. Forskudsafskrivningen kan akkumuleret højst udgøre 30 % af anskaffelsværdien, og den årlige forskudsafskrivning kan højst udgøre 15 % heraf.

Gevinst ved salg af maskiner og inventar, inklusive fly, beskattes gennem lavere fremtidige afskrivninger.

Pensionsomkostninger kan først fratrækkes, når betaling sker. Hensættelse til flyvedligeholdelse kan først skattemæssigt fratrækkes, når vedligeholdet finder sted.

Norge

I Norge tillades skattemæssigt fradrag på fly med 12 % af den skattemæssige restværdi samt på øvrige maskiner og inventar med 20–30 %. Fortjeneste ved salg af fly indtægtsføres med 20 % i salgsåret. Følgende år indtægtsføres 20 % af den tilbageværende saldo.

I Norge tillades fradrag for pensionsomkostninger og flyvedligeholdelse først ved betaling/gennemførelse.

Sverige

I Sverige tillades skattemæssigt fradrag for afskrivninger på maskiner og inventar gennem årlig fastsættelse af den skattemæssigt laveste restværdi:

- Ifølge 30 %-metoden (hovedreglen) beregnes restværdien som lavest 70 % af summen af indgående balance plus indkøb minus det modtagne beløb ved salg.
- Ifølge 20 %-metoden (kompletteringsreglen) beregnes den laveste restværdi til anskaffelsværdien minus 20 % afskrivning for hvert år, det er ejet.

Man kan skifte metode fra år til år.

Hensættelse til en såkaldt "periodiseringsfond" kan foretages hvert år med 20 % af årets skattemæssige resultat. Den skal opløses efter fem år. Hensættelse til pensionsforpligtelser medfører fradrag under visse forudsætninger. Henlæggelser til vedligeholdelsesomkostninger kan ikke foretages med skattemæssigt fradrag for ejede fly.

Økonomiske og finansielle nøgletal

SAS GRUPPEN, MSEK

RESULTATOPGØRELSER	1997	1996	1995	1994	1993
Omsætning	38 928	35 189	35 403	36 886	39 122
Driftsresultat før afskrivninger m.m.	4 118	3 668	4 761	3 404	2 032
Afskrivninger m.m.	-1 880	-1 851	-1 840	-2 000	-1 782
Resultatandele i associerede selskaber	61	-15	72	-13	-1
Resultat ved salg af aktier i koncern- og associerede selskaber	1	-	6	869	511
Resultat ved salg af fly og bygninger	83	100	83	12	45
Driftsresultat	2 383	1 902	3 082	2 272	805
Finansielle poster (netto)	-152	-85	-448	-668	-1 313
Resultat efter finansielle poster	2 231	1 817	2 634	1 604	-508
BALANCER					
Anlægsaktiver	23 000	20 784	19 345	20 904	24 566
Omsætningsaktiver, ekskl. likvide midler	4 812	4 036	3 477	3 670	9 973
Likvide midler	9 817	11 050	10 078	10 725	9 318
Egenkapital	14 241	13 030	10 588	9 355	8 631
Langfristet gæld og hensættelser ¹	12 209	13 218	11 750	15 971	22 741
Kortfristet gæld	11 179	9 622	10 562	9 973	12 485
Balance	37 629	35 870	32 900	35 299	43 857
FINANSIERINGSANALYSER					
Nettofinansiering fra årets drift	4 256	3 814	4 881	2 338	1 377
Investeringer	-3 256	-4 202	-1 399	-1 391	-1 141
Salg af anlægsaktiver m.m.	252	1 066	619	5 305	1 852
Udbetalte midler til moderselskaberne	-844	-1 150	-591	-	-
Kapitaltilskud fra moderselskaberne	-	1 400	-	-	-
Finansieringsoverskud	408	928	3 510	6 252	2 088
Ekstern finansiering, (netto)	-1 641	44	-4 157	-3 872	-2 469
Ændring af likvide midler	-1 233	972	-647	2 380	-381
Likvide midler i solgte selskaber	-	-	-	-973	-130
Ændring af likvide midler jævnfør balancer	-1 233	972	-647	1 407	-511

¹Inklusive minoritetsinteresser

FEMÅRSOVERSIGT

NØGLETAL, %	1997	1996	1995	1994	1993
Bruttodækningsgrad	10,6	10,4	13,5	9,2	5,2
Forrentning af investeret kapital (ROCE)	11,6	10,6	15,6	10,5	8,7
Forrentning af egenkapitalen efter beregnet skat	11,4	10,9	18,5	10,0	-
Soliditet	38	37	32	27	21
ØVRIGE FINANSIELLE MÅL, MSEK	1997	1996	1995	1994	1993
Finansielle indtægter	674	745	1 011	933	2 402
Finansielle omkostninger	-826	-830	-1 459	-1 601	-3 715
Renteindtægter	648	740	1 002	904	1 550
Renteomkostninger	-790	-859	-1 287	-1 623	-2 839
Rentebærende aktiver	10 763	11 622	10 391	11 363	10 515
Rentebærende gæld	12 108	13 376	12 935	17 417	24 403
Nettogæld	1 345	1 744	2 544	6 054	13 888
Renteomkostninger/gennemsnitlig bruttogæld, %	6,1	6,6	8,3	7,7	9,9
Rentedækningsgrad	3,7	3,2	2,8	2,0	0,9
Gældsætningsgrad	0,1	0,1	0,2	0,6	1,6

Vellykket offensiv i en hårdere konkurrence

1 997 var på alle områder et offensivt år, hvor SAS viste sig at kunne agere succesfuldt i et konkurrenceudsat miljø.

Og vist blev konkurrencen intensiveret i 1997. Vore etablerede europæiske kolleger øgede deres produktion på Skandinavien væsentligt, samtidig med at nye lokale konkurrenter og internationale lavprisselskaber gik ind på vore mest lønsomme ruter. Det lykkedes os at imødegå al denne konkurrence med en meget stærk tidstabel med optimale tilslutninger i vort partnersystem, med offensive prisudspil samt store og små produktinnovationer.

Årets vigtigste forretningsbegebenhed var uden tvivl dannelsen af Star Alliance. SAS startede allerede i 1996 et indgående strategisk samarbejde med Lufthansa, United Airlines og THAI, og det blev udvidet i 1997 med Air Canada. I maj 1997 formaliseredes samarbejdet under navnet Star Alliance. I oktober blev det udvidet med det brasilianske luftfartsselskab Varig.

STRATEGISK ALLIANCE MED STOR RESULTATEFFEKT

Star Alliance er verdens største og mest dybtgående flyselskabsalliance. Tilsammen udbyder vi over 600 destinationer over hele verden i et uovertruffet trafiksystem. Vore kunder har i 1997 fået et meget bedre samordnet trafikprogram, en række praktiske fordele under rejsen – f.eks. omfattende loungeprivilegier for vore mest frekvente kunder – og et helintegreret bonussystem, hvor man kan indtjene og udtage points på samme vilkår som i SAS.

Alliancesamarbejdet og bonusprogrammet er uden tvivl to af vore vigtigste konkurrencefordele.

SAS har været aktivt drivende i dannelsen og udviklingen af alliancen. Da vi i vor strategiske analyse vurderede partnerspørgsmålet, havde vi fra begyndelsen indstillet sigtet på et langtgående globalt samarbejde. Blandt flere alternativer vurderedes Lufthansa med sine strategiske partnere at være det klart bedste. Samarbejdet med Lufthansa blev godkendt af Europakommissionen i januar 1996, og konstellationen United/Lufthansa/SAS fik en såkaldt antitrust immunity i USA i november 1996.

Samarbejdet inden for Star Alliance har for SAS vedkommende i 1997 genereret et resultatbidrag på 325

MSEK. Det omfatter både øgede transferindtægter og rationaliseringseffekter, indtil nu først og fremmest gennem den fælles salgs- og markorganisation, som SAS og Lufthansa har oprettet i respektive hjemmemarkeder. På 3–5 års sigt skal en resultatforbedring svarende til 5 % af SAS omsætning genereres i Star-samarbejdet. For 1998 regner vi med, at en øget transfertrafik skal give en resultat-effekt på mindst 500 MSEK.

STÆRKT GREB OM DET LOKALE MARKED

Det vigtigste, et flyselskab tager med sig i en alliance, er positionen på hjemmemarkedet. I de seneste år har SAS konsolideret og udviklet sin stilling på det lokale marked – Skandinavien og Østersøområdet.

1997 var det første år, hvor SAS for alvor mødte konkurrencen på den såkaldte hovedstadstriangel – København – Oslo – Stockholm. Vi har taget kampen op med de nye konkurrenter med stor succes, og har en meget højere markedsandel (betalt udnyttet kapacitet) end produktionsandel (totalt udbudt kapacitet). Vor trafik på hovedstadstrianglen er steget i 1997, men markedsandelen er givetvis faldet, idet udgangssituationen var næsten 100 %.

Vi har øget beflyvningen af Finland kraftigt, idet vi betragter det som en del af vort hjemmemarked. I 1997 er der oprettet en ny commuterbase i Stockholm, hvorfra blandt andet et antal mindre destinationer i Finland betjenes med de nye SAAB 2000.

Vi har også forstærket de lokale nærsystemer ved at udbyde samarbejdet med regionale partnere – Cimber Air i Danmark, Widerøe i Norge, Skyways i Sverige, Air Botnia i Finland og det delejede airBaltic i Letland. SAS gik i slutningen af 1997 ind som delejer i Widerøe (29 % med option på yderligere 34,2 %) og købte Air Botnia i januar 1998.

For at kunne udbygge commutertrafikken bestilte SAS i 1997 15 turbopropfly af den helt nye type Dash 8-400 med option på yderligere 18 fly.

MÅLET FOR FORRENTNINGEN ER NÅET

SAS Gruppens resultatudvikling i de seneste år viser, at målet på 12 % forrentning af den investerede kapital (ROCE) er et realistisk forrentningsmål. Det er formuleret for at være holdbart på lang sigt for gennemsnittet i en



konjunkturcyklus. For 1997 udgjorde ROCE 12 % sammenlignet med 11 % i 1996 og 16 % i 1995.

Som altid fremkommer et godt slutresultat ved at optimere indtægter og omkostninger. Det er ikke så trivialt, som det lyder. I 1995 gennemførte vi omfattende omkostningsrationaliseringer, hvilket overbevisende resulterede i et meget fint resultat for året, men gik ud over produktkvaliteten. Dette gav negative effekter i kundeledet og dermed indtægtsgrundlaget. I 1996 forstærkede vi igen ressourcerne, hvilket øgede omkostningsmassen.

I 1997 har vi opnået en god balance, og synes at være på rette spor for den langsigtede udvikling.

Omsætningen i Gruppen steg 7,6 %, men de samlede driftsomkostninger steg 7,1 % (begge justeret for valutakurseffekter). Bruttodækningsgraden steg fra 10,4 til 10,6 %.

Begge SAS Gruppens virksomhedsområder – flyselskabet respektive hoteldriften – har været succesfulde i 1997.

SAS Gruppens resultat før skat i 1997 udgjorde 2 231 (1 817) MSEK.

BIBEHOLDELSE AF YIELDEN, BEDRE UDNYTTELSE AF KAPACITETEN

Resultateffektivitet i flyvirksomheden opnås ved at optimere enhedsindtægten (yilden), d.v.s. hvad vi får betalt pr. fløjet passagerkilometer, og enhedsomkostningen, d.v.s. hvad det koster os at producere en sædekilometer – mod forudsætningerne i markedet.

I 1997 lykkedes det os at bibeholde vor yield, hvilket er ganske godt med tanke på den hårde konkurrence og prispresset i 1997. Samtidig havde vi en mindre forringelse af enhedsomkostningen. Den steg 1,6 %, hvilket dog er en nedgang i reelle termer. Omkostningsstigningen ligger især i strategiske produktsatsninger og personaleomkostninger. Omkostningsstigningen har imidlertid kunnet kompenseres af en højere belægning på flyene (kabinefaktor). Kabinefaktoren steg 1,3 procentenheder til 64,9 %.

Bibeholdelse af yilden og øget belægning viser, at SAS i det store hele i 1997 har klaret den hårde konkurrence ganske godt, men det har kostet en del.

Det gennemsnitlige antal ansatte i SAS Gruppen steg i 1997 6,1 % til 25 057. I flyvirksomheden bidrog næsten 1200 flere ansatte til at kunne levere en højere servicekvalitet til vore kunder. De øgede personaleomkostninger medførte på den anden side, at vi ikke opnåede den produktivtetsforbedring, der var målet for året.

Et omfattende rationaliseringsarbejde blev igangsat i 1997. Inden for områderne distribution og teknisk vedligeholdelse er forandringerne af strukturel natur. Dette vil give tydelige effektiviseringsgevinster i 1998.

SAMLING AF KRÆFTER MED FAGLIG FORSTÅELSE

På mange måder var 1997 et skæbneår for SAS – mest af alt på grund af, at dereguleringen fik virkning med fuld effekt. Givetvis havde selskabet ikke haft så stor succes, hvis der ikke havde eksisteret en dyb forståelse mellem ledelse, faglige organisationer og ansatte om mål og midler. Samhørighedsmodellen har bidraget til, at vi i 1997 stort set ikke har haft konflikter, ligesom der har hersket en selvtilid i hele organisationen. Vore interne målinger viser, at arbejdsklimaet er væsentligt forbedret. At medarbejderne har det godt og har en stærk motivation er en forudsætning for produktkvaliteten i enhver servicevirksomhed.

Vor faktiske kvalitet er øget væsentligt i 1997. Men trods det at SAS fortsat er et af Europas punktligste flyselskaber, har punktligheden ikke levet op til vore højt satte mål i anden halvdel af året. Dette skyldes for en stor del kapacitetsproblemer på Arlanda og i det europæiske luftrum, men også til en vis grad os selv. Derfor har vi oprettet et nyt Traffic Execution Department, hvor alle ressourcer er samlet for at vi skal kunne gennemføre 1000 flyvninger om dagen med høj tidspræcision.

OFFENSIVEN RULLER VIDERE

Vi har lagt overliggeren meget højt for 1998 med målet om i løbet af året at kunne yde så god en præstation, at vi kan bedømmes som Europas bedste flyselskab.

Vi har i begyndelsen af året lanceret vort nye privatrejsekoncept – SAS Pleasure. Det er et meget omfattende og varieret program, der har som mål dels at give vore kunder et komplet flyrejsesortiment, dels at fylde ledig kapacitet i vore fly.

Der foretages flere store satsninger i løbet af året, ikke mindst åbningen af nye terminaler i

Oslo og København og fornyelsen af flyflåden, som kommer i gang for alvor til efteråret. Faktum er, at 1998 vil blive det mest begivenhedsrige og offensive år i SAS i mange år. Derfor ser vi også et behov for at manifestere og tydeliggøre det nye SAS på en måde, der bekræfter og sammenknytter alle de produktforbedringer, der løbende er blevet introduceret. En sådan manifestation vil også blive foretaget.

Alt i alt er udsigterne for 1998 generelt gode og giver forudsætning for en fortsat god udvikling. De to første måneder har svaret til disse forventninger, og trods at mange satsninger og investeringer sættes i gang i løbet af året, forventes det operative resultat at blive på niveau med resultatet for 1997.

STOCKHOLM I MARTS 1998

JAN STENBERG
ADMINISTRERENDE DIREKTØR OG KONCERNCHEF

“Samarbejdet inden
for Star Alliance har
for SAS vedkom-
mende genereret et
resultatbidrag på
325 MSEK”.

Kundemålene i fokus i 1998

SAS forretningsidé er lønsomt at betjene det skandinaviske marked med et bredt udbud af flybaserede tjenester, der har præference i markedet, med særlig fokus på den forretningsrejsende.

VISION – ALLE SKANDINAVER SKAL VÆRE STOLTE AF DERES FLYSELSKAB

Visioner plejer at blive formuleret i termer som "størst og bedst og førende". Vi har valgt at formulere en vision der bygger på, hvordan vore interessenter oplever virksomheden, hvilken relation vi vil, at de skal have til varemærket SAS.

SAS vision er, at "alle skandinaver skal være stolte af deres flyselskab – SAS".

DET OVERORDNEDE KUNDEMÅL

Kundemålet er, at "alle kunder skal ønske at rejse med SAS igen".

Genkøbsvilligheden – kundernes udtalte intention om at rejse med SAS næste gang – måles løbende i indeks. Genkøbsvilligheden steg i 1997 fra 75 til 79 (se også side 50 – 51). Vi kan altså konstatere, at vi er på rette vej, men at der er en bid vej tilbage for at opnå det langsigtede mål.

Vi foretager løbende målinger af, hvordan SAS opfattes og bedømmes af vore kunder (se også Brand Equity, side 49 – 50) – blandt andet i et såkaldt Nöjd Kund Index (Tilfreds kunde indeks). NKI er steget i 1997 fra 65 til 70. Dette betyder, at SAS klarede NKI-målet for 1997. NKI-målet for 1998 er sat til 74.

Kundemålet skal opnås ved stadig forbedrede præstationer på to hovedområder:

- det skal altid fungere med SAS (grundkvaliteten),
- det skal altid være rart at rejse med SAS (serviceproduktet).

At det skal fungere med SAS har vi oversat til nogle af flyindustriens hårdeste interne mål for den såkaldte basis- eller grundkvalitet:

- Ingen ulykker eller alvorlige incidenter.
Udfald 97: som målet.
- Maksimalt 1 % indstillede flyvninger.
Udfald 97: 1 %. Målet nået.
- Maksimalt 7 % flyvninger forsinket mere end 15 minutter. Udfald 97: 12 %. Målet ikke nået.
- Maksimalt 25 % flyvninger forsinket mere end 2 minutter. Udfald 97: 36 %. Målet ikke nået.
- Maksimalt 5 % af vore kunder må vente på svar i vort telefonsalg så længe, at samtalen mistes.
Udfald 97: 10 %. Målet ikke nået.
- Maksimalt 0,4 % af bagagen må forsinkes/skades.
Udfald 97: 0,58 %. Målet ikke nået.

Vi må konstatere, at SAS ikke har nået flere interne mål for basiskvaliteten.

At det altid skal være rart at rejse med SAS har vi oversat til en række kvalitative mål for kundeoplevelsen. Nogle af

FORRETNINGSIDÉ

SAS Forretningsidé er lønsomt at betjene det skandinaviske marked med et bredt udbud af flybaserede tjenester, der har præference i markedet, med særlig fokus på den forretningsrejsende.

VISION

Alle skandinaver skal være stolte af deres flyselskab – SAS.

OVERORDNEDE MÅL

- Kundemålet er, at "alle kunder skal ønske at rejse med SAS igen".
- Markedsmålet er, at SAS skal være det klart markedsførende flyselskab i hvert skandinavisk land.
- Personalemålet er, at alle medarbejdernes gode ressourcer skal frigøres i realiseringen af SAS.
- Lønsomhedsmålet er, at SAS skal drives med en sådan lønsomhed, at SAS kan opfylde aktieejernes krav om forrentning.

disse måles også i vore kundeundersøgelser.

Generelt kan konstateres, at det i 1997 er lykkedes os at forbedre den kundeoplevede kvalitet på mange områder, f. eks. måltidsservicen om bord, også i sammenligning med konkurrerende selskaber, men at der er meget endnu, der skal gøres for at nå målet. Se også side 50.

At vi når kundemålene, er grundlaget for den langsigtede lønsomhed i SAS, og derfor har kundemålene den højeste prioritet i 1998.

DET OVERORDNEDE MARKEDSMÅL

Markedsmålet er, at SAS skal være det klart markedsførende flyselskab i hvert skandinavisk land.

I 1997 er hjemmemarkedssituationen – andelen af den samlede beflyvning til, fra inden for Skandinavien – stort set forsvaret med succes. Se også side 16, 18 og 29.

Et nyt system til at måle SAS markedsandele er indført i 1997 for bedre at kunne følge op på markedsmålet.

DET OVERORDNEDE PERSONALEMÅL

Personalemålet er, at medarbejdernes gode ressourcer frigøres til virkeliggørelsen af SAS, og at de dermed udvikles og finder tilfredsstillelse i deres arbejde.

SAS er begyndt at måle medarbejdernes oplevelse af arbejdsklimaet i virksomheden. Indeks for første måling i 1996 blev sat til 100. I 1997 steg indeks til 107.

Undgåelsen af arbejdsconflikter i 1997 og en række andre omstændigheder gør, at vi anser os for at være på rette vej mod det overordnede personalemål.

DET OVERORDNEDE LØNSOMHEDSMÅL

Lønsomhedsmålet er, at SAS drives med en sådan lønsomhed, at kravet til forrentning på kapitalmarkedet opfyldes.

Vi kan med tilfredsstillelse konstatere, at SAS Gruppen i 1997 stort set opnåede sit forrentningsmål ved at præstere en forrentning af den investerede kapital på 11,6%.



Vor opgave fra ejerne:
At beflyve Skandinavien lønsomt.

Hård konkurrence i et af Europas mest intensive flymarkeder

Dereguleringen af flymarkedet i Europa blev fuldbyrdet i april 1997, hvor det blev helt frit i hele EØS (EU samt Norge og Island) for EØS-selskaber at operere også indenrigstrafik.

Flymarkedet var dynamisk i 1997, med en trafiktilvækst totalt set inden for AEA (Association of European Airlines) på 9,3 %.

De globale økonomiske forudsætninger for flyvningen 1998–2001 er stort set gunstige. Historisk set findes en klar sammenhæng mellem flytrafik og almen økonomisk udvikling, hvor flytrafikken vokser hurtigere end økonomien i øvrigt. En anden tydelig trend er, at andelen af privatrejsende øges hurtigere end forretningsrejsende.

SAS er meget afhængig af de lokale konjunkturer i de skandinaviske lande. Prognosen for de kommende år er god.

Udviklingen i Fjernøsten vil virke dæmpende på flytrafikken som helhed, og internationale kriser kan påvirke flymarkedet stærkt negativt.

SKANDINAVIEN ER ET MEGET INTENSIVT FLYMARKED

Skandinavien dækker et stort areal med en delvis besværlig topografi og meget vand. Dette, sammen med en beliggenhed i Europas udkant, skaber behov for flytransporter såvel til og fra som mellem og inden for de skandinaviske lande og gør flyvning konkurrencedygtig i forhold til andre transportmidler. Stærke handelstraditioner og en befolkning, der er vant til at flyve, gør at Skandinavien er et intensivt og attraktivt flymarked til trods for den i europæisk perspektiv relativt ringe folkemængde.

ANTAL INDBYGGERE (MILLIONER)		ANTAL LUFTFARTSSELSKABER MED RUTETRAFIK	
Tyskland	82	Skandinaviske	26
Storbritannien	58	Britiske	22
Italien	58	Franske	21
Frankrig	57	Tyske	15
Spanien	40	Spanske	10
Skandinavien	18	Hollandske	8
Holland	15	Italienske	7

MEGET HÅRDT KONKURRENCEPRES

Alle de store europæiske flyselskaber trafikerer nu Skandinavien, og dertil et antal mindre selskaber – lokale og internationale – som specialiserer sig i at udvælge ruter og ofte konkurrerer med lave priser.

Opmærksomheden i medierne fokuserer oftest på de nye små konkurrenter. Men den store trussel mod SAS

kommer fra de etablerede flyselskaber, der har øget deres beflyvning til Skandinavien kraftigt i de seneste år.

Vi har altså konkurrence fra tre sider. De store, internationale selskaber, der kan konkurrere fuldt ud med globale forbindelser, gode om-bord-produkter og egne stærke bonusprogrammer. Lavprisselskaber, der begiver sig ind på udvalgte, attraktive ruter. Og nye lokale aktører, der ofte får lidt af en helteglorie, når de tager kampen op med "store SAS".

SAS møder øget konkurrence på trafikken til og fra Skandinavien især fra British Airways og Finnair, der startede et samarbejde i 1997 og KLM, der i 1997 købte 30 % af Braathens. På London steg konkurrencen kraftigt på grund af lavomkostningsselskabers ekspansion, f.eks. Ryanair, der startede beflyvning på Skandinavien i 1997. Denne udvikling fortsætter i 1998 gennem British Airways planlagte etablering af et lavprisselskab ("GO"). Hovedstadstrianglen – København – Oslo – Stockholm – er hjertet i SAS trafiksystem og blev i 1997 udsat for en kraftigt øget konkurrence.

Braathens startede flyvning på ruten Stockholm–Oslo i slutningen af 1996 og Maersk startede i samarbejde med Finnair frekvent flyvning af ruten Stockholm–København i slutningen af april 1997. SAS har mødt konkurrencen succesfuldt med et mix af produktinnovationer som SAS Express, og prisudspil. SAS stod i 1997 for 75 % af udbuddet (ASK) på disse ruter, men fik 85 respektive 90 % af trafikken (RPK).

STORE FORANDRINGER I INFRASTRUKTUREN

Forandringer i infrastrukturen påvirker SAS udvikling. En fortsat udbygning af hurtigtogsnettet, ligesom bedre broforbindelser især i Danmark og mellem Danmark og Sverige, vil aflede trafik fra flyene. Broen over Storebælt åbnes for biltrafik i 1998, hvilket betyder at landtransporter bliver betydeligt mere konkurrencedygtige mod indenrigs-flyvningen i Danmark.

Den nye togterminal i Københavns lufthavn indvies i slutningen af september 1998 og i tilslutning hertil SAS nye indcheckningsfaciliteter og lounges. Øresundsbroen bliver færdig i år 2000, bl.a. med togforbindelse mellem Malmø og København, hvilket påvirker flytrafikken i det sydlige Sverige. SAS egen nye terminal tages i brug år 2002.

I oktober 1998 indvies Oslos nye hovedlufthavn – Gardermoen – hvilket vil indvirke positivt på trafikudviklingen, da Fornebu lufthavn har haft kapacitetsproblemer. Også Stockholm–Arlanda har kapacitetsproblemer, hvilket medfører produktionsbegrænsninger og trafikforstyr-

relser – for SAS vedkommende bl.a. ved at punktligheden påvirkes negativt. Arlandas tredje bane bliver åbnet 2002, samtidig med at nedlægningen af Bromma lufthavn er planlagt.

ØGET SIKKERHED

Kapaciteten i det europæiske luftrum er et andet problem. Luftrummet er stærkt trafikeret, og kommunikationssystemet er forældet, hvilket medfører forsinkelser. Til trods for et egentligt ubegrænset luftrum ligger flyene i kø som på "motorveje" og navigerer efter trafikfyr for at holde et højt sikkerhedsniveau.

SAS har sammen med de skandinaviske myndigheder og Lufthansa udviklet et nyt navigationssystem, CDTI (Cockpit Display of Traffic Information), der kan revolutionere udnyttelsen af luftrummet og desuden øge flysikkerheden. Det nye system, der er en svensk opfindelse, tillader flyene at flyve direkte mellem destinationerne. En dataskærm mellem piloterne i cockpit viser andre fly inden for en radius på 250 nautiske mil. Således kan piloterne hele tiden følge med i trafikken omkring sig og kommunikere effektivt både med jorden og andre fly, hvilket øger sikkerheden. Teknikken kan også afkorte flytiderne og dermed spare brændstof samt reducere belastningen af miljøet.

INDUSTRIRENDS

Den vigtigste industritrend er etableringen af dybtgående strategiske samarbejder, der forbinder europæiske, amerikanske samt oftest også asiatiske flyselskaber i globale

trafiknet, hvor både markeds/indtægts- og produktions-/omkostningssynergier søges og realiseres. Myndighederne, der holder opsyn med konkurrencen i Europa og USA, holder igen på en del af denne udvikling.

Den globale konkurrence forstærkes, når et antal stærke konstellationer indsætter store ressourcer i kampen om kunderne. Øget konkurrence fører til pristryk. Den generelle trend i flyindustrien gennem mange år har også været, at enhedsindtægterne stiger langsommere end inflationen, hvilket medfører, at flypriserne falder i reelle termer.

Frequent flyer-programmerne som konkurrencemiddel får større og større betydning (se også side 36).

Nye produktionsformer som franchising, ofte i form af et regionalselskab flyver for et større selskabs regning – f.eks. Sunair for British Airways i Danmark – er også en industritrend, der skal overvåges.

Miljøafgifter og/eller miljøskatter kommer i højere grad til at indgå i flyvningens rammeforudsætninger (se også side 54). Forhøjede passagerafgifter i Danmark fra 1. januar 1998 vil yderligere flytte trafik fra indenrigsflyet til andre transportmidler.

Tax-free salget skal ophøre inden for EU den 1. juli 1999, hvilket påvirker virksomheden inden for SAS Trading (se også side 40).

VERDENS STØRSTE LUFTFARTSSELSKABSALLIANCER

	Omsætning (MUSD)	Ansatte
Star Alliance		
SAS – Lufthansa – United Airlines – THAI – Air Canada – Varig	46 000	231 000
BA/American-gruppen		
British Airways – American Airlines – Qantas – Iberia/Aviaco m.fl.	45 400	247 000
Air France-gruppen		
Air France – Alitalia – Continental – America West Airlines	24 100	116 000
Swissair-gruppen		
Swissair – Sabena – Austrian Airlines – Delta m.fl.	23 500	96 000
KLM/Northwest-gruppen		
KLM – Northwest – Martinair – Air UK m.fl.	17 600	83 000

Kilde: Airline Business september 1997

VERDENS 12 MEST LØNSOMME LUFTFARTSSELSKABER, 1996

Årets driftsresultat	Årets udbytte	Driftsresultat i % af omsætningen
American Airlines	American Airlines	Singapore Airlines
United Airlines	British Airways	Cathay Pacific
Northwest	Singapore Airlines	Northwest
British Airways	Northwest	American Airlines
Federal Express	United Airlines	Southwest
Singapore Airlines	Cathay Pacific	SAS
Delta	Lufthansa	Continental
Continental	Continental	United Airlines
Cathay Pacific	Federal Express	British Airways
SAS	US Airways	Federal Express
US Airways	Delta	US Airways
Southwest	SAS	Qantas

Kilde: Airline Business september 1997

God udvikling på hovedmarkederne

I 1997 transporterede SAS 20,8 (19,8) millioner betaldede passagerer. Trafikken – d.v.s. den solgte kapacitet, målt i RPK – på samtlige SAS ruter, steg i 1997 4,4 (5,3) %. Produktionen – d.v.s. den udbudte kapacitet, målt i ASK – steg kun 2,2 (7,7) %.

Dette betyder at SAS belægning, kabinefaktoren, i 1997 steg med 1,3 procentenheder til 64,9 %.

Trafikken i EuroClass steg 4,8 (3,6) % og trafikken i TouristClass steg 4,2 (6,1) %. Målt i RPK udgør andelen 31,7 (31,6) %.

1997 havde et svagt første kvartal, men den sidste del af året fik en betydelig stærkere udvikling. Tilvæksten i SAS trafik har samlet set været noget lavere end markedstillvæksten, som følge af en lavere produktionsstigning sammenlignet med andre europæiske selskaber.

Den stærkeste trafiktilvækst er sket på de intraskandinaviske ruter (+10 %) og i Europatrafikken (+9 %).

Enhedsindtægten – yield (gennemsnitlig passagerindtægt pr. passagerkilometer) steg 3 % nominelt, men var uforandret høj – SEK 1,34 – efter justering for valutakurseffekter. SAS har gennem mange år haft en af de højeste yields i europæisk flyindustri og en relativ lav kabinefaktor – begge i høj grad en konsekvens af satsningen på den forretningsrejsende. (Se også side 22).

DE INTERKONTINENTALE RUTER

De interkontinentale ruter har udviklet sig meget positivt i 1997. Kabinefaktoren er steget med 2,8 % og andelen af forretningsrejsende er blevet større. Udviklingen på USA ruterne har specielt været god som følge af en stærk efterspørgsel, hvilket har muliggjort prisstigninger. Yielden steg 4 %. Ruten til Delhi var i begyndelsen af året fortsat i opbygningsfasen, men den har udviklet sig ganske godt i 1997. Ruten til Hongkong har haft en svagere udvikling end forventet på grund af Asienkrisen.

Produktionen regnet i ASK var noget lavere end i 1996, hvilket skyldes at ruten til Osaka blev nedlagt i begyndelsen af året, samt at antallet af stole i EuroClass blev formindsket på grund af en øgning af benpladsen fra 41 til 47 tommer.

Antallet af frekvenser til Chicago, Seattle, Beijing, Delhi og Hongkong blev udvidet i 1997. En sen aftentur mellem København og New York blev introduceret i maj med et meget godt resultat. Afgangene et par gange om ugen fra Stockholm til Tokyo og Bangkok/Singapore blev fra november flyttet til København. I sommeren 1998 planlægges den sene afgang til New York fra København at blive daglig. Endvidere planlægges en udvidelse til Kina.

EUROPARUTERNE

Ruterne mellem Skandinavien og Europa har haft en meget

god trafikudvikling fra sommeren 1997 og hen over efteråret. SAS initiativ på prissiden med attraktive nye forretnings- og privatpriser (EuroSaver, Stop Europe og kraftige rabatter på Jackpotpriserne) gav resultat over forventet.

SAS har på europaruterne, til trods for en moderat øgning i kapaciteten, haft en tilvækst på niveau med markedet.

I 1997 er flyvningen fra København til Newcastle, Lyon, Athen, Borlänge og Minsk ophørt. Newcastle, Lyon og Borlänge er overtaget af partnere til SAS og flyves i code-share-samarbejde med dem.

I 1997 er der åbnet fire nye destinationer: Uleåborg i Finland flyves fra Stockholm, Stettin i Polen og Køln flyves fra København. Billund flyves fra/til Frankfurt (og Oslo). Kapaciteten er øget stærkt til Finland samt på feedernet til og fra SAS og Lufthansas knudepunkter.

Trafikudviklingen har generelt været meget god såvel i EuroClass som TouristClass. Tilvæksten har været specielt stor på de ruter, hvor kapaciteten er blevet øget, f.eks. Finland, Polen og Tyskland.

SAS koncentrerer nu satsningerne i trafiksystemet omkring hjemmemarkedet bl.a. med forbedrede tilslutninger og øget flyvning på det intraskandinaviske feedernet, Finland samt til og fra de baltiske lande og Polen.

DE INTRASKANDINAVISKE RUTER

De intraskandinaviske ruter har haft en meget god trafikudvikling i 1997, til trods for at dette var det første år med reel konkurrence fra andre skandinaviske selskaber. Braathens startede flyvningen på ruten Stockholm–Oslo i slutningen af 1996 og Maersk startede i samarbejde med Finnair frekvent flyvning af ruten Stockholm–København i slutningen af april.

Konkurrencen og lavere prisniveauer har gjort, at markedet er vokset. SAS har med øget flyvning, produkt- og serviceforbedringer samt konkurrencedygtige priser bevaret en meget stærk position på hovedstadsruterne. Konkurrenternes andel af trafikken var i 1997 10–15 % med en kapacitetsandel på 25–30 %. Konkurrenternes andel er faldet i den sidste del af året.

Der blev startet nye ruter mellem Billund–Oslo og København–Trondheim. Endvidere er ruten Stockholm–København samt ruterne fra København til Stavanger og Karlstad øget med flere afgang.

I 1998 bliver flyvningen på feedernet mellem København og regionale punkter i Sverige kraftigt forstærket. Den store trafikstigning i 1997 har medført brist i kapaciteten på flere ruter.

DANSKE INDENRIGSRUTER

Det danske indenrigsmarked for flyvning er i 1997 blevet



For at SAS skal have en stærk position på hjemmemarkedet er det vigtigt at have et godt samarbejde med regionale partnere.

udsat for stærk konkurrence af tog, hvorfor markedet er faldet 4 %. Efter åbningen af togforbindelsen over Storebælt er rejsetiden blevet væsentligt reduceret for toget og DSB har øget antallet af afgang kraftigt. Udviklingen er accentueret i den sidste del af 1997.

SAS har sammen med vor regionale partner i Danmark, Cimber Air, øget flyvningen til Aalborg og Århus. Sun Air, franchisetager til British Airways, har i 1997 trukket sine flyvninger tilbage fra SAS ruter.

NORSKE INDENRIGSRUTER

Indenrigsruterne i Norge har haft en tilvækst på ca. 3 % (beregnet på stamruterne), SAS stigning har været 4 %, hvilket medfører en marginalt øget markedsandel.

Trafikken er steget kraftigt i EuroClass, mens privatrejsende viser samme niveau som i 1996. Endvidere var 1996 et år med specielt stor volumen i privattrafikken på grund af SAS og Braathens 50 års jubilæum med meget attraktive tilbud for de privatrejsende.

Der er kun foretaget mindre ændringer i trafikprogrammet i 1997. I 1998 er der planlagt en stor forstærkning af SAS udbud, når Gardermoen åbner for rutetrafik, og den nuværende kapacitetsbegrænsning (på Fornebu) forsvinder.

SVENSKKE INDENRIGSRUTER

Indenrigsmarkedet i Sverige har genvundet sin andel i 1997 og er (ifølge Luftfartsverkets statistik) vokset 4 %. SAS trafik er på samme niveau som i 1996, hvilket betyder

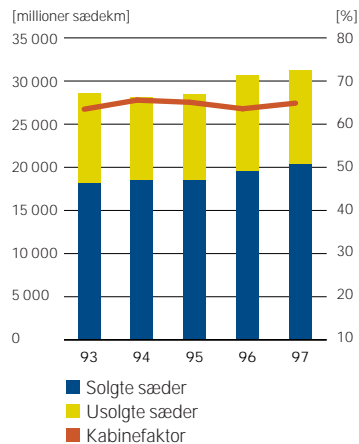
en faldende egen markedsandel. Forklaringen er øget partnersamarbejde og øget konkurrence.

Falcon Aviation overtog i begyndelsen af året halvdelen af afgangene på ruten Stockholm-Umeå i samarbejde med SAS, svarende til ca. 4 % af lokaltrafikken.

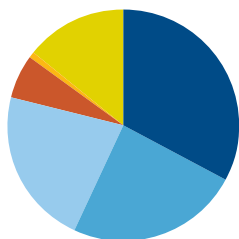
Konkurrencen blev forstærket med Malmö Aviations entré på ruten Bromma-Ängelholm og Transwedes overtagelse og udvidelse af Nordic Europeans flyvning på Stockholm-Östersund.

To SAAB 2000 blev sat i trafik i foråret for at udvide antallet af afgang og forbedre tidstabellerne på et stort antal destinationer. Antallet af ture med jettfly er også øget på de konkurrenceudsatte ruter Stockholm-Malmø, Ängelholm og Sundsvall.

PRODUKTION OG TRAFIK



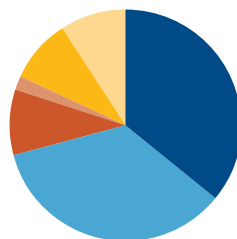
SAS INDTÆGTER



- Passagertrafik 79 %
 - Udenrigs normalpris (33 %)
 - Udenrigs rabatteret pris (24 %)
 - Indenrigs (22 %)
- Fragt 6 %
- Post 1 %
- Øvrigt 14 %

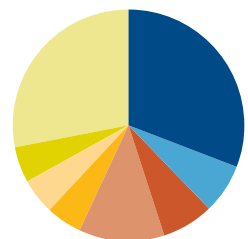
TRAFIK PR. RUTEOMRÅDE

RPK (Betalte passagerkm), 1997



- Interkontinentalt 36 %
- Europa 35 %
- Intraskandinavisk 9 %
- Danmark/Grønland 2 %
- Norge 9 %
- Sverige 9 %

SAS OMKOSTNINGER



- Personale 31 %
- Brændstof 7 %
- Provisioner 7 %
- Statslige afgifter 12 %
- Catering 5 %
- Reservemateriel 5 %
- Afskrivninger 5 %
- Øvrige omkostninger 28 %

TOTAL PASSAGERTRAFIKUDVIKLING

	1997	1996	forandr. i %
Antal passagerer, 000	20 797	19 828	4,9
ASK, mill.	31 333	30 646	2,2
RPK, mill.	20 339	19 487	4,4
Kabinefaktor, %	64,9	63,6	1,3*
Enhedsindtægt/lyield, SEK	1,34	1,35	0,0
EuroClass (andel RPK i %)	31,7	31,6	0,1*

DE INTERKONTINENTALE RUTER

	1997	1996	forandr. i %
Antal passagerer, 000	1 070	1 055	1,4
ASK, mill.	9 447	9 723	-2,8
RPK, mill.	7 502	7 441	0,8
Kabinefaktor, %	79,3	76,5	2,8*

DE EUROPÆISKE RUTER

	1997	1996	forandr. i %
Antal passagerer, 000	7 066	6 371	10,9
ASK, mill.	12 209	11 572	5,5
RPK, mill.	7 005	6 407	9,3
Kabinefaktor, %	57,3	55,4	1,9*

DE INTRASKANDINAVISKE RUTER

	1997	1996	forandr. i %
Antal passagerer, 000	4 049	3 721	8,8
ASK, mill.	2 877	2 597	10,8
RPK, mill.	1 723	1 566	10,0
Kabinefaktor, %	59,9	60,3	-0,4*

DANSK INDENRIGS OG GRØNLAND

	1997	1996	forandr. i %
Antal passagerer, 000	1 294	1 411	-8,3
ASK, mill.	789	782	0,9
RPK, mill.	464	478	-3,0
Kabinefaktor, %	58,8	61,1	-2,3*

NORSK INDENRIGS

	1997	1996	forandr. i %
Antal passagerer, 000	3 476	3 379	2,9
ASK, mill.	2 993	2 965	0,9
RPK, mill.	1 827	1 756	4,0
Kabinefaktor, %	61,0	59,2	0,8*

SVENSK INDENRIGS

	1997	1996	forandr. i %
Antal passagerer, 000	3 842	3 891	-1,3
ASK, mill.	3 018	3 007	0,4
RPK, mill.	1 818	1 839	-1,1
Kabinefaktor, %	60,2	61,1	-0,9*

*Forandring i procentenheder.

Aktiv styring af indtægter og omkostninger

SAS rutenet er systematisk udviklet ud fra de skandinaviske forretningsrejsendes behov for nonstop-flyvninger og med mange frekvenser til vigtige forretningsdestinationer i det skandinaviske perspektiv. Det har ført til, at SAS har kortere gennemsnitlig flydistance end de fleste europæiske flyselskaber, en højere andel fuldprisbetalende passagerer og en peak-betonet trafik.

Den kortere gennemsnitlige flydistance påvirker stærkt nogle af de nøgletal der drejer sig om den operationelle økonomiske effektivitet i virksomheden, især den såkaldte yield eller enhedsindtægt (indtægten pr. betalt passagerkilometer) og enhedsomkostningen (omkostningen for at producere en udbudt sædekilometer). I begge nøgletal er den gennemsnitlige flydistance basisfaktoren. SAS gennemsnitlige flystrækning var i 1996 for det totale trafiksystem 751 km mod 1 269 km i 1997 for gennemsnittet af de europæiske flyselskaber (AEA).

SAS har i mange år tilhørt de flyselskaber, der har den højeste enhedsindtægt i europæisk flyindustri. I 1996 udgjorde den 19 US cent/RPK sammenlignet med 11 for gennemsnittet i AEA. Udviklingen af yilden skyldes en række faktorer som prisniveauer og prisstrukturer, konkurrencesituationen, rutenettets udvikling, valutakurser og udviklingen af rejser i forretnings- respektive turistklassen. De fleste af disse kan man påvirke, og SAS har i mange år haft et avanceret "yield management", der har bidraget til den høje yield.

I lighed med al transportvirksomhed er omkostningen for flyvning aftagende med en øget transportstrækning, hvilket også afspejles i priserne.

Ved sammenligning med andre flyselskaber har SAS som følge af sin korte gennemsnitlige flyveafstand en relativt høj enhedsomkostning, 12 US cent/ASK mod 8 i AEA. Men også SAS høje andel af fuldprisbetalende passagerer medfører højere serviceomkostninger.

ØGET KABINEFAKTOR SOM FØLGE AF SATSNINGER

SAS kabinefaktor (belægning) er lavere end hos de fleste konkurrenter i Europa. Også dette er en konsekvens af den valgte strategi med tydelig fokus på forretningssegmentet. Forretningsrejsende har naturlige peak perioder i døgnet og mange flyvninger er derfor "off peak". SAS har heller ikke satset på at fylde turistklassen "for enhver pris".

I takt med markedets deregulering er SAS strategi blevet revideret. Nye aktører har gjort deres entré på så godt som alle SAS mest lønsomme ruter, med aggressive prisudspil både i forretnings- og privatsegmentet. Dette medfører ikke kun at enhedsindtægten udsættes for et hårdt pres, men også at nye konkurrenter via lave priser kan etablere sig på markedet og få et helhedsgreb på

mange kunder, hvilket på lang sigt kan true SAS stilling også i forretningssegmentet. SAS har i 1997 satset på en differentieret prisstruktur i forretningssegmentet, med introduktion af EuroSaver (med visse bookingrestriktioner) og forskellige former for volumenrabatter, først og fremmest TravelPass. Dette har medvirket til, at SAS i 1997 øgede sin belægning i EuroClass og sin markedsandel i fuldprissegmentet. Det bidrog også til, at kabinefaktoren totalt set blev forbedret.

Med i alt omkring halvtreds prisudspil har SAS i 1997 været mere aktiv end nogensinde tidligere på prissiden. Dette medvirkede til trafikudviklingen og en forbedret kabinefaktor.

I begyndelsen af 1998 blev SAS Pleasure introduceret som et meget omfattende privatrejseprogram, der har som mål at give SAS kunder et mere komplet flyrejseudbud og dermed forstærke SAS totalposition i markedet samt at øge den samlede indtægtsmasse og lønsomheden ved at få belægning af tomme sæder. Tilbagemeldingen har været ganske god.

Det medfører, at SAS har kompletteret sin tidligere strategi om også at omfatte de privatrejsende – fra "Business only" til "Business and Pleasure".

Målet for 1998 er at opretholde den høje yield og samtidig fortsætte med at forbedre kabinefaktoren.

REVENUE MANAGEMENT – EN NY FUNKTION I SAS

SAS har længe været på forkant inden for flyindustrien, når det drejer sig om at analysere og udnytte den overskudsplads der findes inden for yield management.

I 1997 er der igangsat et intensivt arbejde for at koordinere kapacitet, prissætning og salg endnu bedre. Bl.a. blev der oprettet en ny funktion, Revenue Management, med ansvar for indtægtsstyringen.

Funktionen har til opgave at optimere indtægterne i de daglige operationer inden for rammerne af alle rejsende med samtlige indblandede selskaber, med hensyn til bl.a., hvor billetten sælges og på hvilke strækninger SAS tager sig af transporten.

Priser er lokale "friskvarer" og skal sættes i respektive marked. SAS arbejder i fire Revenue Management Teams, der har et overordnet ansvar for strategisk, taktisk og operativ prissætning i de respektive geografiske markeder. Det omfatter at varetage markedernes behov for forskellige priser, reagere på konkurrentudspil, arbejde med salgsorganisationen og støtte dem i prissætningsspørgsmål, initiere kampagner og følge op på disse og beslutte pristiltag. Mulighederne for effektiv konkurrencevurdering og hurtig reaktion og tilgængelighed på markedet er steget væsentligt ved at arbejde på denne måde.

Nu øges anstrengelserne for at tænke kreativt når det

drejer sig om prisstrukturer og finde nye muligheder for at udnytte eventuel overskudsproduktion.

SAS Pleasure er en omfattende strategisk satsning, der i høj grad bygger på de nye principper for aktiv indtægtsstyring.

OMKOSTNINGSEFFEKTIVITET OG PRODUKTIVITET

Driftsomkostningerne i SAS flyvirksomhed, justeret for valutaeffekter, steg i 1997 med 6,3 (12,1) %. Enhedsomkostningen steg 1,6 % som følge af øgede personaleomkostninger og satsninger på produktforbedringer.

Forklaringen på dette er, at SAS har valgt at imødegå den nye hårde konkurrence ikke kun med prisudspil men også med kvalitetsforbedringer og offensive produktkoncepter.

Personaleproduktiviteten blev kun marginalt forbedret i 1997, hvilket hovedsagelig skyldes helårseffekten af de ansættelser, der blev foretaget i 1996 for at forbedre base- og servicekvaliteten. Det gennemsnitlige antal ansatte i flyselskabet steg i 1997 5,5 % til 22 524 personer, hvilket er på niveau med trafikstigningen.

SAS gennemførte i 1997 strukturelle ændringer i distributionsledet med øget fokusering på de elektroniske salgskanaler og en ny provisionsstruktur til agenterne

(sept. 1997). Dette vil give væsentlige omkostningsreduktioner allerede i 1998.

Effektiviseringsarbejde med formålet at øge produktiviteten og sænke enhedsomkostningen er i gang inden for alle områder, f.eks.:

- distributionsledet med fortsat automatisering og nye omkostningseffektive kanaler,
 - mere effektive vedligeholdelsesprogrammer for fly,
 - aftaledialog med de faglige organisationer for at præstere en bedre ressourceudnyttelse,
 - omstrukturering af fragtvirksomhedens processer, når de nye terminaler i København og Oslo tages i brug,
 - samordning af organisation og virksomhed på udestationer med i første omgang Lufthansa, men også de øvrige partnere inden for Star Alliance,
 - samordning af indkøb inden for Star Alliance,
- Store infrastrukturelle satsninger vil dog i 1998 betyde store omkostninger af engangskaraktter. Det omfatter introduktionen af SAS nye hovedfly, Boeing 737-600, de nye passager- og fragtterminaler i Oslo/Gardermoen og København og nye regler for flyoperationer (JAR OPS).

Målet for 1998 er en nominal nedgang i enhedsomkostningerne.



Stærke globale og lokale konstellationer

De store internationale luftfartsselskaber fortsætter med at danne og udvikle strategiske alliancer med det formål at imødegå kravene fra et i større udstrækning globaliseret marked, samtidig med at de søger synergier i produktionen.

Baseret på bilaterale samarbejdsaftaler mellem SAS, Lufthansa, United Airlines, Thai Airways International (THAI) og Air Canada introducerede de fem flyselskaber i maj 1997 Star Alliance. Dette var den første rigtige globale alliance i verden, med over 550 destinationer i deres fælles trafiksystem. I oktober 1997 tilsluttedes Varig Brazilian Airlines – Latinamerikas største flyselskab – alliancen.

STORE KUNDEFORDELE

Samlet tilbyder alliancen næsten 6 800 daglige afgang til 642 destinationer i 108 lande. Det er et unikt trafikprogram, hvor vi i høj grad kan koordinere tidstabellerne, således at vore kunder kan få smidige tilslutninger uden lange ophold på lange rejser – det der kaldes "seamless travel".

Ved at kombinere og gradvis harmonisere de seks alliancemedlemmers rutenet er verdens stærkeste trafiksystem blevet etableret. Næsten 200 millioner kunder har på denne måde fået en fleksibel, bekvem og pålidelig flyservice i hele verden.

Harmoniseringen af de seks flyselskabers frequent flyer-programmer giver også medlemmerne i f. eks. SAS Euro-Bonus genkendelse og favører igennem hele partnersystemet. Medlemmerne i et af flyselskabernes bonusprogram-

mer kan indtjene og udtage points i samtlige selskaber. Disse points kan også bruges til opgradering til højere medlemsniveauer og nye servicefordele, der løbende bliver introduceret. Guldmedlemmer har fuld adgang til alle flyselskabernes lounges – næsten 200 over hele verden, mens EuroClasspassagerer kan udnytte selskabernes Business Class lounges.

STORE SYNERGIER I PRODUKTIONEN

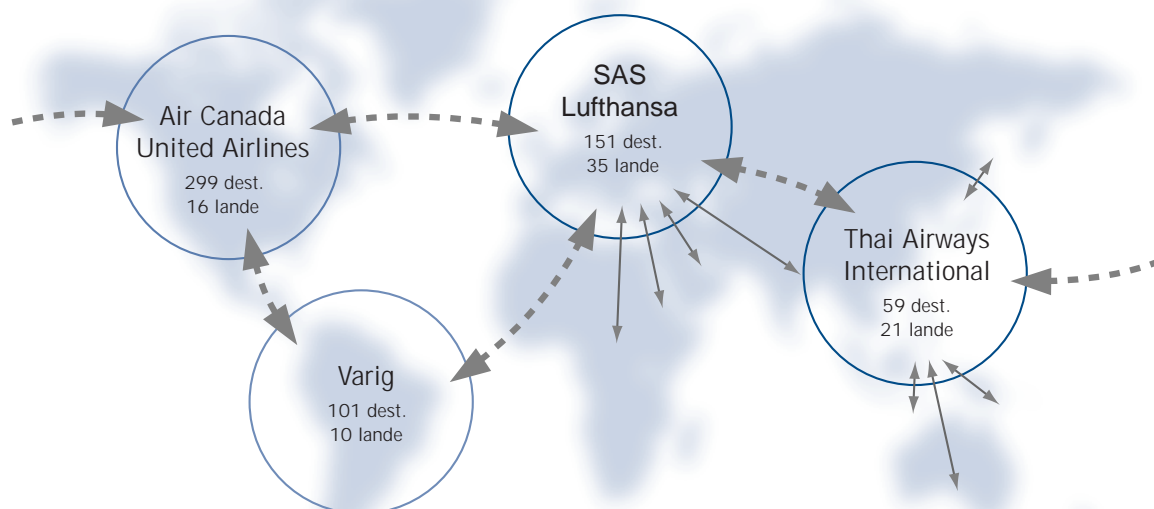
De operative samarbejdsområder inden for Star Alliance omfatter f. eks. joint venture operations (som SAS og Lufthansa driver med trafikken mellem Tyskland og Skandinavien), code-share-flyvninger via partnerses knudepunkter, markedsføring og salg, kunde- og agentprogrammer, passagerservice i lufthavne, flyfragthåndtering samt vedligehold af fly.

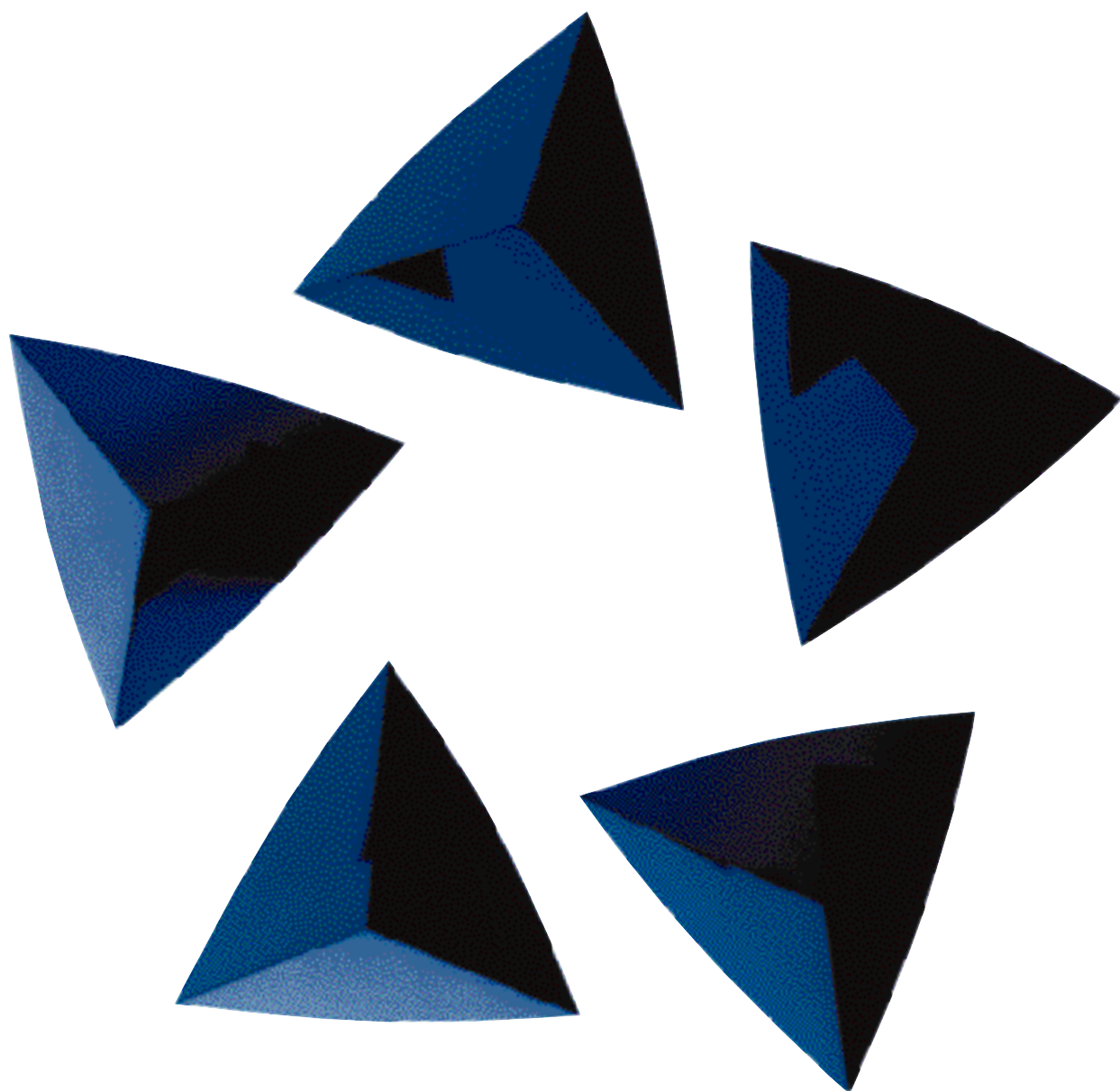
Gennem en fortsat integration og fælles udnyttelse af ressourcer vil de seks Star Alliance selskaber kunne strømline kundeservice og samtidig forbedre den interne effektivitet. Fælles indkøb af varer, udrustning, IT-systemer m.m. vil også bidrage til lavere omkostninger.

SAS SAMARBEJDE PARTNER FOR PARTNER

SAS samarbejde med Lufthansa startede i maj 1995 og omfattede fra begyndelsen af 1996 en helt integreret joint venture-operation mellem Skandinavien og Tyskland. Denne fælles virksomhed blev en stor succes fra starten, og i 1997 blev der transporteret ca. 2 millioner passagerer, en stigning fra foregående år på ca. 10%.

STAR ALLIANCE – VERDENS STÆRKESTE TRAFIKSYSTEM





Star Alliance symbol, fem pyramider i stjerneformation, symboliserer de fem grundlæggende luftfartsselskaber. Symbolet er fælles for alliancen – f.eks. på salgssteder, fly, lounges og bonuskort.

Flyselskaberne opererer også code-shares fra hinandens knudepunkter, d.v.s. SAS udfører flyvninger for Lufthansa og vice versa, på den måde at flyvningerne også har partnerselskabets flynummer.

I 1997 er Lufthansas personale i Skandinavien overtaget af SAS. En tilsvarende integration af SAS personale i Tyskland er igangsat. Samarbejdet på jorden, ligesom markedsføring og salgsarbejdet, er også udbygget i 1997.

I 1997 har SAS også indgået en samarbejdsaftale med Lufthansa omkring fordeling af arbejde og investeringer vedrørende komponentvedligeholdelse af den nye flytype Boeing 737-600. Leverancen af SAS fly af denne type påbegyndes i efteråret 1998.

Samarbejdet med United Airlines, USA's største luftfartsselskab, startede i april 1996 med code-share-flyvninger og fuld integration af bonusprogrammer. Fra samarbejdets start har SAS trafik til Chicago, United Airlines hovedhub, vist en meget stærk tilvækst, ligesom transfertrafikken fra United Airlines til SAS.

Et indgående samarbejde mellem SAS og United Airlines planlægges på markedsføringsområdet, ligesom udviklingen af kundeprogrammer.

Samarbejdet med THAI der, i sin nuværende form, startede i maj 1996, omfatter code-share-flyvninger mellem Skandinavien og Thailand og videre fra begge selskabers knudepunkter. SAS og THAI tilbyder i dag 14 flyvninger om ugen mellem Skandinavien og Thailand.

Samarbejdet med Air Canada, Canada's største flyselskab, startede i maj 1997 med et antal code-share-flyvninger, der forbinder Skandinavien og de store byer i Canada. Code-share-samarbejdet er under kontinuerlig udbygning og omfatter i dag også tilslutninger fra SAS transatlantiske ruter til Newark og Seattle. Bonusprogrammerne er også fuldt ud integrerede.

Det sidste medlem i Star Alliance, Varig Brazilian Airlines, har et mangeårigt samarbejde med SAS vedrørende trafikken mellem Skandinavien og Brasilien. Samarbejdet er nu intensiveret gennem bedre koordination af trafikprogrammer, samarbejde inden for markedsføring og inden for stationsvirksomheden.

STATUS OG UDSIGTER

Mindre end et år efter at Star Alliance formelt blev dannet, er SAS og dets partnere engagerede i et intensivt arbejde med at udvikle, harmonisere og integrere rejseservice på

så godt som alle områder, samtidig med at både markeds- og produktionssynergier løbende opdages og realiseres.

De seks flyselskaber vil bibeholde deres individuelle og unikke karakterer, således at de kan varetage egne interesser, samtidig med at alle fordelene i alliancen giver en stærk platform for tilvækst. Alt for at sikre, at hvert af de seks flyselskaber vinder præference på deres hjemmemarkeder og ude i verden, hver for sig og fælles i alliancen.

Samarbejder i Star Alliance har givet en resultateffekt for SAS vedkommende i 1997 på 325 MSEK, sammenlignet med 100 MSEK i 1996. Hermed blev de kortsigtede forventninger opfyldt med en god marginal. Resultateffekten af Star-samarbejdet i SAS er de næste 3-5 år målsat til + 1.500 MSEK.

ØVRIGE INTERNATIONALE PARTNERE

De seks flyselskaber i Star Alliance har også et antal partnere uden for alliancen. Dette samarbejde har til formål at forstærke selskabernes egne trafiksystemer og skabe feedertrafik ind i dem.

SAS har et langtrækkende samarbejde med et antal delejede flyselskaber: AirBaltic flyver hovedsagelig mellem de baltiske lande og Skandinavien. British Midland er frem for alt en stærk indenrigsoperatør i Storbritannien, men betjener destinationer i Europa og Skandinavien. Spanair ekspanderer nu hurtigt sin rutetrafik inden for og til og fra Spanien udover sin traditionelle chartervirksomhed. Grønlandsfly flyver indenrigs i Grønland.

SAS har også kommercielle samarbejder med Icelandair og South African Airways, samt via SAS EuroBonus samarbejde med Qantas og Air New Zealand.

ET STÆRKT REGIONALT PARTNERNETVÆRK

På de lokale skandinaviske markeder har SAS etableret samarbejde med Cimber Air i Danmark, Widerøe i Norge og Skyways i Sverige.

I november 1997 blev der indgået en aftale om, at SAS køber 29 % af Widerøe samt en option på yderligere 34,2 %. For på tilsvarende måde at få et stærkere nærvær i Finland købte SAS 100 % af det finske indenrigsselskab Air Botnia i januar 1998.

Samarbejdet med regionale partnere omfatter blandt andet code-share-flyvninger på nøgleruter, feeder- og komplementarruter, deltagelse i SAS EuroBonus samt salg og handling i lufthavne.

STAR ALLIANCE

	SAS	Air Canada	Lufthansa	THAI	United Airlines	Varig	Star Alliance
Pass./år/millioner	20,8	16,5	44,4	14,3	82	9,7	186,9
Lande/Destinationer	34/98	25/125	86/258	35/73	32/320	24/122	108/642
Knudepunkter	København Oslo Stockholm	Montreal Toronto Vancouver	Frankfurt München	Bangkok Chiang Mai Phuket Hat Yai	Chicago Denver Washington DC San Francisco	Rio de Janeiro Sao Paulo	5 i Europa 7 i Nordamerika 2 i Sydamerika 4 i Sydøstasien
Fly	164	231	314	76	579	82	1.446
Daglige afgang	1 050	1 100	1 630	232	2 290	390	6 692
Ansatte	22 500	24 000	57 400	24 000	86 500	18 100	232 000
Omsætning (mill. USD)	5 300	3 600	13 900	3 400	16 400	3 400	46 000



ET MEGET STÆRKT TRAFIKSYSTEM

SAS fløj til 166 (164) destinationer ved udgangen af 1997, heraf 98 (101) på egne vinger. De øvrige destinationer blev trafikeret i form af code-shares med et af SAS partnerselskaber.

Integrationen af trafiksystemer i Star Alliance – SAS Lufthansa, United Airlines, THAI, Air Canada og Varig – fik et stort omfang allerede i 1997. SAS opererede for disse partnere 47 (35) code-share ruter ved årets slutning,

mens disse opererede 50 (48) code-share ruter for SAS regning.

Øvrige partnerselskaber til SAS i 1997 var de delejede British Midland, Spanair og airBaltic, samt South African Airways.

Med samtlige partnere kan SAS tilbyde mere end 700 (553) destinationer. SAS har aldrig tidligere haft så stærkt et trafiksystem at tilbyde.

SAS DESTINATIONER INKL. CODE-SHARES 1997 (96)

OPERATØR FOR SAS								
SAS	Lufthansa	United Airlines	THAI	Air Canada	Varig	Øvrige	Netto ¹	
98 (101) ²	32 (35)	8 (11)	0 (0)	8 (0)	2 (2)	18 (15)	166 (164)	

¹ Justeret for destinationer, der også flyves til af SAS på egne vinger.

² Ud af 98 (101) destinationer som SAS flyver til på egne vinger er 47 (35) code-shares for andre selskaber.





I efteråret påbegyndes den store fornyelse af SAS flyflåde idet de første fly af typen Boeing 737-600 begynder at blive leveret. SAS har skrevet kontrakt på 76 af disse fly, heraf 41 i fast ordre og 35 i option.

SAS er inde i den mest offensive fase i ti år

SAS vurderer, at de grundlæggende strategiske byggesten er på plads inden år 2000, og at der nu eksisterer en stærk platform for øgede præstationer og fortsat offensiv.

Det strategiske arbejde i 1997 har i høj grad været koncentreret om trafiksystemet. I 1998/1999 vil der primært blive fokuseret på selve flyproduktet.

SAS etablerede og uddybede i 1997 det strategiske samarbejde både på det globale og regionale plan. Samarbejdet i Star Alliance og andre samarbejder bidrager givetvis til at styrke SAS tilbud til kunderne – både hvad angår trafiksystemet og kundefordele. Trods alle samarbejder inklusiv den fælles flyoperation mellem Skandinavien og Tyskland der varetages i samarbejde med Lufthansa, så ligger 90 procent af trafikken stadig i det unikke SAS-system.

SAS greb om hjemmemarkedet er stort set blevet konsolideret. Den nye konkurrence på de interskandinaviske ruter og indenrigsruterne har naturligvis medført tabte markedsandele, men SAS trafik er i lige så høj grad blevet forstærket i 1997 og definitionen af hjemmemarkedet er blevet lavet om, så den nu også omfatter Østersøtrafikken. Vi taler nu om det nordiske hjemmemarked.

SAS udbyggede i løbet af året sine strategiske samarbejder med regionale partnere – Cimber Air i Danmark, Widerøe i Norge og Skyways i Sverige, alle stærke lokale varemærker. Til forskel fra de globale samarbejder, hvor vi ikke stræber efter en ejermæssig kobling, har vi vurderet, at delejerskab kan være fordelagtigt i forbindelse med regionale partnere. SAS indgik i 1997 en aftale om at gå ind som delejer i Widerøe, og erhvervede i begyndelsen af 1998 finske Air Botnia som et led i denne strategi. SAS er desuden medejer af airBaltic, som blandt andet flyver mellem de baltiske lande og Skandinavien.

POSITIONERING AF PRODUKTIONSRESSOURCERNE

SAS har i løbet af året også satset på en udbygning af commuterflåden og har etableret en ny commuterbase i Stockholm. Herfra er beflyvningen af Østersømarkederne blevet succesfuldt intensiveret (se videre på side 18).

SAS Commuter har med sine mindre flyvemaskiner, Fokker F50 og SAAB 2000, en bedre udgiftsstruktur end SAS. De regionale partnerselskaber har til deres held en endnu bedre udgiftsstruktur, som følge af at de flyver med endnu mindre fly.

På denne måde har SAS positioneret produktionsressourcerne for at optimere en lønsom beflyvning af ruter og frekvenser med forskellige passagergrundlag. For eksempel blev ruten Stockholm-Archangelsk lønsom, da den blev betjent med SAAB 2000 fly.

OFFENSIV EGENPRODUKTION 1998

I 1998 vil SAS satse på øget egenproduktion i størrelsesordenen 4-5 %.

Vi vil åbne nye nonstop ruter fra vore tre baser. Vi vil øge frekvensen på de store europæiske forretningsdestinationer. I den interkontinentale afdeling overvejer vi at overflytte ressourcer fra de fjernøstlige ruter til de nordatlantiske ruter, hvor efterspørgslen er inde i en meget god udvikling.

Det fælles trafiksystem med Lufthansa mellem Skandinavien og Tyskland udbygges til også at omfatte Finland.

FLYINDUSTRIENS HÅRDESTE STANDARDS

For at vinde præference på markedet har vi opstillet nogle af flyindustriens hårdeste interne standards på den såkaldte basiskvalitet.

SAS levede i 1997 op til målene hvad angår sikkerhed (ingen ulykker eller alvorlige hændelser) og regularitet (maksimalt 1% indstillede flyvninger).

Derimod har SAS ikke levet op til målsætningerne, hvad angår afgangspunktligheden, hvor resultatet for 1997 er at 12 % af flyvningerne var forsinket mere end 15 minutter (mod målet på 7%).

Punktligheden blev væsentligt forbedret i det første halvår af 1997, men forværredes igen særligt i det sidste kvartal. Dette skyldes for en stor dels vedkommende kapacitetsproblemer på Stockholm-Arlanda og i det europæiske luftrum, hvor ATC-problematikken (Air Traffic Control) stod for halvdelen af SAS 12 % forsinkelser. ATC-problematikken rammer hele den europæiske flyindustri og dens troværdighed som pålidelig leverandør.

Hvad angår bagagehåndteringen, så er SAS bedst af alle de større luftfartsselskaber i Europa, og det på trods af at målet for 1997 ikke blev nået helt tilfredsstillende – 0,58% af bagagen blev forsinket mod målsætningen på 0,4%.

Fra og med februar 1998 har vi et helt nyt bagagesorteringsanlæg i København – med dobbelt så stor kapacitet som det gamle. Her kan 8200 rejsetasker passere i timen ved hjælp af elektronisk stregkodeaflysning.

SAS – FØRSTE PASSAGERFLYSELSKAB DER BLIVER ISO CERTIFICERET

Kvalitetsarbejdet er i løbet af 1997 blevet ført videre over en bred kam efter TQM-princippet. Udviklingsarbejdet i procesdimensioner har udviklet sig succesfuldt med gode resultater til følge.

En halvtreds mand stor ledelsesgruppe i SAS, der omfatter koncernledelsen, har analyseret virksomheden efter EFQMs Business Excellence Model. Dette har konkretiseret og pragmatiseret TQM-processen i SAS samt integreret den i virksomhedsplanlægningen for 1998. For-

bedringspotentialer er identificeret og foranstaltninger iværksat. Et systematisk arbejde med målnedbrydning er i 1997 påbegyndt på tre ledelsesniveauer.

SAS blev i 1997 det første internationale passagerselskab i verden som gennem sin flyafdeling (Flight Operations) blev certificeret i overensstemmelse med ISO 9001.

TILGÆNGELIGHEDEN TIL SAS PRODUKTER FORSTÆRKES

SAS indførte i 1997 en ny godtgørelsesstruktur for agenterne på indenrigs- og interskandinaviske rejser, hvor provisionen blev sænket fra 8 respektive 9% til 5% af billetprisen. Dette førte umiddelbart til et marginalt mindsket antal bookinger via agenter, men flertallet af konkurrenter har siden fulgt SAS initiativ.

Uanset på hvilken måde rejsen bookes, skal processen være hurtig og enkel. Derfor satser SAS på at udvikle nye, moderne bookingrutiner, bl.a. selvbookingsprodukter ofte i kombination med en billetløs rejse.

Satsningen på Internet som yderligere en distributionskanal skal øge SAS tilgængelighed og gøre det enklere for kunden. SAS har allerede lagt flere produkter ud på nettet. For eksempel kan kunderne booke de billetløse TravelPass-produkter via internet, samt Jackpot- og Euro-Bonus Award-rejser.

FORTSAT UDVIKLING I BILLETLØSE REJSER

Kunderne sætter pris på billetløse rejser på grund af deres enkelhed og samtidig betyder denne rejseform en effektivisering inden for SAS virksomhed. I efteråret 1997 lanceredes E-ticket, en forkortelse af Electronic Ticket. Dette betyder, at kunden på normal vis booker sin rejse gennem SAS eller et rejsebureau, men kan vælge ikke at udskrive en billet. I lufthavnen anvender kunden i stedet sit Eurobonus kort som identifikation. "Billetten" ligger i datasystemet.

Det billetløse produkt SAS TravelPass ekspanderes løbende. Ved udgangen af 1997 kunne man ikke blot flyve billetløst inden for Skandinavien, men også til Amsterdam, Bruxelles, Helsingfors, London, Madrid samt Milano.

I foråret 1998 lanceredes et erhvervs-koncept for den billetløse rejse – TravelPass Corporate. SAS og erhvervs-virksomheden forhandler sig frem til en aftale, der gør det muligt for flere personer at rejse billetløst ved at koble deres eget TravelPass kort til en konto hos virksomheden. SAS TravelPass Corporate er i vidt omfang et volumen- og selvbetjeningskoncept, hvilket gør det muligt for SAS at give gode rabatter. Rejsen faktureres bagud og på basis af hvor meget kunden rent faktisk har fløjet. Både virksomheden og de enkelte rejsende får bonus.



Business & Pleasure. De forretningsrejsende er SAS vigtigste kundekategori, men vi taler ikke længere om "Businessman's Airline". En af årsagerne er, at vi i stigende grad også er forretningskvindens flyselskab. SAS satser også stærkt på privatrejsende – ikke mindst p.g.a. af at det er de forretningsrejsende, der også er de mest flittige privatrejsende.

Booking foretages via Internet, talesvar, PC Online eller i en automat med den PIN-kode, der følger med kortet. Rejsen kan ombookes inden for SAS Trafiksystem og sker i EuroClass. Kortet kommer fremover til at fungere som identifikation i alle rejsens led - sikkerhedskontrol, taxfree og ved gate.

Erhvervs kunderne stiller stigende krav til opfølgingsinformation fra deres rejseselskab. Disse oplysninger har man hidtil hovedsageligt fået fra kreditkortvirksomheder. Et SAS-kort – der fungerer bredt som betalingsmiddel, billet for de billetløse, EuroBonus identifikation og bærer af Travel Pass-funktioner – vil blive lanceret i løbet af 1998. Kreditkortafgifterne er høje og betales af flyselskaberne. Ved at introducere et SAS kort mindsker SAS disse udgifter og kan samtidig selv forsyne kundevirksomhederne med den ønskede rejseinformation.

Arbejdet med at håndtere den dataproblematik, der opstår ved overgangen til år 2000 fortsætter. I visse tilfælde har SAS sørget for helt at udskifte eller modernisere systemer. Derudover sker den nødvendige modificering. Takket være SAS lange planlægningshorisont er en stor del af datasystemerne allerede ordnet. I dag går det for eksempel helt fint med at booke en rejse efter årtusindskiftet.

STÆRK SATSNING PÅ PRIVATREJSENDE

I løbet af de senere år er privatrejserne steget mere end forretningsrejserne. SAS hovedmålgruppe – de forretningsrejsende – står også for størstedelen af privatrejserne.

I januar 1998 lancerede SAS et nyt privatrejsekoncept – SAS Pleasure. Det er et bredt program af attraktive privatrejseprodukter – alt fra det billigst tænkbare flysæde til komplette rejsearrangementer.

SAS største konkurrencefordel i forhold til traditionelle charter- og rejsebureauer er givetvis den grundkvalitet og tryghed, som SAS tilbyder i kraft af sin størrelse.

En del af privatrejseudbudet udføres i samarbejde med SAS partnere i Star Alliance, for eksempel jordenrundt rejser til usædvanligt lave priser. Samarbejdet med Lufthansa omfatter bl.a. at rejser udbydes mere end 40 steder på internettet.

SAS regner med at privatrejse-satsningen i 1998 skal give ca. 1 milliard SEK i øget omsætning og bidrage til en fortsat god udvikling af kabinefaktoren.

EN INTENSIV PRODUKTUDVIKLINGSFASE ER SAT I GANG

I efteråret 1996 og i løbet af 1997 lanceredes en række produktinnovationer af større og mindre karakter. Til de større hører SAS Express, et nyt koncept for SAS inter-skand-produkter, som bl.a. bygger på, at måltidsservice gives ved gaten i stedet for ombord. Lanceringen af Scandinavian World Cooking med lettere, sundere mad frembragt af førende madkreatører i Skandinavien er et eksempel på SAS produktudvikling ombord. Det har ført til, at kundernes vurderinger af SAS måltidsservice i internationale sammenligninger nu viser den største forbedring af alle europæiske luftfartsselskaber (sammen med Lufthansa).

SAS nye loungekoncept, der i løbet af året indførtes fuldt ud i Stockholm-Arlanda, har også fået meget ros fra

kunderne og vakt opmærksomhed i den internationale presse. Nye loungere indvies også i Göteborg og Malmø. Komforten ombord blev forbedret, bl.a. gennem mere benplads i EuroClass på Boeing 767 i interkontinental trafik og i turistklasse på MD-83.

I løbet af 1998 intensiveres fornyelsen af SAS flyprodukt, både på land og i luften.

En række nyheder, der sigter til at gøre rejseprocessen smidigere, indføres i løbet af året ved check-in, gate, om bord, ved transfer og ankomst. Et eksempel er "fast-tracks" for EuroClass rejsende og EuroBonus Guldmedlemmer, f.eks. gennem sikkerhedskontrol samt nye løsninger for transfer- og bagageinformation.

EuroBonus Guldmedlemmer vil i så høj grad som muligt få deres favoritsæde automatisk booket og sædet ved siden af sig stående tomt. Desuden vil deres bagage komme først på båndet – Priority Baggage.

Et nyt koncept for "infotainment" (information og underholdning) begynder at blive implementeret på interkontinentalflyvningerne, delvist baseret på en ny generation af Video Walkman, der installeres i EuroClass.

I stadig større udstrækning får større destinationer "eget" personale ved gaterne, team som er specialiseret i ruten. Gatepersonalet får også bedre information om passagererne, deres EuroBonus status og ønsker via SAS kundedatabase, ligesom de får større beføjelser til at træffe afgørelser om individuel håndtering af passagererne.

Scandinavian World Cooking implementeres i hele SAS-systemet og nye retter udvikles af Skandinaviens førende madkreatører.

Det måske vigtigste projekt i løbet af året og det som har allerhøjest prioritet er service-attituderne i SAS, i særlig grad hos de 12 000 ansatte, som har løbende kunde-kontakt. Hensigten med projektet er at gå i dybden med spørgsmålet om, hvad kunderne oplever som en god modtagelse og en god serviceattitude og hvordan man skaber forudsætninger for, at hver enkelt servicegiver kan præstere sådan en modtagelse.

ET NYT DESIGN, DER SYNLIGGØR DET NYE SAS

Mange af SAS produktinnovationer introduceres i efteråret og i første halvdel af 1999, hvor et stort antal vigtige begivenheder danner en naturlig platform for en ny start. Fase 1 i SAS nye terminal i København indvies, bl.a. med et nyt check-in area og en ny lounge på 3000 kvadratmeter. I efteråret 1998 åbnes den helt nye Gardermoen lufthavn. Samtidig påbegyndes leverancerne af SAS nye hovedfly Boeing 737-600.

SAS har haft sit nuværende designprogram i 17 år. SAS nuværende design afspejler ikke det luftfartsselskab, vi er i dag og fremfor alt ikke det, vi sigter mod at blive. Et helt nyt designprogram skal tydeliggøre det nye SAS både internt og eksternt.

Designprojektet vil blive gennemført løbende i de kommende år.

Aktiviteterne i september/oktober 1998 bliver på mange måder en lancering af det SAS, vi har skabt på tærsklen til det 21. århundrede.

For andet år i træk bedste internationale bonusprogram

Flyselskabernes bonusprogrammer får en stadig tungere strategisk rolle i et dereguleret marked præget af hård konkurrence.

Kundelojalitetens betydning for lønsomheden i et luftfartsselskab kan næppe overvurderes. En gennemsnitlig forretningsrejsende i Skandinavien rejser for 4,5 millioner SEK i sit virksomme liv. En enkelt kunde er således en god forretning for SAS.

I dag er der ingen tvivl om, at et godt bonusprogram er et stærkt konkurrencemiddel, der i højeste grad bidrager til at skabe præcedens for og loyalitet til enkelte flyselskaber og partnerkonstellationer. I forskellige undersøgelser angiver 80 % af de hyppigt rejsende, der er med i et bonussystem, at dette påvirker valget af flyselskab.

SAS EuroBonus er derfor af afgørende betydning for lønsomheden i SAS. Det gælder både på kort og på langt sigt og både ud fra et offensivt og defensivt perspektiv. Når SAS har haft kvalitetsproblemer, har bonussystemet i allerhøjeste grad bidraget til at holde trafikvolumen oppe.

Den overordnede strategi for SAS EuroBonus er at etablere langvarige relationer til hyppigt rejsende kunder ved at tage hensyn til og belønne dem.

NÆSTEN HALVANDEN MILLION MEDLEMMER

I december 1997 steg medlemstallet i SAS EuroBonus til tæt på halvanden million, hvilket betød en stigning fra det foregående år på 22 %. Antallet af medlemmer i Danmark steg til 210 000, i Norge til 376 000 og i Sverige til 280 000.

4 % af medlemmerne er Guldmedlemmer og 11 % er Sølvmedlemmer.

EuroBonus medlemmerne bidrog med halvdelen SAS totale passagerindtægter, og af denne halvdel stod de 25 % hyppigst rejsende for tre fjerdedele.

MEDLEMMERNE KAN TJENE OG BRUGE POINT I VERDENS STØRSTE BONUSSYSTEM

I 1997 har udviklingen af SAS EuroBonus drejet sig om at eksponere fordelene i Star Alliance og videreudvikle fordelene for de hyppigst rejsende.

SAS EuroBonus tilbyder sammen med sine partnere i Star – Lufthansa, United Airlines, THAI, Air Canada og Varig – et verdensomspændende trafiksystem for indtjening og udnyttelse af bonuspoint. Det er verdens mest omfattende helintegrerede bonussystem. Point som tjenes ind inden for alliancen kvalificerer også til højere medlemsniveauer i SAS EuroBonus. SAS deltager på tilsvarende måde i sine flyselskabspartneres bonusprogrammer.

Udover Staralliancen deltager ti flyselskaber i EuroBonus, både hvad angår indtjening og brug af point. Dog

kvalificerer rejser med disse partnere ikke til et højere medlemsniveau i SAS. Derudover deltager tredive andre virksomheder, først og fremmest inden for hotel og biludlejning.

NYE MEDLEMSFORDELE

I løbet af 1997 er medlemsfordelene blevet harmoniseret mellem de forskellige bonusprogrammer inden for Staralliancen. Guldmedlemmer har nu adgang til tæt på 200 førsteklasses- og businessklasses-lounger verden over. Guldmedlemmer har ret til at medbringe 20 kilo ekstra bagage og har egen check-in disk på SAS og Star Alliance basisstationer. Fra og med maj 1998 introduceres desuden yderligere servicefordele for guldmedlemmer inden for Star Alliancens ramme – såsom prioritet på venteliste og prioritet ved stand-by. Sølvmedlemmer har ret til 10 kilo ekstra bagage og kan checke ind på EuroClass-skranker uanset hvilken type billet, de har.

SAS skal yderligere forstærke forholdet til Sølv og Guldmedlemmer ved at videreudvikle servicefordele i hele produktkæden, så som et "Fast Track" gennem sikkerhedskontrollen på basisstationerne og "Priority Bagage", d.v.s. få deres bagage først på båndet.

Ved at videreudvikle SAS kundedatabase bliver væsentlig kundeinformation tilgængelig for nøglefunktioner i frontlinjen, f.eks. ved check-in og gate. På denne vis kan servicen individualiseres, og hyppige kunder kan i større grad få den service, som de har angivet, at de ønsker.

ENKLERE TILGANG OG TYDELIGERE MEDLEMSIDENTIFIKATION

For at øge tilgængeligheden og servicegraden over for medlemmer har SAS EuroBonus udbygget sine servicefunktioner på Internettet. Medlemmerne kan f.eks. ved at taste deres (selvvalgte) kode få den aktuelle kontostatus eller surfe blandt alle de destinationer, som SAS flyver til, og booke deres bonusrejse. På sigt giver denne informationskanal unikke muligheder for at føre en meget målrettet dialog med kunden på en udgiftseffektiv måde.

SAS EuroBonus kontoudtog er i løbet af året blevet forbedret, så der er mulighed for at føre en individuel dialog med medlemmerne. Udformningen af EuroBonus-kortet blev ændret i begyndelsen af 1998 med henblik på at tydeliggøre medlemsskabet. De er nu helt blå, sølv- henholdsvis guldfarvede og bærer alle Star Alliancens logoer for at understrege identifikationen, ikke bare i SAS men i hele partnersystemet.

Eurobonus News udkommer i egne udgaver på de forskellige medlemsniveauer og indeholder en række attraktive tilbud, som også er tilpasset de forskellige medlemsniveauer.

"WINNER TAKES IT ALL"

I diverse undersøgelser tillægger kunderne SAS EuroBonus meget stor betydning. I december 1997 modtog SAS EuroBonus for andet år i træk prisen The Freddy Award – Best International Frequent Flyer Program of the Year – Bonusprogrammernes "Oscar".

Ud over den store pris vandt SAS EuroBonus også priserne for bedste kundeblad, bedste kundeservice, bedste

eliteniveau (EuroBonus Guld) og bedste Internetside.

Priserne uddeles af det amerikanske tidsskrift Inside Flyer. Nomineringen sker ved, at medlemmerne i forskellige bonusprogrammer stemmer på de forskellige programmer. Udmærkelsen er et godt bevis på, at SAS loyaltetsprogram virkelig værdsættes af kunderne og har betydning for, hvilket flyselskab de foretrækker.



Karneval i Venedig – eller hvorfor ikke i Rio?
Med trofasthed kommer man langt. 40 000 points (turistklasse) kan bringe den bonusrejsende til Venedig og 110 000 points (turistklasse) til Rio.

Frugtbart samarbejde i et dynamisk fragtmarked

SAS Cargo drives som et kommercielt ansvarsområde i SAS, men ikke fuldt ud som en uafhængig virksomhed, eftersom det ikke fuldt ud disponerer over egne ressourcer.

SAS er en såkaldt "belly carrier", og fragtvirksomheden drives hovedsageligt som en komplementar i SAS rutesystem. Ikke alle relevante udgifter fordeles mellem passager- og fragttrafikken. SAS Cargo har dog siden 1996 disponeret over et eget Boeing 747 fragtfly i interkontinental trafik.

SAS Cargo skal løse erhvervslivets behov for hurtige og sikre fragtflyvninger til, fra og inden for Skandinavien. Hovedstrategien er, at SAS Cargo udbyder komplette transportløsninger gennem et aktivt samarbejde med andre flyselskaber, speditører og slutkunder. SAS Cargos transportløsninger skal kendetegnes af sikkerhed, høj kvalitet og forenkling.

Produkterne er General Cargo, SAS Priority, Jetpak og Airmail.

SAS Cargos indtægter passerede 2 milliarder SEK i 1997, efter en stigning på 19% eller godt og vel 300 MSEK.

ØGET KAPACITET I EGET TONNAGE OG PARTNERSAMARBEJDE

Efterspørgslen på flyfragt stiger kraftigt som en konsekvens af erhvervslivets globalisering. Kunderne stiller højere krav til kvaliteten i transporttjenesterne og efterspørger langt oftere integrerede transportløsninger.

Konkurrencen stiger, både fra andre flyselskaber og virksomheder, som arbejder med integreret tredjepartslogistik. Som en konsekvens af dette er presset på priserne fortsat hårdt.

SAS Cargo har i dag et godt kapacitetsudbud med mange frekvenser for transport i Europa. Introduktionen af 747-fragtflyet har forstærket SAS interkontinentale udbud betydeligt.

Kapacitetsudnyttelsen på SAS interkontinentale ruter

er meget høj, hvilket betyder at SAS ikke fuldt ud kan tilgode markedets behov på visse destinationer. Forskellige løsninger er ved at blive fundet, så SAS også på disse destinationer kan give sine fragtkunder et komplet produkt.

Fra den 1. maj 1997 har SAS Cargo haft et nært samarbejde med verdens største fragtflyelskab Lufthansa Cargo, hvilket har betydet, at flere destinationer i Fjernøsten, Indien og Mellemøsten er blevet inkluderet i det interkontinentale udbud.

Lufthansa Cargo har overtaget håndteringen af SAS Cargos gods i Frankfurt. På tilsvarende vis kommer flyselskabet til at have et nært samarbejde med SAS nye terminaler i København, Gardermoen og Newark. Der er desuden planer om samarbejde i Stockholm, Billund og Malmø.

Ud over samarbejdet med Lufthansa Cargo har SAS Cargo indgået en samarbejdsaftale med fragtdivisionerne i United Airlines, Thai Airways, Air Canada og Varig. Dette vigtige skridt betyder bl.a. at SAS Cargo indgår i et globalt trafiksystem, som giver mulighed for at tilbyde kunderne flere destinationer, flere afgang og større kapacitet. Inden for godshåndtering på vore terminaler er det lettere at finde effektive og kundeorienterede løsninger sammen med vore partnere. På IT-siden søger vi fælles løsninger for at kunne reducere udgifterne og øge kundeværdien i vores informationssystem. SAS Cargo har bl.a. derfor valgt at trække sig ud af egenudviklingen af et helt nyt datasystem.

ØGET PRÆCISION OG NYE TERMINALER

SAS Cargo har i løbet af året satset mange ressourcer på at forbedre kvaliteten, hvilket også er lykkedes. Regelmæssighed og punktlighed på 747-fragteren er blevet forbedret markant og leverancepræcisionen er steget. Kvalitetsarbejdet fortsætter med uformindsket styrke i 1998.

I designarbejdet med de nye terminaler i København, Oslo og New York har kvalitetsaspektet været en grundpille. Den nye fragtterminal i New York på 6000 m² blev færdig i slutningen af året og blev taget i brug den 10. januar 1998. Opførelsen af fragtterminaler i Oslo og København, på henholdsvis 21 000 m² og 32 000 m², går efter planen. De nye terminaler forventes at styrke SAS Cargos position på markedet, bidrage til yderligere kvalitetsstigning.

FRAGT- OG POSTTRAFIK

	Fragt		Post	
	Mill. Ændringer ton km	i %	Mill. Ændringer ton km	i %
12 måneder				
Interkontinentalt	708,4	21	25,8	6
Europa	52,2	8	14,2	1
Interskandinaviske	20,9	9	1,5	2
Internationalt	781,5	20	41,5	4
Danmark	7,3	2	2,3	-6
Norge	6,4	0	6,3	0
Sverige	1,9	48	0,0	0
Indenrigs	15,6	5	8,6	-2
Totalt	797,1	20	50,1	3

NØGLETAL FOR SAS CARGO (12 MÅNEDER)

	1997	Indeks 97/96
Indtægter (MSEK)	2 028	119
Fløjne ton	278 369	113
Ton km (000)	847 199	119
Cargo Yield (SEK/ton km)	2,30	100

ning samt reducere enhedsudgifterne og procestiderne.

Inden for den skandinaviske salgsorganisation er projektet "Selling Cargo", som har til hensigt at forbedre virksomhedens markedsføring, blevet gennemført sidste år. I 1998 vil forskellige konkrete resultater blive implementeret.

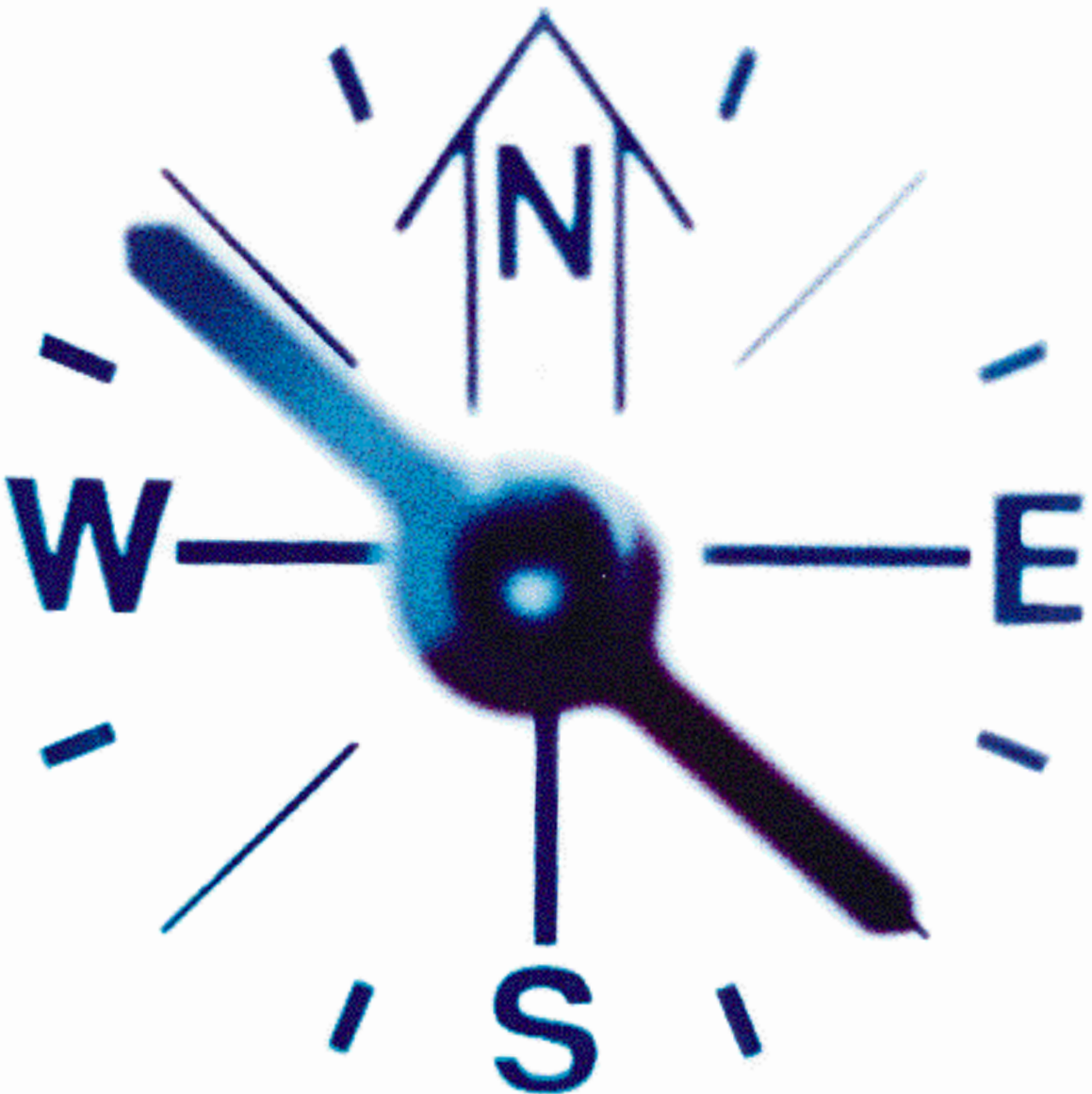
En omfattende uddannelse af personale med direkte kundekontakt er blevet sat i gang i 1997, og denne satsning vil blive afsluttet i 1998.

FREMTIDSUDSIGTER

SAS Cargo bedømmer fremtidsudsigterne som gode. Efterspørgslen forventes at stige yderligere, selvom udviklingen i økonomierne i det fjerne Østen er en stor usikkerheds-

faktor, hvis indvirkning på fragtvirksomheden er vanskelig at bedømme. Eksporten fra disse markeder kommer sandsynligvis til at øges, eftersom disse landes konkurrenceevne stiger i takt med den faldende værdi i deres valuta. Samtidig vil det skandinaviske erhvervsliv få sværere ved at sælge sine produkter på disse markeder.

SAS Cargo lancerer nye produkter i 1998, og fragtkapaciteten udbygges gradvist i samarbejde med vore partnere. Partnersamarbejdet vil også i andre sammenhænge give en stærkere konkurrenceevne.



Sammen med sine partnere kan SAS Cargo tilbyde et globalt fragtprodukt.

Større og større fokus på beskattede varer

SAS Trading er siden 1988 blevet drevet som et forretningsområde i SAS. Opgaven går ud på at tilfredsstille de flyrejsendes behov for varer, med omtanke og prisfordel.

SAS Trading er en af de førende operatører i verden inden for taxfree og omsatte 2 475 (2 161) MSEK i 1997. Udover salg i nogle af fyrrer butikker i 30 lufthavne i fem lande møder de rejsende SAS Tradings virksomhed på SAS og Spanairs fly. Desuden har SAS Trading et indkøbssamarbejde med Silja Line og Premiair.

Resultatudviklingen har i 1997 været fortsat god.

SAS Trading har med succes deltaget i en international konkurrence om taxfree koncessioner i de svenske og norske lufthavne.

SAS Trading vandt i 1997 13 af 14 koncessioner i Sverige og i februar 1998 samtlige norske inklusiv Gardermoen frem til 2004.

STRUKTURFORANDRING INDEN

TAXFREE-SALGETS OPHØR I EU

SAS Tradings salg ombord er blandt de højeste i branchen. Et udbygget destinationstilpasset sortiment har ført til den positive udvikling af salg ombord på de interkontinentale ruter. Salget ombord er fortsat blevet rationaliseret ved hjælp af flere betalingsterminaler, hvilket letter betaling med kort.

Beslutningen om at taxfree-salget skal ophæves inden for EU den 1. juli 1999 er taget. Der foregår intensivt lobbyarbejde blandt de berørte parter for at få ophævet beslutningen eller yderligere få udskudt datoen for taxfree-salgets ophør. Udsigterne for at nå et af disse mål betragtes på nuværende tidspunkt som usikre.

Taxfree-salget fortsætter dog for rejser mellem EU og andre lande, f.eks. mellem Sverige og Norge.

Salget af beskattede varer får en stadig større betydning for detailhandlen i lufthavnene. Totalt set står beskattede varer sikkert for 20–25 % af det totale varesalg i Europas lufthavne. I SAS Trading står de beskattede varer for en mindre del af omsætningen, men er i stadig vækst.

SAS Tradings markedsposition i lufthavne er stærk i Sverige og Norge. Vort kundeloyalitetsprogram (taxfree Plus) har fået en meget positiv modtagelse i disse lande.

INTENSIV KONCEPTUDVIKLING

Butikkerne i Arlanda lufthavn blev ombygget i slutningen af 1996 og indviet i januar 1997. Dette har givet et betydeligt mersalg i løbet af året, dels ved stigende selvbetjening, dels fordi der blev opnået tilladelse til at sælge beskattede og ubeskattede varer fra samme kasse. Konceptudviklingen og introduktionen af stærke varemærker, der skal styrke lufthavnens position som markedsplads, er blevet intensiveret i løbet af året.

Nye butikker er blevet åbnet i Borlänge, Kiruna, Karlstad, Skellefteå og Sundsvall. En kombineret BRANDS- (tøjkoncept) og EGO-butik blev åbnet i Stavanger lufthavn.

Drugstorekonceptet EGO, med vægt på parfume, kosmetik, hygiejne og helseprodukter, er blevet udviklet og etableret med to centralt beliggende butikker på lokalmarkedet i Sverige – en på hovedbanegården i Göteborg, en på Høtorvets S-togs station i Stockholm. Hensigten er, at sortimentet skal inkludere receptfri lægemidler, når det svenske apoteksmonopol på lægemidler ophører i 1998. Det planlægges at åbne yderligere et antal butikker i løbet af 1998.

SAS Trading er gået på Internettet med størstedelen af sit butiksudbud, så passagererne også dér kan bestille varer. Besøgsfrekvensen har været høj og satsningen er blevet positivt omtalt i branchens medier.

Markedsføringen er i øvrigt blevet indrettet på profilering af butikker og koncept under det fælles navn EuroShop.

SAS Trading har i sit effektiviseringsarbejde fortsat arbejdet med Total Quality Management (TQM).

UDSIGTER FOR 1998

SAS Trading regner med en fortsat god udvikling i 1998, men et resultat på lavere niveau end 1997. Dette som følge af de nye koncessionsaftaler for butikkerne i Sverige og Norge, der har betydet høje koncessionsafgifter.



De personlige behov i fokus – EGO er navnet på SAS Tradings nye drugstore-butikker i byer. Sortimentets tyngdepunkt er parfume, kosmetik, hygiejne og helsekostprodukter, men det er hensigten at udvide med håndkøbsmedicin.

Fortsat kraftig vækst - 100 hoteller ved udgangen af 1997

SAS foretog i løbet af 1997 en analyse af hotelvirksomheden og datterselskabet SAS International Hotels (SIH), som markedsføres under varemærket Radisson SAS Hotels Worldwide. Resultatet af denne undersøgelse er, at SAS beholder SIH. Udover drift og franchising af hoteller har selskabet også en vis ejendomsvirksomhed, idet 6 af hotelbygningerne ejes af SIH.

Det er fremover målsætningen, at SIH skal koncentrere sine aktiviteter omkring drift og franchising af hoteller. Det er planen at reducere den bundne kapital i bygninger væsentligt i løbet af 1998 og 1999.

SIH's aftale med den amerikanske hotelkæde Radisson Hotels International giver SIH eneret til at anvende Radissons varemærke i Europa, Mellemøsten og Nordafrika frem til år 2024. I aftalen har SIH også sikret sig adgang til et af hotelindustriens mest avancerede reservationssystemer.

I 1997 fik SIH en sølvmedalje i kategorien "Favourite Deluxe Hotel Chain in Europe" i en undersøgelse udført af "Official Hotel Guide".

DET BEDSTE ÅR NOGENSINDE

SIHs omsætning steg i 1997 til 2 304 (1 868) MSEK, en fremgang på 23 % sammenlignet med 1996. Næsten halvdelen af stigningen kan relateres til en øgning i antallet af hoteller, mens den resterende del kan henføres til en positiv omsætningsudvikling for de øvrige hoteller.

Markedssituationen har udviklet sig meget positivt. I hele Skandinavien og Storbritannien er den positive udvikling fra tidligere år fortsat. Endvidere har man kunnet konstatere en vis forbedring i Tyskland, Benelux landene og Østrig. Totalt er dette blevet til et rekordår for hotelbelægningen, som er steget med 74 %. Selv overnatningspriserne er øget markant mere end inflationen i disse lande.

I takt med at antallet af hoteller er tredoblet mellem 1994-1997 til dagens 100, er også kendskabet til hotelkæden og produktnavnet Radisson SAS steget væsentligt. Dette afspejles i øgede markedsandele og dermed større omsætning.

Resultatet før skat 1997 blev 160 (65) MSEK og for-

rentningen af den investerede kapital steg til 12 % (8 %). Udover den markante omsætningsudvikling er resultatet endog påvirket af en høj omkostningseffektivitet. De totale investeringer var 318 (70) MSEK, hvoraf 211 MSEK vedrører opførelsen af et Radisson SAS Hotel ved Manchester Airport, som indvies i efteråret 1998. Det gennemsnitlige antal ansatte i SIH steg i løbet af året med 12 % til 2484. Stigningen er relateret til tilvæksten i antallet af hoteller.

UDVIDELSE I ANTALLET AF HOTELLER

SIH fortsatte i 1997 sin strategiske ekspansion ved at indgå 20 nye aftaler om drift og franchising af hoteller i Europa og Mellemøsten. Totalt har selskabet 100 hoteller i 26

lande ved udgangen af 1997. En vigtig milepæl for SIH i 1997 var

etableringen af de første hoteller i Frankrig. 1. maj 1997 overtoges Radisson SAS Hotel i Nice. Senere på året franchising af et hotel ved Charles De Gaulle-lufthavnen og aftale blev indgået om drift af et hotel i Cannes, som forventes åbnet i 1999.

En strategisk aftale kom i stand med Finlands største hotel- og restaurationsselskab, SOKOS. Aftalen, som er et gennembrud for SIH på det finske marked, indebærer at SIH overtager driften af nogle af SOKOS's bedste hoteller.

1. oktober 1997 overtog SIH driften af Hotel Hesperia i Helsingfors. Med sine 383 værelser er Hesperia et af de største hoteller i Finland. Endvidere blev en aftale indgået om drift af et hotel i Vasa samt yderligere et hotel i Helsingfors. Dette medfører, at SIH vil komme til at stå for driften af 3 hoteller i Helsingfors.

Ekspansionen i Tyskland fortsatte i 1997. Totalt driver SIH nu 11 hoteller. Endvidere er der indgået en aftale om drift af 5 hoteller, som forventes åbnet i 1998 og 1999.

Selv i Østeuropa og de baltiske lande fortsatte ekspansionen med indgåelsen af to nye kontrakter. Et hotel i Litauens hovedstad Vilnius åbnede i starten af 1998. I løbet af sommeren 1998 forventes åbningen af Radisson SAS Hotel, Prag, med 210 værelser.

Mellemøsten er et andet strategisk vigtigt område for SIH. I 1997 indgik man aftale om drift af to hoteller i Ægypten, som begge forventes åbnet i 1999. Der er endog indgået kontrakt om drift af et hotel i Muscat, Oman, som



beregnes at åbne i begyndelsen af 1999. To hoteller i Jordan er blevet renoveret i året, der er gået, og vil således snart kunne tage Radisson SAS varemærket i brug.

Ikke mindst på grund af at SIH med sine 100 hoteller nu har opnået en kritisk masse, forventes tilvæksten i antallet af hoteller at fortsætte i mindst lige så høj grad de kommende år. Den fortsatte ekspansion vil være rettet mod større byer i Europa og føre til en komplettering og styrkelse af SIHs markedsposition på hovedmarkederne.

STYRKET MARKEDSPOSITION

Kundelojaliteten 1997 er gennem undersøgelser målt til 93 %. Målet er at opnå en kundelojalitet på 100 % i løbet af de nærmeste år. Stærkere fokus på kunderne som individuelle gæster er den vigtigste faktor for at opnå dette mål. Al markedsføring, IT-udvikling, rekruttering og uddannelse af medarbejdere gennemføres inden for rammerne for en sådan målsætning. Denne udvikling vil også yderligere forstærke SIHs markedsposition i Europa, Mellemøsten og Nordafrika.

VIDEREUDDANNELSE AF PERSONALE

Den store stigning i antallet af hoteller giver selskabets ansatte gode karrieremuligheder. Det har også medført, at SIH er blevet en attraktiv arbejdsgiver i branchen. En af SIHs vigtigste personalestrategier er at sikre, at gæsterne oplever, at alle ansatte, som de kommer i kontakt med,

har en "Yes I can" attitude. Dette medfører, at en stor del af uddannelsesressourcerne satses på seminarer for at skabe og videreudvikle en sådan indstilling og holdning hos personalet.

SIH gennemfører årligt en klimaundersøgelse blandt alt personale. I 1997 responderede ca. 7.000 ansatte i undersøgelsen, som viste en klar forbedring af klimaet på de fleste hoteller sammenlignet med året inden.

FORTSAT GODE UDSIGTER

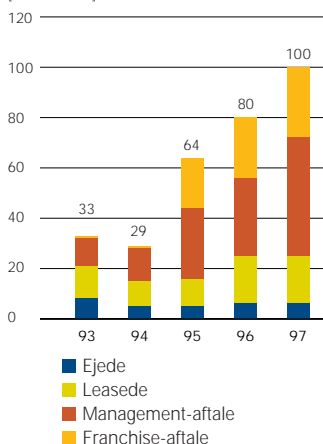
Markedssituationen forventes at udvikle sig positivt også i 1998. Den negative situation i Det Fjerne Østen har kun haft lidt indflydelse på virksomheden i 1997. Det er uklart i hvilket omfang den vil påvirke hotellerne i 1998.

I efteråret 1998 åbner SIH et nyt hotel med 350 værelser ved lufthavnen i Manchester, Storbritannien, og et hotel i tilsvarende størrelse ved den nye lufthavn i Oslo, Norge. Begge hoteller er placeret i tilslutning til lufthavnenes terminalbygninger, hvilket gør det let for personer med behov for at overnatte i forbindelse med flyrejser.

Der forventes en yderligere ekspansion i mindst samme takt som tidligere, og SIH regner derfor med en fortsat økonomisk fremgang i 1998.

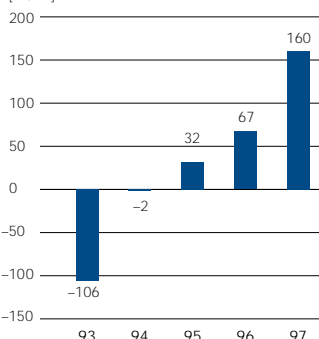
HOTELUDVIKLING

[antal hoteller]



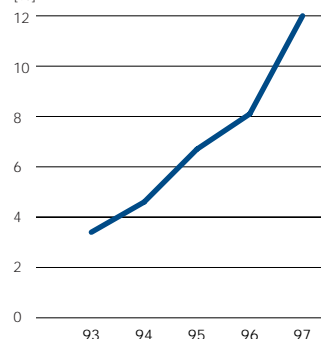
RESULTAT EFTER FINANSIELLE POSTER

[MSEK]



FORRENTNING AF INVESTERET KAPITAL - ROCE

[%]



Fly for 1,5 milliarder USD i fast ordre

Det totale antal fly i SAS flyflåde udgjorde 178 enheder både ved årets begyndelse og slutning. Lejede fly steg med 4 enheder, og ejede fly faldt med samme antal.

Antallet af ejede fly (inklusive finansielt leasede) faldt fra 141 enheder til 137 enheder i 1997. To MD-90 indfasedes i flåden, mens seks ældre fly blev taget ud. Tre Fokker F-28-1000 blev skrottet og to udlejede fly blev solgt til respektive lejere: en MD-83 til Spanair, en DC-9-51 til Hawaiian Airlines. Endvidere blev en SAAB 340 solgt til airBaltic. I januar 1998 blev yderligere en udlejet MD-83 solgt til Spanair.

Antallet af lejede DC-9 fly forblev uændret, eftersom en lejet DC-9-41 blev leveret tilbage og erstattet med leje af en DC-9-81. Hele stigningen i lejede fly kan relateres til lejen af fire SAAB 2000. I slutningen af året udgjorde lejede fly totalt 41. Yderligere to SAAB 2000 lejes i første kvartal 1998. Mellem december 1996 og december 1997 faldt antallet af lejede fly med netto en enhed. To lejede fly blev solgt, og en 767-300 blev lejet ud til Aeromexico.

FØRSTE LEVERING AF NY BOEING 737-600

I EFTERÅRET 1998

I 1995 skrev SAS kontrakt på sammenlagt 76 fly Boeing 737-600, der bestod af 41 fly i fast ordre og 35 optioner. Flyene vil blive leveret i perioden 1998-2002, og anvendes først og fremmest til at erstatte F-28 og DC-9. Ifølge kontrakten skal de første fly leveres i efteråret 1998.

I 1997 blev det besluttet at anskaffe i alt 16 nye fly. SAS Commuter skrev kontrakt på 15 Dash 8-400, mens SAS Konsortiet udnyttede en 737-600 option.

Ved slutningen af året var der 57 fly i fast ordre. Ordreværdien af disse fly, sammen med reservedele, beløb sig til 1,5 milliarder USD.

Der foretages i øjeblikket studier inden for SAS for at klarlægge, hvordan de interkontinentale ruter skal betjenes i fremtiden.

Dash 8-400 er et nyudviklet turbopropfly, som har ca. 70 pladser i SAS versionen. Flyet vil blandt andet blive anvendt som erstatning for SAS Commuters Fokker 50-fly og

medfører en væsentlig forbedring af komfortniveauet. Leveringen begynder i juli 1999 og vil fortsætte til og med andet halvår af år 2000. Ud over 15 fly i fast ordre, har SAS optioner på 18 fly samt 20 "purchase rights". Begrebet "purchase right" indebærer, at de kommercielle vilkår er fastsat, men ikke leveringstidspunktet.

STATUS FLYFLÅDEN

	Ejede/ Fin.leas. Dec 96	Ejede/ Fin.leas. Dec 97	Lejede/ Oper. leas.	Total	Ud- lejede	Ordre
Boeing 747-200			1	1		
Boeing 767-300ER	7	7	8	15	1 ¹	
Boeing 767-200ER	1	1	1	1	1 ²	
Douglas MD-81 (se note A)	31	19		19		
Douglas MD-82 (se note A)	16	28		28	4 ³	
Douglas MD-83	4	3		3	1 ⁴	
Douglas MD-87	16	16	2	18		
Douglas MD-90-30	6	8		8		
Boeing 737-500	2	2		2	2 ⁵	
Boeing 737-600						42
Douglas DC-9-21	4	4		4		
Douglas DC-9-41	20	20	3	23		
Douglas DC-9-51	1					
Douglas DC-9-81			9	9		
Fokker F-28-4000	14	11	5	16		
Fokker 50	13	13	9	22		
de Havilland Dash 8-400						15
SAAB 2000			4	4		
SAAB 340	6	5		5	5 ⁶	
Total	141	137	41	178	14	57

¹ Aeromexico ² Transbrasil ³ Reno Air ⁴ Spanair ⁵ British Midland
⁶ Air Nelson, Golden Air

NOTE A – OM MD-81/MD-82

Tolv MD-81 har fået øget startvægt i løbet af året, hvilket indebærer, at de kan tage mere last på kritiske strækninger. Herefter er betegnelsen på disse fly ændret til MD-82. Det totale antal MD-81 og MD-82 er uændret.

UDVIKLING AF FLYFLÅDEN

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Langdistancefly og Cargo 767-300ER, 747-200	12	13	13	13	13	14	14
Kort- og mellemdistancefly 767-300, MD-90, MD-81/82/83/87 DC-9-21/41/81, F-28-1000/4000, 737-600	117	126	124	132	132	135	140
Commuter Fokker 50, SAAB 2000, Dash 8-400	22	22	26	28	31	32	32
Totalt (fly i egen drift)	151	161	163	173	176	181	186

FORTSATTE INVESTERINGER I FORBEDRET MILJØ

SAS har i årets løb forsynet yderligere otte DC-9-41 med lyd-dæmpende udrustning, "hush-kits", en investering som beløber sig til ca. 165 MSEK. Herefter er der kun 19 fly i SAS flyflåde – 16 F-28-4000 samt tre lejede DC-9-41 – som ikke opfylder støjnormen "ICAO Chapter III". Fly som ikke opfylder denne norm, må ikke anvendes inden for EU efter år 2002. De fly i SAS, som bliver berørt, vil dog blive taget ud af flåden allerede i 1998 og 1999, i takt med at 737-600 indkøres.

På trods af at Boeing 737-600 opfylder samtlige fastsatte normer for fremtidens fly, har SAS bestilt et forbedret brændkammer til sine fly, en omkostning på ca. en halv million USD pr. fly. Denne foranstaltning mindsker udslippet af kvælstof med ca. 40 %.

FINANSIERING

Flyflåden udgør den største aktivpost i SAS og ved udgangen af 1997 havde den en bogført værdi på 11 284 MSEK. Finansieringen af fly sker primært på følgende måde:

- Egne midler genereret fra virksomheden.
- Banklån, emission af obligationer eller ansvarlig lånekapital samt oprettelse af forskellige former for certifikatprogrammer eller ved indgåelse af låneaftaler. For eksempel tegnede SAS i maj 1997 en lånefacilitet på 700 MUSD for at forberede finansieringen af kommende leveringer af Boeing 737-600.
- Finansiell leasing: SAS indgår langsigtede lejeaftaler på 10–17 år som i praksis er ligestillet med køb. Flyene bogføres som aktiver hos SAS.

- Operationel leasing: kortsigtet lejeaftale på to til fem år, som SAS indgår for at håndtere øjeblikkelige behov eller overskud af fly.

Ved bestilling af nye fly tegner SAS dels direkte ordrer og dels optioner, hvilket giver øgede muligheder for at tilpasse flyflåden til rutestruktur og trafikudvikling. Beslutning om udnyttelse af optioner skal ske 18–24 måneder før leverance.

MERVÆRDI I FLYFLÅDEN

Ved udgangen af 1997 repræsenterede den anslåede markedsværdi af SAS flyflåde en merværdi på ca. 4 milliarder kroner udover den bogførte værdi.

STAR-ALLIANCEN

På kort sigt har samarbejdet inden for Star Alliance ikke nogen større indvirkning på SAS flyflåde. De forskellige flåder adskiller sig både i struktur og i standardspecifikationer. På lang sigt kan en vis harmonisering af flåderne ske, såvel som en samordnet optræden i indkøbsprocessen.

SAS FLYFLÅDE**Douglas DC-9-21 & DC-9-41**

Passagerer: 75/105–122
Marchhastighed: 815 km/h
Rækkevidde: 2 600 km
Ruteanvendelse: Kort- og mellemdistancefly
Brændstofforbrug: 0,068/0,054 liter/ sædekm

**Fokker F-28**

Passagerer: 65–75
Marchhastighed: 670 km/h
Rækkevidde: 1 350–2 150 km
Ruteanvendelse: Anvendes først og fremmest på indenrigsruter i Sverige
Brændstofforbrug: 0,063 liter/ sædekm

**Boeing 767-300ER**

Passagerer: 198–251
Marchhastighed: 860 km/h
Rækkevidde: 10 500 km
Ruteanvendelse: 90-ernes langdistancefly
Brændstofforbrug: 0,038 liter/ sædekm

**Douglas MD-80 (81, 82, 83, 87)**

Passagerer: 110–162
Marchhastighed: 815 km/h
Rækkevidde: 2 600 (81), 3 200 (82), 4 300 (83), 3 500 (87) km
Ruteanvendelse: Kort- og mellemdistancefly
Brændstofforbrug: 0,045/0,047/0,045/0,047 liter/ sædekm

**Douglas MD-90-30**

Passagerer: 141
Marchhastighed: 815 km/h
Rækkevidde: 2 800 km
Ruteanvendelse: Kort- og mellemdistancefly
Brændstofforbrug: 0,041 liter/ sædekm

**Boeing 737-600**

Passagerer: 95–123
Marchhastighed: 830 km/h
Rækkevidde: 4 000 km
Ruteanvendelse: Kort- og mellemdistancefly
Brændstofforbrug: 0,036 liter/ sædekm

**Fokker F50**

Passagerer: 46–50
Marchhastighed: 520 km/h
Rækkevidde: 1 400 km
Ruteanvendelse: Erstattede F-27 til nærtrafikken i SAS Com-muter
Brændstofforbrug: 0,038 liter/ sædekm

**SAAB 2000**

Passagerer: 47
Marchhastighed: 685 km/h
Rækkevidde: 2 200 km
Ruteanvendelse: Anvendes på indenrigsruter i Sverige samt mellem Sverige og Finland
Brændstofforbrug: 0,051 liter/ sædekm

Klar finansiel risiko- styring og god international kreditværdighed

SAS Gruppen er gennem sine internationale og kapitalintensive aktiviteter eksponeret /udsat for forskellige former for finansielle risici – valutarisici, renterisici, kreditrisici samt likviditets- og lånerisici. Disse risici varetages centralt af SAS Finans inden for rammerne af en af bestyrelsen fastlagt finanspolitik, hvis mål er i størst mulige udstrækning at kontrollere og styre de finansielle risici.

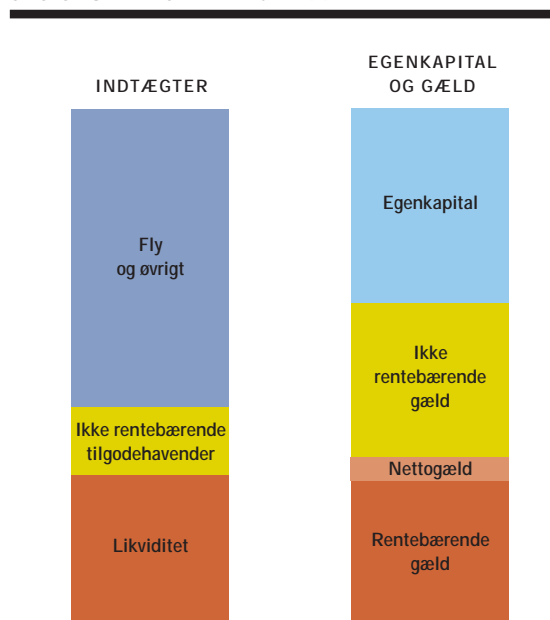
VALUTARISICI

For at mindske valutarisici matches valutasammensætningen på de likvide midler mod den rentebærende bruttogæld.

Valutasammensætningen på den rentebærende nettogæld fordeles ifølge valutasammensætningen på det operationelle netto cash flow i virksomheden. Større operationelle overskudsvalutaer er SEK, NOK, DEM, GBP, FIM, FRF og JPY. Nedenstående diagram viser skematisk, hvordan SAS indtægter og omkostninger fordeles sig på de forskellige valutaer. Nettogældens valutasammensætning revideres løbende over rullende 12-måneders likviditetsprognoser. Nettogældens størrelse i forhold til den totale balance vises i diagrammet til højre.

Operationelle underskudsvalutaer er hovedsageligt DKK og USD. De forventede underskud i disse valutaer sikres løbende inden for intervallet 60–90% med terminskontrakt for de kommende 12 måneder. Valutasikringen foretages proportionelt mod de operationelle overskudsvalutaer.

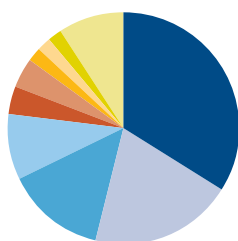
SAS GRUPPENS BALANCE 1997



Valuta- og renterisiko opstår på nettogælden, som udgør en mindre del af de rentebærende gældsposter. Risici er begrænsede og relateret til den operationelle virksomhed.

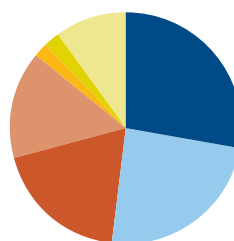
I tilslutning til resultatopgørelsen på side 60 findes en sammenstilling over valutakursforandrings påvirkning af resultatet.

VALUTAFORDELING INDTÆGTER



- SEK 34 %
- NOK 20 %
- DKK 14 %
- USD 9 %
- DEM 4 %
- GBP 4 %
- FIM 2 %
- JPY 2 %
- FRF 2 %
- Øvrige 9 %

VALUTAFORDELING UDGIFTER



- SEK 28 %
- DKK 24 %
- USD 19 %
- NOK 15 %
- GBP 2 %
- DEM 2 %
- Øvrige 10 %

RENERISICI

Renterisici kontrolleres ved at matche rentesammensætningen på de likvide midler mod den rentebærende bruttogæld.

Rentebindingen på nettogælden holdes inden for intervallet 1–6 år. Ved at tilpasse rentebindingstiden anvendes forskellige slags derivatinstrumenter så som lange renteswaps, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) og futures. Den gennemsnitlige rentebindingstid varierede i 1997, men var gennemsnitlig noget længere end 2,5 år.

KREDITRISICI

Kreditrisici vedrører placering af likvide midler og anvendelse af derivatinstrumenter og opstår ved risikoen for, at modparten ikke opfylder sin del af indgåede aftaler. For placeringer udgøres kreditrisikoen størrelse af de nominelle beløb, og for derivatinstrumenter foretages der en vurdering i overensstemmelse med international markedspraksis.

Finanspolicy'en fastslår, at der først og fremmest skal foretages transaktioner med institutioner med meget høj kreditværdighed. Fastsatte limits findes for hver modpart og disse overvåges og revideres kontinuerligt. ISDA-aftaler (en slags nettingaftaler) indgås med de fleste modparter, hvilket reducerer modpartsrisici væsentligt. Anvendelsen af derivatinstrument sker hovedsagelig for at skabe ønsket valuta- og rentemæssig eksponering på nettogælden.

LIKVIDITETS- OG LÅNERISICI

Med likviditets- og lånerisici refereres til risikoen for, at refinansiering af forfaldne lån bliver omkostningskrævende eller vanskeliggøres. For at imødegå disse risici er det målsætningen, at likvide midler og bindende kreditaftaler skal udgøre 25% af 1 års faste omkostninger for SAS Gruppen. I øjeblikket modsvarer dette ca. 7 500 MSEK. Som følge af langfristede lån på attraktive vilkår i slutningen af 80-erne og i begyndelsen af 90-erne, overstiger SAS faktiske likviditet den ønskede målsætning. Pr. 1997-12-31 udgjorde SAS Gruppens likvide midler 10 763 (11 050) MSEK. Disse likvide midler skal primært placeres i aktiver med høj likviditet eller kort restløbetid.

FINANSIERING

Finansiering foretages hovedsagelig via banklån, obligationslån, direkte lån, ansvarlig lånekapital og finansiel leasing. Løbetiden for den rentebærende bruttogæld udgjorde ved udgangen af året ca. 4 år. Pr. 1997-12-31 udgjorde SAS Gruppens rentebærende gæld 12 108 (13 376) MSEK. En specifikation af de langfristede gældsposter findes i note 27–29 på side 79.

Størrelsen af de bundne kreditaftaler, som SAS långivere har bevilget, øgedes i årets løb, da SAS i maj 1997 underskrev en lånefacilitet på 700 MUSD. En stor interesse fra bankmarkedet og meget konkurrencedygtige vilkår viste, at SAS af markedet anses for at være en attraktiv låntager. Lånefaciliteter, der forfalder år 2004 giver SAS en yderligere likviditetsreserve til at imødegå fremtidige finansieringsbehov og reducerer dermed også lånerisici. Ved udgangen af 1997 har SAS totalt ikke-udnyttede bundne kreditaftaler for 1 010 MUSD.

KREDITVÆRDIGHED

SAS har en god kreditværdighed. Soliditeten er forbedret i de seneste år og udgjorde 97-12-31 38%. SAS rating hos det amerikanske ratinginstitut Moody's er A3 for langfristet gæld samt P1 (højest mulige) for kortfristet gæld. Derudover kreditvurderer det japanske ratinginstitut Nippon Investor Services. De har i 1997 haft en rating af SAS på AA for langfristet gæld samt A-1+ (højest mulige) for kortfristet gæld.

LANGFRISTET RATING (MOODY'S)*

British Airways	A2
Lufthansa	A2
SAS	A3
Japan Airlines	A3
All Nippon Airways	A3
Qantas	Baa1
American Airlines	Baa2
United Airlines	Baa3
Delta	Baa3
Air Canada	Ba3

* Pr. 1998-01-05

Varemærket som strategisk aktiv

Råvaren i luftfartsselskaber – fly, lounges, uniformer, mad, drikke, informationssystemer etc. – er i grunden jævnbyrdig eller i hvert tilfælde mulig at kopiere blandt de større flyselskaber. Sammen med opbygningen af trafiksystemet er det de bløde værdier flyselskabet står for - der differentierer virksomhederne.

I stadig højere grad er det også de bløde værdier, der skaber og understøtter relationerne mellem virksomheden og dens kunder. Derfor kan vi se disse værdier som et økonomisk aktiv og kalder det da for varemærkekapital.

VAREMÆRKEKAPITALENS STRUKTUR

SAS varemærkekapital er bygget op gennem lang tid, og kan betragtes som en konto, hvor virksomheden i sin interaktion med markedet hele tiden indsætter og hæver. Alene i den direkte kontakt mellem servicegiver og servicemodtager i SAS foretages årligt 200 millioner sådanne transaktioner (20 millioner passagerer pr. år med i gennemsnit 10 kundekontakter pr. rejse).

Varemærkekapitalen er opbygget af en mængde forskellige elementer. De kan i princippet opdeles i fire hovedgrupper:

- Kendskab
- Generelt image
- Oplevet præstation
- Relationsdybde

KENDSKAB

Det generelle kendskab til SAS i de skandinaviske lande er noget nær 100%. Bedder man skandinaviske forret-

ningsrejsende nævne et flyselskab, svarer 8 af 10 spontant først SAS.

I Sverige er SAS det næststærkeste varemærke blandt servicevirksomheder, og på 8. pladsen af alle mærker (Svensk Varumärkesbarometer, 1997)

GENERELT IMAGE OG METAVÆRDI

I flybranchen er en god sikkerhedsprofil grunden til image i sin helhed, og dermed også fundamentet i varemærkeopbygningen. SAS lange og gode sikkerhedsrygte og -statistik er en stabil grund for varemærket.

I undersøgelser af SAS image (TotQ 1996, 1997) har vi spurgt kunderne om deres generelle bedømmelse af SAS. Den er blevet forbedret i 1997 (fra 70 til 74 i et indeks med maksimumværdien 100), men den er ikke positiv nok.

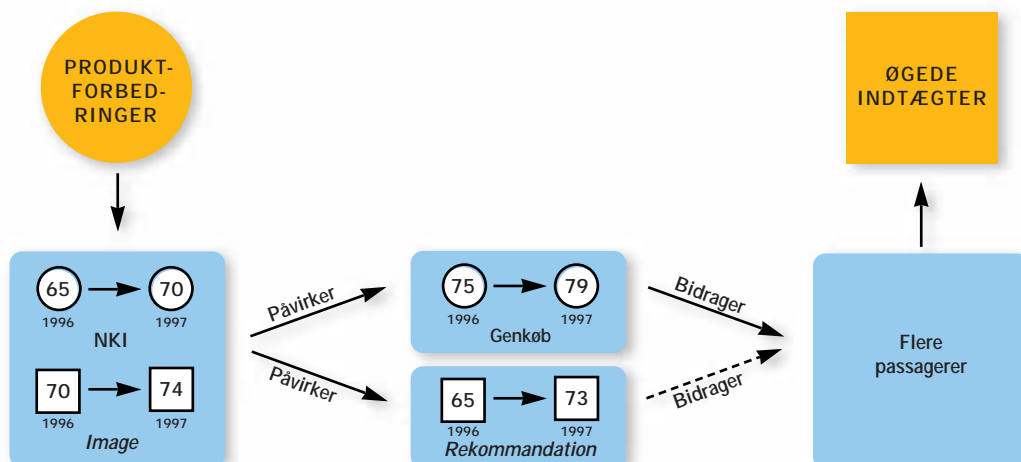
Der er en stor interaktion mellem image og oplevet præstation – image styrer/forstyrrer opfattelsen af præstationen. Denne påvirkning kaldes "positiv meta" respektive "negativ meta". SAS havde i størstedelen af 1980'erne en stærk "positiv meta", d.v.s. at SAS præstationer blev oplevet bedre end de faktisk var. I dag og gennem de seneste år, har SAS en "negativ meta", d.v.s. at den faktiske præstation er bedre end den oplevede. Dette gælder f.eks. punktligheden, hvor vi løbende følger både den faktiske og den oplevede præstation.

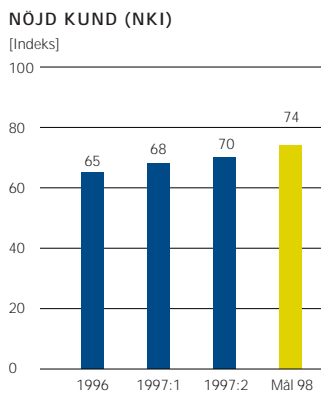
SAS har nogle af de bedste punktlighedsværdier af de europæiske flyselskaber, mens Airtrack, Europas førende undersøgelse af de forretningsrejsendes attituder til flyselskaber, viser at SAS opfattes at høre til de dårligere.

Målet er at neutralisere metaværdien i 1998, d.v.s. at

TILFREDSE KUNDER OG FORBEDRET IMAGE GIVER FLERE KUNDER OG HØJERE INDTJENING

1996 SAMMENLIGNET MED 1997





oplevelsen af SAS præstationer bliver på samme niveau som den faktisk præsterede.

OPLEVET PRÆSTATION OG NKI

Varemærkekapitalen påvirkes først og fremmest af, hvor tilfredse kunder vi har. Tilfredse kunder er forudsætningen for præference, loyalitet og rekommandationsvillighed.

Det mål vi anvender er et Nöjd Kund Index, NKI, der svarer på tre spørgsmål:

- Hvor tilfredse er kunderne med SAS?
- I hvilken udstrækning opfattes SAS at svare til kundernes forventninger?
- Hvor nær/langt fra det "ideelle flyselskab" opfattes SAS at ligge?

NKI er et indeks der har maksimumværdien 100. Metoden giver SAS nøgletal for kundetilfredshed som helhed og for vigtige præstationsområder og viser, hvor vi skal sætte vores anstrengelser ind.

De faktorer der har størst betydning for at få tilfredse kunder er:

- en venlig behandling og en effektiv service,
- punktligheden og regulariteten, trafiksystemet – kvalitet og et bredt udbud.

NKI-målinger er foretaget en gang i 1996 og to gange i 1997. Forbedrede NKI-værdier viser fremskridt inden for vigtige områder som opfattelsen af punktlighed, kabinepersonalets optræden og trafiksystemet.

STÆRKERE RELATIONER BIDRAGER TIL HØJERE LØNSOMHED

Tilfredse kunder udvikler præference og loyalitet (genkøbsvillighed) og bliver i længden ambassadører for varemærket, d.v.s. anbefaler andre at benytte SAS. Vi måler både genkøbs- og rekommandationsvillighed:

Flyselskabets bonusprogram har naturligvis til hensigt at øge loyaliteten til varemærket. SAS EuroBonus er for andet år i træk udnævnt til verdens bedste (se side 36). Værdien af dette for SAS og varemærkekapitalen kan ikke vurderes højt nok.

Førøgelsen af rekommandationsvilligheden for SAS var meget stor i 1997 – fra 65 til 73 (på en skala til hundrede) – og viser også effekterne af et forbedret image.

INVESTERINGER I SAS VAREMÆRKE

Sammenlagt kan vi konstatere, at SAS varemærke er et af virksomhedens vigtigste strategiske aktiver, der direkte påvirker indtægterne og lønsomheden. Hvordan vi forvalter varemærkekapitalen er derfor af største vigtighed set i aktionærernes perspektiv.

I grunden er SAS varemærke meget stærkt, men en stadig negativ meta gør, at SAS ikke får fuldt udbytte af de forbedrede præstationer.

Der skal derfor foretages investeringer i 1998 i en række "image criticals", hvor SAS skal forbedre sine præstationer og tydeliggøre disse i markedsføring og på anden måde. I september/oktober 1998 vil et meget stærkt program bekræfte det nye SAS og selskabets bløde værdier.

Medarbejderne ejer vor vigtigste ressource

Det gennemsnitlige antal ansatte i SAS Gruppen i 1997 var 25 057 (23 607), hvoraf 22 524 (21 348) var ansat i SAS og 2 494 (2 222) i SAS International Hotels.

SAS personalefilosofi var baseret på en overbevisning om medarbejderen som virksomhedens vigtigste konkurrencemiddel og konkurrencefordel.

Fokus på medarbejderne som nøglen til fremgang er en selvfølge – især i en servicevirksomhed – og SAS har en lang tradition for dette. Men vor indstilling til dette har udviklet sig i de senere år.

Tidligere hævdede vi, at medarbejderne er SAS vigtigste ressource. I dag mener vi, at medarbejderne ejer SAS vigtigste ressource – kompetencen, kreativiteten og holdningen til arbejdet og kunden. Det er ikke en selvfølge, at denne ressource tilflyder virksomheden i fuld udstrækning. Virksomheden og ledelsen må sikre, at ressourcen frigøres gennem et støttende lederskab.

MEDSKABENDE MEDARBEJDERE OG STØTTENDE LEDERSKAB

I SAS arbejder vi målrettet med at skabe de rette forudsætninger for at medarbejderne kan være aktivt medskabende. Gensidig tillid, viljen til at forandre, evnen til at udnytte mulighederne og tage ansvar er nogle af disse.

Medskabende medarbejdere engagerer sig, påvirker, tager ansvar, udvikler både virksomheden og sig selv – altid med udgangspunkt i kundens behov.

Støttende lederskab indebærer, at der skabes forudsætninger for at medarbejderne kan udnytte deres ressourcer på en effektiv måde i arbejdet. Dette opnås gennem en fornuftig organisering af, hvordan ressourcerne disponeres, dialog med tydelige mål, sikring af effektive værktøjer og udvikling af kompetence.

FOR AT KUNDEN KAN HAVE DET GODT, MÅ MEDARBEJDERNE HAVE DET GODT

En grundlæggende forudsætning for medskabende medarbejdere og gode arbejdsindsatser er et godt arbejdsklima og et godt arbejdsmiljø.

I servicevirksomheder afspejler selve produktet, hvordan medarbejderne har det. Med vor stærke satsning på kvalitet i kundekontakten er det naturligvis ekstra vigtigt.

Medarbejderne i SAS giver udtryk for deres opfattelse af arbejdsklimaet i en årlig undersøgelse. Mellem 1996 (basisår) og 1997 viste den en forbedring af medarbejdernes til-

fredshed på 6 %. Undersøgelsen følges op ved, at medarbejderne og ledelsen i fællesskab udarbejder planer med forbedringer, som integreres i virksomhedens øvrige planer.

Personaleomsætningen i 1997 var på 6,4 % på helårsbasis, beregnet som gennemsnittet af antallet af nyansatte og antallet, der er holdt op i relation til det totale antal medarbejdere. På grund af sæsonbaseret midlertidig rekruttering varierer personaleomsætningen fra 4,7 % i vinterhalvåret til 8,1 % i sommerhalvåret.

FOKUS PÅ ARBEJDSMILJØ

Vi har sat os som mål at udvikle SAS til en af flybranchens førende virksomheder inden for arbejdsmiljøområdet. Det medfører, at SAS skal tilbyde et godt og sikkert arbejdsmiljø, som lever op til vore værdinormer og naturligvis opfylde love og regler i de respektive lande. Arbejdet skal udformes således, at hver medarbejder kan fungere optimalt i sit job.

Sygefraværet i Danmark og Sverige var stabilt i 1997, mens det steg blandt vore medarbejdere i Norge. Størstedelen af fraværet relateres til langtidssyge. SAS arbejder planmæssigt og metodisk med rehabilitering og omplacering af medarbejdere.

Udviklingen i sygefraværet er ikke tilfredsstillende. Derfor intensiveres gennemgangen af arbejdsmiljøet, såvel det fysiske som det psykiske. Handlingsplaner udarbejdes i det formaliserede Internkontrollarbejdet (IK) i Norge og Sverige samt Arbejdspladsvurderingen (APV) i Danmark.

Helbreds-, Miljø- og Sikkerhedsfunktionerne (HMS) gennemgår i øjeblikket en omstrukturering for at sikre, at det forebyggende arbejde integreres som støtte for lederne. I stadig højere grad udvikles aktiviteter over landegrænserne for at drage nytte af og udvikle kompetence på en effektiv måde. Sikkerhedsmærkning og uniformer, arbejdsmiljøanalyser i forbindelse med investeringer i nye fly samt installation af arbejdspladser i nye lufthavnsterminaler er nogle eksempler på dette.

PERSONALEOMSÆTNING

%	1997
På helårsbasis	6,4
For perioden april til september 1997, omregnet til helårsniveau	8,1
For perioden januar til marts samt oktober til december 1997, omregnet til helårsniveau	4,7

SYGEFRAVÆR I PROCENT

%	1997	1996
Arbejdere	6,0	6,6
Funktionærer og flypersonale	4,3	4,3

ANSATTES OPLEVELSE AF ARBEJDSKLIMAET

	1997	1996 (basisår)
	106	100

SAS SAMARBEJDSMODEL

Gode samarbejdsrelationer er en forudsætning for at drive SAS effektivt og konkurrencedygtigt. Arbejdskonflikter i servicevirksomheder berører kunden med det samme. Samarbejdet i SAS bygger på strukturerede og effektivt fungerende relationer mellem ledere, medarbejdere og tillidsfolk.

Involvering af medarbejderne i udviklingen af virksomheden er en kritisk succéfaktor. Derfor arbejder medarbejdere og ledere med kvalitetsforbedringerne og procesudviklingen i fællesskab.

Relationen mellem ledere og fagforeninger i SAS præges af et stadig tættere samarbejde omkring mål, strategier og gennemførelsen af disse. Konferencer med deltagelse af alle fagforeningsledere er gennemført for at gennemgå og diskutere SAS strategiske planer. Et fælles udvalgsarbejde er indledt om indførelsen af en ny model for de kollektive aftaler.

I 1997 i lighed med 1996 var der ingen arbejdsnedlæggelse i Sverige. I Norge var der sammen med andre virksomheder en halv times proteststrejke mod det planlagte kollektive rejsetilbud til Gardermoen. I Danmark var der et mindre antal arbejdsnedlæggelser i nogle få timer, som kun påvirkede flytrafikken i meget lille udstrækning.

FORTSAT KOMPETENCEUDVIKLING

SAS er en organisation, hvor vi lærer af hinanden, af kunderne og af konkurrenterne. En løbende kompetenceudvikling er en forudsætning for at kunne konkurrere med succes.

Den kontinuerlige personaleuddannelse i form af både vedligeholdelse og nyudvikling af kompetencen er i 1997 holdt på samme niveau som i 1996 med en investering på ca. 950 MSEK (inkl. produktionsbortfald).

Udviklingen af støttende lederskab kræver en ny holdning og øget kvalitet i ledelsesarbejdet. Lederudviklingsindsatserne forandres direkte styret af virksomhedens udviklingsbehov. Nye fuldt dækkende programmer lanceres i foråret 1998.

FORDELING AF GENNEMSNITLIGT ANTAL ANSATTE I SAS, 1997

	%
Station Services Division	25,4
Operations Division	22,7
Technical Division inkl. SAS Component	15,6
Marketing & Sales Division	13,0
Datterselskab	9,0
SAS Cargo	5,0
Stabe	3,4
SAS Trading	2,7
Information Systems Division	1,8
Business Systems Div. excl. SAS Cargo og SAS Trading	1,4
	100





Vore miljømål for år 2001

- Kun Chapter III fly
- SAS hovedprodukter miljømærkede
- SAS kendt som miljøførende inden for flyindustrien

Fortsat udvikling af SAS miljøprogram

SAS er et af de første flyselskaber, der har løftet miljøarbejdet op på det højeste ledelsesniveau og gjort det til et strategisk aktiv. Det skete i 1995 og efter de tre år, der er gået, mener vi, at miljøarbejdet begynder at bidrage reelt til udviklingen af selskabets forretningsposition.

Vor miljøstrategi er at vi – inden for rammerne af SAS økonomiske, sikkerhedsmæssige og kvalitative mål – skal drive virksomheden på et sådan måde, at der sker mindst mulig miljøbelastning. Miljøspekter skal altid vejes ind i beslutningsunderlaget og SAS skal udnytte og/eller indføre sådanne metoder som resulterer i reduceret energiforbrug, mulighed for genbrug og minimale udslip.

SAS indkøbspolicy er ændret og stiller nu tydelige miljøkrav til leverandører af varer og tjenester.

Miljøarbejdet indgår som en del af SAS TQM-arbejde. SAS har endog besluttet at udvikle sit miljøsystem med sigte på en fremtidig EMAS-registrering og/eller certificering ifølge ISO 14001.

SAS Miljørapport 1997 er gennemgået af ekstern revisor og har fået en positiv udtalelse.

SAS fik i 1997 pris for bedste miljørapport i Danmark og flere andre hædersomtaler og er igen nomineret til ACCA's miljøpris 1997.

UDSLIP FRA FLYVIRKSOMHEDEN

SAS arbejder kontinuerligt med at effektivisere ressource- og energiforbruget og at reducere miljøpåvirkningen i øvrigt. Flyvirksomheden står hovedsagelig for SAS samlede miljøpåvirkning – med bl.a. ressourceforbrug ved anvendelse af ikke fornybare energikilder (flybrændstof), udslip af klimapåvirkende og-forsurende udstødning (CO₂ og NO_x) og lokal miljøpåvirkning med støj.

Fornyelsen af flyflåden vil være afgørende for, hvor meget SAS relative udslip kan formindskes, mens de totale udslip bestemmes af såvel fornyelsestakten i flyflåden som af udviklingen i den totale trafikvolumen.

SAS samlede produktion (ATK) steg 1997 med 5,8 % sammenlignet med 1996 og brændselsforbruget med 5,4 % til 1 615 683 m³. Da kuldioxid-udslippet er proportionalt med brændselsforbruget steg dette fra 3 815 Mton til 4 019 Mton.

Brændselsforbruget pr. ATK og RTK (som også indbefatter fragttrafikken) faldt med 0,35 respektive 1,6 %. SAS gennemsnitlige brændselsforbrug 1997 var på 6,2 kg (lig med 6,1 liter) pr. 100 passagerkilometer.

SAS har haft en positiv udvikling af kabinefaktoren fra 63,6 % til 64,9 %.

Som følge af moderniseringen af flyflåden (gennemsnitsalder 11 år) har udslippet af kvælstof (NO_x) og kulbrinte (HC) haft en relativ positiv udvikling.

Udslippet af kvælstof beregnes at være steget med

3,2 % til 14 835 tons i absolutte tal, mens de relative udslip er faldet med 1 %.

Udslippet af kulbrinte (HC) har haft en positiv udvikling, både i relative og absolutte termer. Det totale udslip er reduceret med 0,7 % til 2 069 ton.

FLÅDEFORNYELSE MED MILJØEFFEKTER

SAS er inde i en periode af fornyelse og tilvækst i flyflåden. Princippet for miljøkriteriet er formuleret således, at "bedste tilgængelige teknologi" skal gælde ved hver beslutning og bestilling.

I 1997 blev to resterende McDonnell Douglas MD-90 (af totalt 8) fly leveret til SAS. De hører til de fly i deres klasse, som kan præsentere de bedste miljødata, især når det gælder støj.

SAS har også afsluttet støjdemperingsprogrammet i sin egen DC-9-flåde, en miljøinvestering i 1997 på 165 MSEK.

Andelen af kapital II-fly i SAS-flåden blev dermed reduceret fra 19 % til 12 %. SAS regner med at samtlige kapital II-fly er faset ud 1999, i god tid inden EU's totalforbud fra og med 1 april 2002.

Fra efteråret 1998 frem til 2002 vil SAS modtage 41 fly af typen Boeing 737-600 med ekstra brændkammer, hvilket giver 40 % lavere emissioner af kvælstof og 20 % mindre kuldioxid. Alene miljøinvesteringen i motorerne beløber sig til 159 MSEK.

MILJØ OG ØKONOMI

Generelt er det en trend i hele Europa at stramme op på miljørelaterede afgifter og/eller miljøreguleringer. SAS arbejder i såvel nationale som internationale sammenhænge samt i dialog med relevante myndigheder for at få varslede langsigtede og internationalt gældende rammer inden for miljøområdet for transportsektoren. SAS principielle holdning er, at alle transportformer bør dække omkostningerne for deres infrastruktur og deres miljøbelastninger ud fra "Polluter Pays" princippet.

FØLSOMHEDSANALYSE

EU's arbejde med ændringer i mineraloliedirektivet kan medføre, at flybrændsel kan pålægges energi/miljøafgifter. De antydede afgifter betyder for SAS øgede omkostninger i størrelsesordenen flere hundrede millioner SEK, hvis ikke en omfordeling sker i hele skatte- og afgiftssystemet.

EU arbejder også med et forslag til et direktiv for at reducere udslip af kvælstof fra flymotorer. Ud fra hvad man ved om forslaget, regner SAS med, at selskabets flyflåde vil være tilpasset de skærpede regler.

ECAC arbejder med et forslag om inddeling af Kap III-

fly i flere klasser, bl.a. med indførelse af differentierede støjafgifter. En sådan inddeling kan få konsekvenser for MD-80-flåden

Miljøafgifter og miljøreguleringer kan på kort sigt medføre mindre fleksibilitet i udnyttelsen af SAS-flåden og øgede omkostninger i trafiksystemet. Det kan også have negativ indflydelse på brugtværdien i dele af SAS-flåden ved fremtidig udskiftning.

Ændringer af miljørelaterede afgifter i Skandinavien

- Fra og med 1 april 1998 har Norge ændret passagerafgifter til en sædeafgift. Dette vil på årsbasis medføre en stigning fra 1997 års afgiftsniveau på 250 MNOK.
- Den svenske ændring af emissionskatten fra 1 januar 1998 som er baseret på kvælstof (NOx) vil medføre en netto stigning i miljøafgifterne på 10–20 MSEK.
- Danske myndigheder har indført en miljøbaseret passagerafgift fra 1. januar 1998. Den øger den budgetterede afgiftsniveau med 208 MDKK.
- Støjbestemmelserne for den nye norske hovedlufthavn Gardermoen bryder med ICAO's princip om ikke at indføre operative restriktioner på Kap III-fly. SAS bedømmer, at dette kan få konsekvenser for andre miljøreguleringer fremover.
- De nye koncessionskrav til SAS tekniske base, og øvrige koncessionskrav for driften på Gardermoen bedømmes ikke at have nogle væsentlige konsekvenser for SAS.
- Ud fra hvad SAS ved, bedømmer SAS, at øvrige ændringer i miljøregler såsom koncessioner, tilladelser og dispensationer ikke får væsentlig betydning for SAS virksomhed.

MILJØGÆLD OG MILJØSTRIDIGHEDER

Blandt miljørelaterede omkostninger i koncernens resultatopgørelse for 1997 indgår 9 MSEK afsat til omkostninger i forbindelse med renovering af forurenede jord i Københavns Lufthavn. De totale omkostninger beløber sig til 16 MSEK, hvoraf Københavns Lufthavn A/S (KLH) har betalt 7 MSEK. Begge parter tilslutter sig princippet om, at forurenere skal betale omkostningerne for at have forårsaget miljøskader (Polluter Pays Principle). Da der foreligger uklarheder i dette tilfælde, dels om i hvilken udstrækning respektive part har bidraget til skaden, dels om hvordan operatørbegrebet mellem parterne skal tolkes, er omkostningsfordelingen et resultat af en forhandling parterne imellem. Der kan foreligge en risiko for, at lignende slags skader er opstået i forbindelse med tankning og vedligeholdelsesarbejde på ejendomme som disponeres af eller har været disponeret af SAS i andre lufthavne. Den eventuelle forekomst af sådanne skader er dog endnu ikke udredt, og der har ikke været rettet noget krav om erstatning mod SAS.

Statens Forureningstilsyn er informeret to gange af SAS, om at SAS har tangeret men ikke overskredet koncentrationskravet til udslip i vand i overensstemmelse med koncessionskravene.

SAS har haft en tvist med det svenske Luftfartsverket om Kap II-forbud på den nye Karlstad flyveplads. Dette er nu en sag mellem EU og de svenske myndigheder, samtidig med at SAS indtil videre har tilpasset sin trafik til Karlstad efter de gældende bestemmelser. SAS har også en

dialog gående med de svenske myndigheder om miljøreguleringer på Umeå flyveplads.

Derudover foreligger der ingen miljørelaterede sager i forbindelse med SAS virksomhed.

Ifølge SAS bedømmelse ejer SAS ingen jord, som kan betragtes som forurenede ud fra nationale grænseværdier.

Spørgsmål om ansvar for miljøskader diskuteres i øjeblikket i EU kommissionen (DG XI). Kommissionen har til hensigt at præsentere en "hvidbog" i spørgsmålet i april 1998. Ifølge et forslag fra kommissionen som blev diskuteret ved et møde med nationale eksperter i november 1997, skal forurenere bære ansvaret. Hvis flere forurenere er ansvarlige, skal ansvaret være solidarisk, dog med mulighed for at den som kan bevise, at han kun har bidraget til en vis del af skaden, kun bærer et ansvar for den del. Eftersom der endnu ikke foreligger noget direktiv om fordelingen af ansvaret for miljøskader og der endnu ikke er truffet nogen beslutning i sagen, er det i øjeblikket ikke muligt at udtale sig om, på hvilken måde en eventuel regulering af spørgsmålet inden for EU vil påvirke SAS. På baggrund af den allerede gældende miljølovgivning i de tre skandinaviske lande bedømmes det foreliggende forslag fra EU-kommissionen dog kun i begrænset omfang at ændre den eksisterende ansvarsfordeling.

SAS forsikring dækker selskabets ansvar for miljøpåvirkning ved akutte hændelser og ulykker. SAS har også beredskab i tilfælde af havarier, ulykker og hændelser med forureninger som følge. SAS tillemper et systematisk forvaltnings-, drifts- og vedligeholdelsesprogram der skal forebygge og begrænse risici for forurening.

For en mere udførlig og detaljeret redegørelse for SAS miljøarbejde og miljøstatus henvises til SAS separate miljøregnskab for 1997 eller SAS internetside:

<http://www.sas.dk>

MILJØRELATEREDE INDTÆGTER OG/ELLER OMKOSTNINGSREDUKTIONER

Reducerede omkostninger i forbindelse med forbedret affaldshåndtering, reduceret energi- og ressourceforbrug, emballageafgifter	ca 15 MSEK
Omkostningsreduktion ved udfasning af Kap II-flåden (-7 %)	ca 25 MSEK

MILJØRELATEREDE INVESTERINGER/OMKOSTNINGER

2 stk. MD-90 (miljøinvestering 10 MSEK pr. fly)	20 MSEK
Støjdæmpning DC-9	165 MSEK
Meromkostning ved brug af Kap II-fly	50 MSEK
Miljøandel af projekt Gardermoen	25 MSEK
Miljøandel af omkostninger ved investeringer i kabine-/mark aktiviteter	34 MSEK

MILJØRELATEREDE SKATTER/AFGIFTER

Sæde/passagerafgifter i Norge	475 (469) MSEK
Støjafgifter	6,5 (15) MSEK

(Emissionskat i Sverige er ikke betalt for 1997 da ny emissionsafgift afventes som blev indført 1 januar 1998).

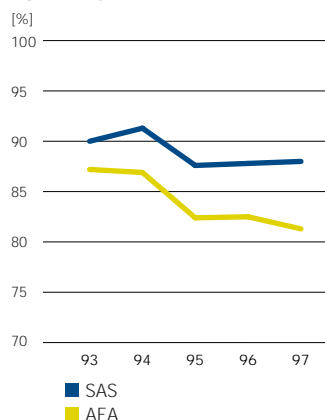
Operationelle nøgletal og grafer

TRAFIK/PRODUKTION		1997	1996	1995	1994	1993
Antal befløjne byer		98	101	100	102	104
Antal flytimer, rutetrafik		320 410	309 636	295 028	297 688	314 940
Fløjne kilometer, rutetrafik	(mio)	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6
Flytimer i luften, rutetrafik	(000)	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9
Antal befordrede passagerer, i alt	(000)	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619
Udbudte ton-km ² , i alt	(mio)	4 346,0	4 130,8	3 586,2	3 514,0	3 576,4
Udbudte ton-km ² , rutetrafik		4 290,6	4 092,6	3 546,2	3 500,8	3 566,6
Udbudte ton-km ² , charter		55,4	38,7	40,0	13,2	9,8
Betalte ton-km ² , rutetrafik	(mio)	2 571,5	2 392,2	2 172,7	2 163,2	2 106,9
Passagerer og overvægtsbagage		1 827,7	1 754,6	1 670,4	1 666,8	1 637,3
Fragt		693,7	590,4	452,8	445,9	420,4
Post		50,1	48,2	49,5	50,5	49,2
Total lastfaktor ² , i rutetrafik	(%)	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1
Udbudte sæde-km ² , rutetrafik	(mio)	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581
Betalte passager-km ² , rutetrafik	(mio)	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138
Kabinefaktor ² , rutetrafik	(%)	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5
Gennemsnitlig rejsestrækning, rutetrafik	(km)	986	990	989	983	976
Trafikindtægter/ Betalte ton-km	(SEK)	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24
Passagerindtægter/ Betalte passager-km, rutetrafik	(SEK)	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21
Flydriftsomkostninger/udbudte ton-km, rutetrafik	(SEK)	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69
Betalte ton-km/ansat	(rutetrafik)	129 517	127 565	119 052	115 920	108 388
Betalte passager-km/ansat	(rutetrafik)	1 023 603	1 025 902	1 014 027	989 532	933 053
Brændstofpris	(cent/gallon)	75	78	67	66	71
Punktlighed	(% inden for 15 minutter)	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0
Regularitet ²	(%)	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7
Break even-lastfaktor ²	(%)					
SAS		57,2	56,0	56,4	58,6	59,5
AEA		¹	66,6	66,2	65,2	65,5
IATA		¹	59,9	59,0	60,4	61,2
US Majors		¹	53,7	52,2	54,6	53,5

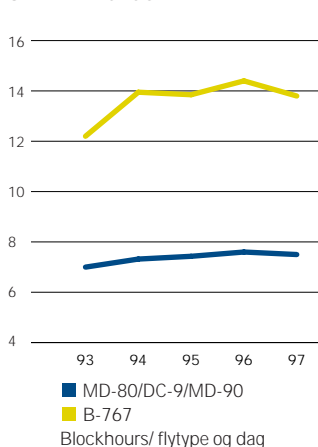
¹ Oplysninger ikke tilgængelige .

² Definitioner, se side VII.

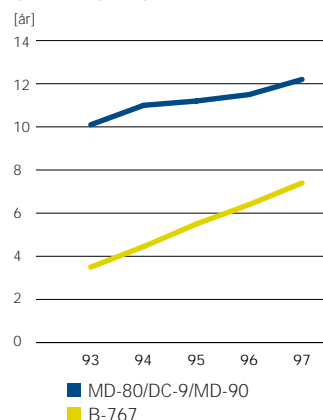
PUNKTLIGHED



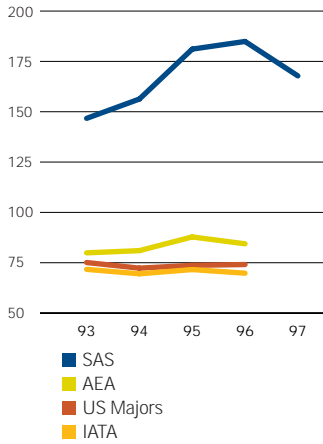
SAS FLYFLÅDE UDNYTTELSESGRAD



SAS FLYFLÅDE GENNEMSNI TSALDER

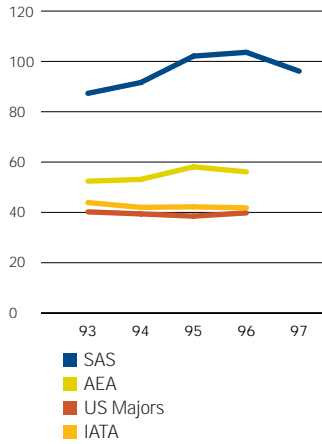


ENHEDSINDTÆGT* (YIELD)



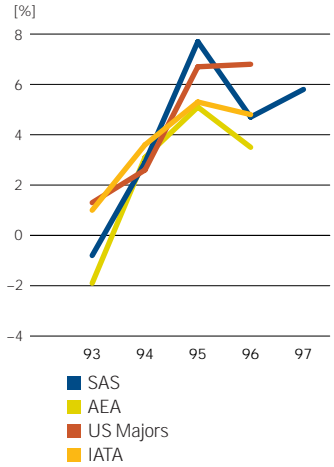
Indtægt/Betalt tonkm (USD)

ENHEDSOMKOSTNING*

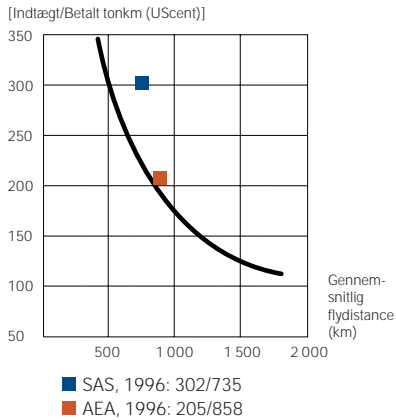


Omkostning/udbudte tonkm (USD)

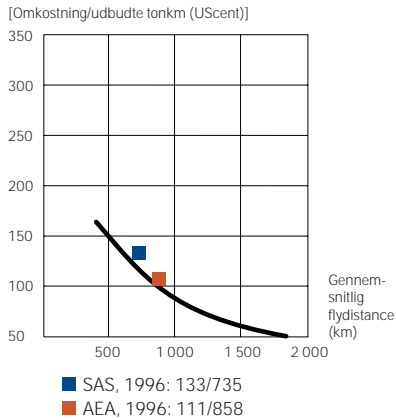
DRIFTSMARGINAL



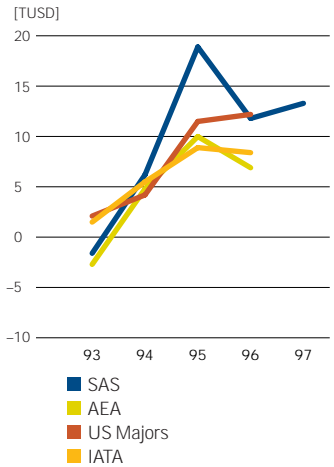
ENHEDSINDTÆGTENS * VARIATION MED FLYDISTANCEN, EUROPA



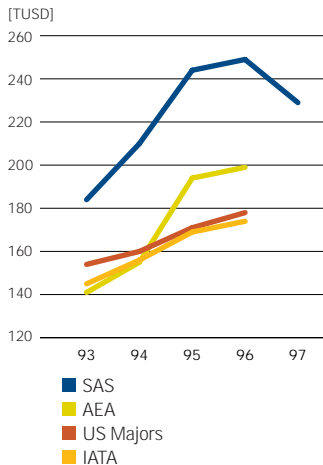
ENHEDSINDTÆGTENS * VARIATION MED FLYDISTANCEN, EUROPA



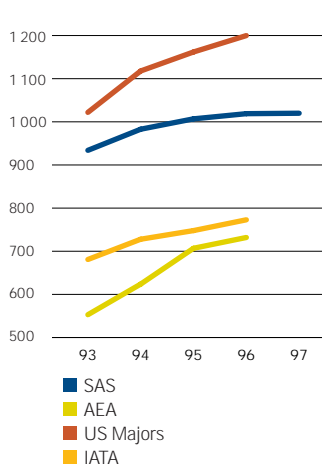
DRIFTSRESULTAT PR. ANSAT



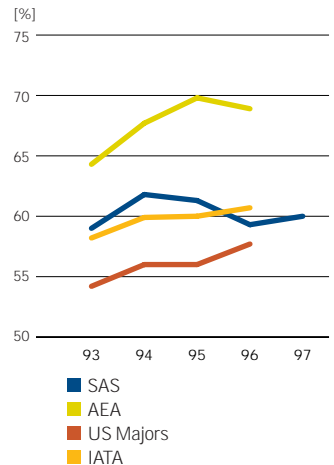
INDTÆGT PR. ANSAT



PASSAGERER PR. ANSAT



LASTEFAKTOR *



*Se definitioner side VII.



Årsregnskab

Bestyrelsens og den administrerende direktørs beretning for regnskabsåret 1. januar – 31. december 1997.

SAS GRUPPEN 1997

SAS Gruppens regnskab er aflagt i henhold til International Accounting Standards.
(Tal i parentes vedrører 1996).

MARKED

SAS trafikudvikling var positiv sammenlignet med foregående år. 1997 begyndte svagt, men gennem en god trafiktilvækst i den sidste halvdel af året steg passagertrafikken i alt med 4,4 % i forhold til 1996. I anden halvdel af året skete tilvæksten yderligere i forretningssegmentet. Trafiktilvæksten var samlet set noget lavere end markeds-tilvæksten, hvilket skyldes en lavere produktionsstigning end de fleste andre europæiske luftfartsselskaber.

I 1997 steg flytrafikken inden for Association of European Airlines, AEA, i Europa med 10%. SAS trafiktilvækst i Europa var 9%.

Det svenske indenrigsmarked steg i 1997 med 4%. SAS trafik, inklusive samarbejdet med Falcon Air steg med 3 % sammenlignet med sidste år, mens markedsandelen faldt til 60 % (63%). Norsk indenrigsflyvning har haft en tilvækst på ca. 3 %. SAS trafik steg med 4 % og markedsandelen inklusive partner steg med 0,3 procentenheder til 48,6 %. I dansk indenrigs faldt SAS trafik med 3 %. Det danske indenrigsmarked for flyvning har med åbningen af togforbindelsen over Storebælt oplevet en forstærket konkurrence. Inklusive partner steg markedsandelen med 2,4 procentenheder til 65,8 %.

I 1997 blev konkurrencen yderligere intensiveret på SAS hjemmemarked. Den stigende konkurrence medførte et fortsat tryk på priserne, og SAS valutajusterede enhedsindtægt forblev for andet år i træk uændret.

ALLIANCER OG SAMARBEJDSPARTNERE

I maj 1997 introduceredes Star Alliance, en global alliance mellem SAS, Lufthansa, United Airlines, Thai Airways International samt Air Canada. I oktober kom Varig Brazilian Airlines til. Den nuværende Star Alliance dækker 642 destinationer i 108 lande.

Med det formål at forstærke positionen på det skandinaviske hjemmemarked har SAS i 1997 øget sit samarbejde med regionale partnere. Som et led i denne strategi blev der i slutningen af 1997 indgået en aftale mellem Bonheur ASA og Ganger Rolf ASA og SAS vedrørende SAS køb af 29 % af aktierne i Widerøe's Flyveselskab ASA. Transaktionen er betinget af konkurrencemyndighedernes godkendelse. Købet vil først indgå i SAS regnskab i 1998. Endvidere er der indgået en optionsaftale mellem partnerne om SAS køb af yderligere 34 % af aktierne. Optionen løber til den 28. december 1998. For at forstærke SAS tilstedeværelse i Finland købtes samtlige aktier i OY Air Botnia AB i januar 1998.

SAS OG MILJØET

Flyvirksomheden, med forbrug af ikke fornybare energikilder, udslip som kuldioxid og kvælstofoxider samt støj som miljøpåvirkning ved lufthavne, udgør den overvejende del af SAS miljøpåvirkning. Derfor bliver den planlagte udskiftning af flyflåden vigtig for reduktionen af de relative udslip. SAS er nu inde i en periode med fornyelse, udskiftning og forøgelse af flyflåden. Et af de vigtigste kriterier i forbindelse med beslutning af investeringer i nye fly er miljøaspekterne.

Miljøspørgsmålene er en integreret del af SAS beslutningsunderlag og bliver yderligere forstærket i SAS indkøbspolicy, der stiller krav til leverandører af varer og tjenester.

SAS deltager i et nyt miljøforum inden for Star Alliance, hvor arbejdet fokuserer på at sætte fælles mål inden for miljøområdet samt en forpligtelse til kontinuerligt at forbedre miljøarbejdet i respektive selskaber. For en detaljeret redegørelse for mål, strategier, organisation, miljørelaterede investeringer m.v. henvises til SAS separate miljøregnskab for 1997.

ASSOCIEREDE SELSKABER

Som associeret selskab betegnes de selskaber, hvor SAS Gruppens ejerandel er mellem 20 % og 50 %. Blandt de associerede indgår British Midland PLC (40 %), Spanair S.A. (49 %), Polygon Insurance Company Ltd. (30,8 %) samt airBaltic (28,5 %).

Resultatet i British Midland PLC har udviklet sig meget positivt i 1997, dette gælder specielt de internationale ruter. Passagerantallet er steget og kabinefaktoren er forbedret sammenlignet med foregående år. I 1997 er British Regional Airlines solgt. Resultatet i British Midland PLC udgjorde 11 (6) MGBP efter skat. SAS andel af resultatet inklusive afskrivning af goodwill på 32 (27) MSEK samt korrektion vedrørende sidste års resultat med -14 (8) MSEK udgør 9 (5) MSEK.

airBaltic Corporation SIA, Letlands nationale luftfartsselskab, udviklede sig i overensstemmelse med planerne. Kabinefaktoren steg til 48 %. Selskabets planlagte beflyvning af Moskva har af luftfartspolitiske årsager ikke kunnet påbegyndes. Resultatet for 1997 udgjorde i alt -5 (-18) MUSD. SAS andel heraf er -10 (-45) MSEK. SAS andel af resultatet i Polygon Insurance Company Ltd var 14 (25).

Resultatet i Spanair S.A. udgjorde 60 (-28) MSEK efter skat. SAS andel udgør 30 (-14) MSEK.

I SAS Gruppens driftsresultat indgår andele af de associerede selskabers resultat efter skat med i alt 61 (-15) MSEK, kapitalandele udgjorde 756 (653) MSEK.

SAS Gruppens Resultatopgørelse

(Note 1)

MSEK	1997	1996
Omsætning – Note 2	38 928	35 189
Personaleomkostninger – Note 3	-10 994	-10 184
Øvrige driftsomkostninger – Note 4	-23 816	-21 337
Driftsresultat før afskrivninger	4 118	3 668
Afskrivninger – Note 5	-1 880	-1 851
Resultatandele i associerede selskaber – Note 6	61	-15
Resultat ved salg af aktier i koncern- og associerede selskaber	1	-
Resultat ved salg af fly og bygninger – Note 7	83	100
Driftsresultat	2 383	1 902
Resultat fra øvrige aktier og andele – Note 10	15	1
Renteindtægter og lignende resultatposter – Note 11	659	744
Renteudgifter og lignende resultatposter – Note 12	-826	-830
Resultat efter finansielle poster	2 231	1 817
Datterselskabernes skatter – Note 13	-71	-39
Minoritetsandele	0	-2
Resultat før skat vedrørende SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter	2 160	1 776

RESULTAT PR. FORRETNINGSOMRÅDE

MSEK	1997	1996
SAS		
Resultat før afskrivninger	3 772	3 426
Afskrivninger	-1 755	-1 736
Resultat i associerede selskaber	49	-26
Resultat ved salg af aktier i associerede selskaber	2	0
Resultat ved salg af flymateriel og bygninger	83	100
Resultat ved salg af øvrige aktier	15	0
Finansnetto	-99	-18
SAS i alt	2 067	1 746
SAS International Hotels	160	65
Øvrig virksomhed/ koncernelimineringer	4	6
Resultat før skat	2 231	1 817

VALUTAENS PÅVIRKNING AF SAS GRUPPENS RESULTAT

Såvel omsætning som driftsomkostninger og finansielle poster påvirkes i betydelig grad af valutakursforandringer. Kun ca. 34 % af omsætningen og 28 % af driftsomkostningerne er i svenske kroner.

Den samlede effekt af ændrede valutakurser på SAS Gruppens driftsresultat i 1997 sammenlignet med 1996, var positiv med 27 MSEK. Forskellen mellem årene i valutakursdifferencer på den finansielle nettogæld var på den anden side negativ med 51 MSEK.

Den samlede effekt på resultatet før skat blev dermed positiv med 22 MSEK.

MSEK

Omsætning	1 055
Driftsomkostninger inklusive omregning af driftskapital	-982
Driftsresultat	73
Finansielle poster	-51
Resultat før skat	22

Kommentarer til Resultatopgørelsen

SAS Gruppens omsætning steg med 3 737 MSEK eller 10,6%. Justeret for valutakurseffekter mellem årene, 1 055 MSEK, steg omsætningen med 7,6% eller 2 684 MSEK. Heraf er 1 079 MSEK øgede passagerindtægter, 617 MSEK øvrige trafikindtægter og de resterende 988 MSEK er øgede volumener inden for øvrige virksomhedsområder. SAS passagertrafik målt i RPK, betalte passagerkilometer, steg 4,2% sammenlignet med 1996. Enhedsindtægten, yielden var justeret for valutakursændringer, uforandret i forhold til sidste år.

De samlede driftsomkostninger steg med 3 289 MSEK eller 10,4%. Korrigeret for valutakurseffekter, -982 MSEK, var omkostningsstigningen 7,1%. I SAS flyvirksomhed steg driftsomkostningerne med 2 637 MSEK eller 9,6%. Korrigeret for valutakurseffekter var tilsvarende stigning 6,3%. Med hensyn taget til volumenstigningen steg enhedsomkostningen med 1,6%. Enhedsomkostningsstigningen skyldes først og fremmest øgede personaleomkostninger og vedligeholdelsesomkostninger samt satsninger på produktforbedringer.

Driftsresultatet steg med 481 MSEK, hvoraf 73 kan henføres til ændrede valutakurser. Bruttodækningsbidraget steg fra 10,4% til 10,6%.

Afskrivningerne var på samme niveau som i 1996. Ved købet i 1996 af MD90 bogførtes anskaffelsesomkostningen, brutto med speciel gældsbogføring af den modtagne finansieringsrabat. Gældsposten opløses over lånets løbetid ca. 10 år. I 1997 er en tilsvarende metode anvendt på tidligere køb af MD80 og Boeing 767. Dette har i 1997 medført reducerede afskrivninger med 184 MSEK. I forbindelse med overgang fra progressiv afskrivningsmetode til lineær afskrivningsmetode pr. 1. januar 1994 blev der konstateret en forskel i den bogførte værdi mellem de to metoder. Denne blev periodiseret gennem forhøjede årlige afskrivninger, der i 1997 udgør godt 180 MSEK.

Resultatandele i associerede selskaber blev forbedret med 76 MSEK til 61 MSEK, først og fremmest som følge af en positiv resultatudvikling i Spanair S.A. samt airBaltic.

Resultatet ved salg af flymateriel 83 (100) MSEK inkluderer salg i 1997 af en MD-83 til Spanair S.A., med 53 MSEK samt salg af en DC 9-51, med 17 MSEK.

SAS Gruppens finansnetto udgjorde -167 (-86) MSEK.

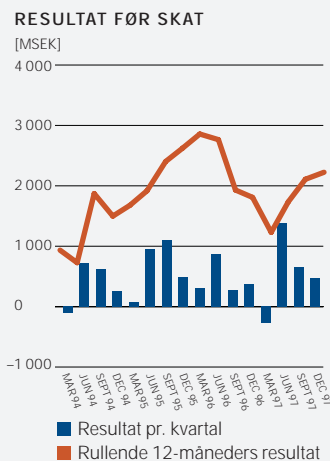
Udviklingen på de finansielle markeder har i 1997 som helhed været stabil. Der er opstået en øget uro i efteråret, hvilket har medført en større bevægelse på samtlige markeder.

SAS Gruppens rentenetto er på samme niveau som foregående år -140 (-135) MSEK.

Kursudviklingen for den svenske krone har i 1997 givet svagere effekt på nettogælden. Den samlede valutaeffekt er negativ i SAS Gruppens finansnetto på -1 MSEK. Foregående år var valutakursdifferencen positiv med 50 MSEK.

Resultatet efter finansielle poster udgjorde 2 231 (1 817) MSEK.

Af datterselskabernes samlede skatteudgifter udgjorde 27 hensættelse til udskudt skat. I 1996 indgik en opløsning med 23 MSEK.



SAS Gruppens Balance

(Note 1)

AKTIVER, MSEK

ANLÆGSAKTIVER	1997	1996
Immaterielle anlægsaktiver – Note 14, 15	36	24
Materielle anlægsaktiver – Note 15		
Bygninger og grunde	4 910	4 966
Fly	11 284	11 739
Reservemotorer og reservedele	964	869
Værkstedsinventar og serviceudrustning til fly	111	92
Andet inventar og køretøjer	1 385	1 261
Igangværende anlægsaktiver	1 332	458
Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver – Note 16	1 094	369
	21 080	19 754
Finansielle anlægsaktiver – Note 15		
Kapitalandele i associerede selskaber – Note 17	756	653
Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber – Note 19	98	88
Aktier og andele – Note 20	62	63
Pensionsmidler, netto – Note 25	530	–
Andre langfristede tilgodehavender	438	202
	1 884	1 006
Anlægsaktiver i alt	23 000	20 784
OMSÆTNINGSAKTIVER		
Varelagre m.m.		
Varelagre og reservedele – Note 21	774	636
Forskud til leverandører	5	3
	779	639
Kortfristede tilgodehavender		
Debitorer	2 307	1 862
Tilgodehavender i associerede selskaber	52	15
Andre tilgodehavender – Note 22	758	883
Forudbetalte omkostninger og periodiserede indtægter	916	637
	4 033	3 397
Kortfristede placeringer – Note 23	9 113	10 333
Kasse og bank	704	717
Omsætningsaktiver i alt	14 629	15 086
AKTIVER I ALT	37 629	35 870

EGENKAPITAL OG GÆLD, MSEK

EGENKAPITAL – Note 24	1997	1996
Indskudskapital	12 976	11 992
Anden egenkapital	1 265	1 038
	14 241	13 030
Minoritetsinteresser	19	18
Hensættelser		
Pensioner og lignende forpligtelser – Note 25	214	436
Udskudte skatter	163	137
	377	573
Langfristet gæld – Note 26		
Driftslån – Note 27	784	737
Obligationslån – Note 28	2 351	2 843
Andre lån – Note 29	7 840	8 140
Anden gæld	838	907
	11 813	12 627
Kortfristet gæld		
Kortfristet del af langfristet gæld	634	950
Lån – Note 31	284	271
Forskud fra kunder	33	14
Leverandørgæld	1 680	1 401
Gæld til associerede selskaber	13	13
Skattegæld	45	43
Trafikafregningsgæld – Note 32	1 953	1 645
Foreslået udbytte til moderselskaber	1 141	844
Anden gæld	1 143	982
Skyldige omkostninger og forudindgåede indtægter	4 253	3 459
	11 179	9 622
EGENKAPITAL OG GÆLD I ALT	37 629	35 870
Pant der er stillet for egen gæld og hensættelser – Note 33	806	546
Øvrige sikkerhedsstillelser – Note 33	71	82
	877	628
Eventualforpligtelser – Note 34	978	1 276
Lejeforpligtelser – Note 35		

Kommentarer til Balancen

AKTIVER

SAS Gruppens samlede aktiver er steget 5 % til 37 629 MSEK.

Den bogførte værdi af fly er faldet med 455 MSEK. Ændringen omfatter investering i MD-90 inklusive tidligere foretagne forskudsbetalinger på 452 MSEK samt overførsel fra igangværende anlægsaktiver med 317 MSEK, hovedsagelig omfattende støjdæmpere vedrørende DC9-41. Afgående poster udgør årets afskrivninger på 1 102 MSEK samt restværdi vedrørende solgte fly.

Blandt igangværende anlægsaktiver indgår 835 MSEK, der kan henføres til SAS engagement på Oslos nye lufthavn Gardermoen. Desuden indgår en ny fragtterminal i Københavns lufthavn samt opførelsen af et hotel i Manchester.

Langfristede forskud til leverandører af flymateriel steg i 1997 med 725 MSEK. Forskud til McDonnell Douglas er foretaget med 112 MSEK i forbindelse med leverancer af to MD-90 i 1997. Desuden er yderligere 156 MSEK anvendt. Forskud vedrørende kommende leverancer af blandt andet Boeing 737-600 samt Dehavilland Dash 8 er udbetalt med 993 MSEK.

Kapitalandele i associerede selskaber er steget med 103 MSEK til 756 MSEK. Årets resultatandele var positive med 61 MSEK. Derudover er kapitalandelene steget på grund af valutakursforandringer m.m. 42 MSEK.

SAS ændrede i 1996 metode for behandling af de tilgængelige kollektive pensioner i Sverige. Tillem্পning af blandt andet disse principper resulterer pr. 31. december 1997 i en tilgang af de nævnte pensionsmidler på netto 530 MSEK (se endvidere "Regnskabs- og vurderingsprincipper" side 70 samt Note 25).

Den kortfristede likviditet var ved årsskiftet 9 817 (11 050) MSEK eller 26 (31) % af balancen. Faldet kan forklares til dels ved indløsning af lån.

Den samlede investerede kapital udgjorde ved årsskiftet 26 368 (27 268) MSEK. Den gennemsnitlige investerede kapital i 1997 var 26 311 (25 004) MSEK. Forrentningen af den investerede kapital blev 12 (11) %.

GÆLD

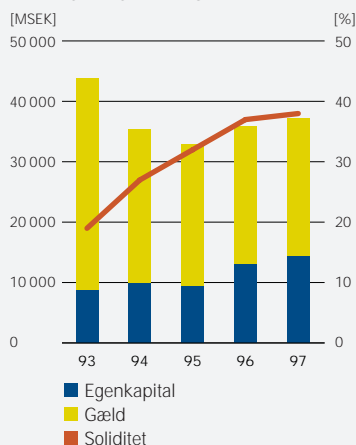
Af den samlede gæld var 12 107 (13 376) MSEK rentebærende. Heri indgår pensionsgæld med 35 (184) MSEK.

Den rentebærende nettogæld var pr. 31. december 1997 1 345 (1 754) MSEK. SAS Gruppens gennemsnitlige nettogæld har i 1997 været 1 880 (2 420) MSEK. En ny lånefacilitet på 700 MUSD blev underskrevet i 1997. Dermed findes, inklusive den lånefacilitet der blev tegnet i 1996, 1 010 MUSD tilgængelig. Desuden har SAS uudnyttede certifikatprogrammer tilgængelige på 2 000 MSEK, 1 500 MDKK og 200 MUSD. Gældsætningsgraden pr. den 31. december 1997 var 0,1 (0,1).

EGENKAPITAL

Egenkapitalen steg, efter foreslået udbytte til SAS moderselskaber på 1 141 MSEK, med 1 211 MSEK til 14 241 MSEK. Ud over årets resultat efter skat skyldes stigningen positive omregningsdifferencer i udenlandske datter- og associerede selskaber. Soliditeten, efter hensættelse af foreslået udbytte, var ved årsskiftet 38 (37) % og forrentningen efter skat af egenkapitalen udgjorde 11 (11) %.

FINANSIEL STILLING



SAS Gruppens Finansieringsopgørelser

MSEK	1997	1996
ÅRETS DRIFT		
Resultat før skat	2 231	1 815
Afskrivninger	1 880	1 851
Værdireguleringer, nedskrivninger m.m.	6	66
Resultat ved salg af anlægsaktiver	-100	-63
Andet – netto	-63	-31
Finansiering fra årets drift	3 954	3 638
Ændring i:		
Varelager og reservedele	-146	-34
Driftstilgodehavender	-1 039	-200
Driftsgæld	1 487	410
Ændring af kapital bundet i driften	302	176
Nettofinansiering fra årets drift	4 256	3 814
INVESTERINGER		
Fly	-452	-1 126
Reservedele	-215	-476
Bygninger, inventar og øvrige driftsmidler	-1 566	-2 313
Aktier og andele, goodwill m.m.	-30	-35
Forskudsindbetalinger på flymateriel (netto)	-993	-252
Investeringer i alt	-3 256	-4 202
Salg af anlægsaktiver	235	1 039
Omregningsdifferencer m.m.	17	27
Nettoinvesteringer	-3 004	-3 136
Udbetalte midler til moderselskaber	-844	-1 150
Kapitaltilskud fra moderselskaber	-	1 400
Finansieringsoverskud	408	928
EKSTERN FINANSIERING		
Lån, afdrag og førtidsindfrielse inkl. valutakursdifferencer – netto	-1 047	715
Øvrige finansielle tilgodehavender/gæld – netto	-594	-669
Ændring i minoritetsinteresser	0	-2
Ekstern finansiering – netto	-1 641	44
ÆNDRING AF LIKVIDE MIDLER		
ifølge balancen	-1 233	972
Likvide midler ved regnskabsårets begyndelse	11 050	10 078
Likvide midler ved regnskabsårets afslutning	9 817	11 050

Kommentarer til finansieringsopgørelsen

SAS Gruppens cash-flow før forandringer i driftskapitalen og investeringer udgjorde 3 954 (3 638) MSEK. Driftskapitalen faldt med 302 (176) MSEK. Såvel driftstilgodehavender som driftsgæld steg i 1997, generelt som en effekt af øgede volumener i virksomheden.

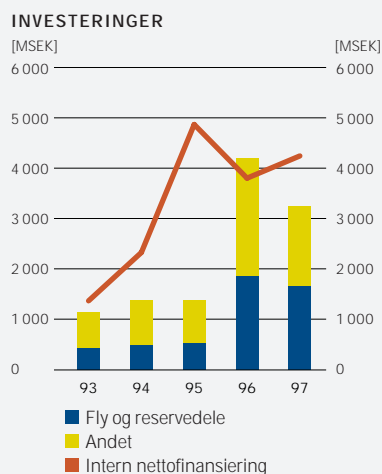
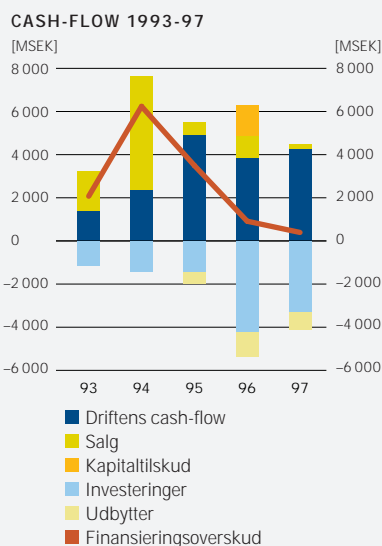
Investeringer inklusive forskudsbetalinger til flyleverandører udgjorde 3 256 MSEK, en stigning på 946 MSEK sammenlignet med 1996. Af investeringerne kan 2 938 (4 132) MSEK henføres til SAS og 318 (70) MSEK til SAS International Hotels. Heri indgår 451 MSEK vedrørende to MD-90 der blev leveret i 1997. Investeringer i bygninger og grunde udgør i alt 1 060 MSEK og omfatter først og fremmest Gardermoen, fragtterminalen i København samt et hotel i Manchester.

Salg af anlægsaktiver genererede 235 (1 039) MSEK og består hovedsagelig af indtægter fra salget af en MD83 samt en DC9-51. Sidste år blev der solgt syv Boeing 737.

Cash flow efter nettoinvesteringer blev dermed 1 252 (678) MSEK. Efter udbetaling af midler til moderselskaberne 844 (1 150) MSEK samt modtaget kapitaltilskud (-) (1 400) MSEK var finansieringsoverskuddet 408 (928) MSEK.

Den finansielle gæld faldt med 1 047 MSEK i 1997, hvilket for det meste skyldes afdrag og indløsning af lån. Der er ikke optaget nye lån i 1997.

I alt faldt SAS Gruppens likvide midler med 1 233 MSEK.



SAS Konsortiet

SAS Konsortiet er dannet af de tre nationale luftfartsselskaber, SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. SAS Konsortiet omfatter SAS, eksklusive datterselskaber og eksklusive Konsortiet SAS Commuter.

SAS Konsortiets aktiver, gæld og resultat fordeles ved udgangen af hvert regnskabsår til de tre moderselskaber efter ejerandel, SAS Danmark A/S 2/7, SAS Norge ASA 2/7 og SAS Sverige AB 3/7.

SAS Konsortiets regnskaber aflægges efter samme principper som SAS Gruppen med undtagelse af den regnskabsmæssige behandling af datter- og associerede selskaber. Se endvidere afsnittet "Regnskabs- og vurde-

ringsprincipper". Konsortiets omsætning udgjorde 35 611 (32 408) MSEK.

Resultatet ved salg af fly og bygninger udgjorde 81 (-) MSEK.

Driftsresultatet blev 1 958 (1 537) MSEK.

I resultatet fra andele i koncernvirksomheder indgår udbytter fra datterselskaber med 83 (12) MSEK samt tilbageførsel af hensættelse for tab vedrørende Swedair 112 MSEK.

I resultatet fra andele i associerede selskaber indgår udbytter med 31 (4) MSEK.

Resultatet før skat blev 2 125 (1 568) MSEK.

SAS Konsortiets Resultatopgørelse

(Note 1)

MSEK	1997	1996
Omsætning – Note 2	35 611	32 408
Personaleomkostninger – Note 3	-9 047	-8 585
Øvrige driftsomkostninger – Note 4	-23 246	-20 872
Driftsresultat før afskrivninger	3 318	2 951
Afskrivninger – Note 5	-1 441	-1 414
Resultat ved salg af fly og bygninger – Note 7	81	-
Driftsresultat	1 958	1 537
Resultat fra andele i koncernselskaber – Note 8	196	19
Resultat fra andele i associerede selskaber – Note 9	33	-7
Resultat fra øvrige aktier og andele – Note 10	16	-
Renteindtægter og lignende resultatposter – Note 11	723	857
Renteomkostninger og lignende resultatposter – Note 12	-801	-838
Resultat før skat ¹	2 125	1 568

¹ Skat påhviler SAS Konsortiets moderselskaber.

SAS Konsortiets Balance

(Note 1)

AKTIVER, MSEK

ANLÆGSAKTIVER	1997	1996
Immaterielle anlægsaktiver – Note 14, 15	13	22
Materielle anlægsaktiver – Note 15		
Bygninger og grunde	3 136	3 234
Fly	10 534	10 864
Reservemotorer og reservedele	940	845
Værkstedsinventar og service-udrustning til fly	111	92
Andet inventar og køretøjer	352	374
Igangværende anlægsaktiver	1 052	442
Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver – Note 16	710	296
	16 835	16 147
Finansielle anlægsaktiver – Note 15		
Aktier og andele i koncernselskaber – Note 20	1 405	1 396
Langfristede tilgodehavender i koncernselskaber – Note 18	819	1 001
Aktier og andele i associerede selskaber – Note 20	591	585
Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber – Note 19	98	88
Andre aktier og andele – Note 20	4	6
Pensionsmidler, netto – Note 25	488	–
Andre langfristede tilgodehavender	279	117
	3 684	3 193
Anlægsaktiver i alt	20 532	19 362
OMSÆTNINGSAKTIVER		
Varelager m.m.		
Varelager og reservedele – Note 21	635	507
Forskud til leverandører	3	3
	638	510
Kortfristede tilgodehavender		
Debitorer	1 976	1 587
Tilgodehavender i koncernselskaber	1 283	981
Tilgodehavender i associerede selskaber	52	15
Øvrige tilgodehavender	599	725
Forudbetalte omkostninger og periodiserede indtægter	713	473
	4 623	3 781
Kortfristede placeringer – Note 23	9 072	10 295
Kasse og bank	429	524
Omsætningsaktiver i alt	14 762	15 110
AKTIVER I ALT	35 294	34 472

EGENKAPITAL OG GÆLD

EGENKAPITAL – Note 24	1997	1996
Indskudskapital		
SAS Danmark A/S	3 708	3 426
SAS Norge ASA	3 708	3 426
SAS Sverige AB	5 560	5 140
	12 976	11 992
Hensættelser		
Pensioner og lignende forpligtelser – Note 25	179	448
	179	448
Langfristet gæld – Note 26		
Ansvarlig lånekapital – Note 27	784	737
Obligationslån – Note 28	2 351	2 825
Andre lån – Note 29	7 094	7 313
Gæld til koncernselskaber	77	357
Gæld til associerede selskaber	0	0
Anden gæld	862	897
	11 168	12 129
Kortfristet gæld		
Kortfristet del af langfristet lån	555	874
Lån – Note 31	228	250
Forskud fra kunder	25	12
Leverandørgæld	1 295	1 076
Gæld til koncernselskaber	1 139	1 343
Gæld til associerede selskaber	12	10
Trafikafregningsgæld – Note 32	1 953	1 645
Foreslået udbytte til moderselskaber	1 141	844
Anden gæld	902	822
Skyldige omkostninger og forudindgåede indtægter	3 721	3 027
	10 971	9 903
EGENKAPITAL OG GÆLD I ALT	35 294	34 472
Pantsætninger – Note 33	29	28
Eventualforpligtelser – Note 34	934	1 174
Lejeforpligtelser – Note 35		

SAS Konsortiets Finansieringsopgørelser

MSEK	1997	1996
ÅRETS DRIFT		
Resultat før skat	2 125	1 568
Afskrivninger	1 441	1 414
Værdireguleringer, nedskrivninger m.m.	4	30
Resultat ved salg af anlægsaktiver	-99	0
Finansiering fra årets drift	3 471	3 012
Ændring i:		
Varelager og reservedele	-137	-42
Driftstilgodehavender	-850	-280
Driftsgæld	1 363	281
Ændring af kapital bundet i driften	376	-41
Nettofinansiering fra årets drift	3 847	2 971
INVESTERINGER		
Fly	-451	-1 269
Reservedele	-213	-476
Bygninger, inventar og øvrige driftsmidler	-1 069	-2 064
Aktier og andele, m.m.	-6	-35
Forskudsindbetalinger på flymateriel (netto)	-525	-169
Investeringer i alt	-2 264	-4 013
Salg af anlægsaktiver	234	13
Nettoinvesteringer	-2 030	-4 000
Udbetalte midler til moderselskaber	-844	-1 150
Kapitaltilskud fra moderselskaber	-	1 400
Finansieringsover-/underskud	973	-779
EKSTERN FINANSIERING		
Lån, afdrag og førtidsindfrielse inkl. valutakursdifferencer – netto	-675	1 300
Øvrige finansielle tilgodehavender/gæld – netto	-1 616	478
Ekstern finansiering – netto	-2 291	1 778
ÆNDRING AF LIKVIDE MIDLER		
Ifølge balancen	-1 318	999
Likvide midler ved regnskabsårets begyndelse	10 819	9 820
Likvide midler ved regnskabsårets afslutning	9 501	10 819

KONSORTIET SAS COMMUTER

Konsortiet SAS Commuter har samme ejerforhold og juridiske status som SAS Konsortiet og konsolideres i SAS Gruppen inden for forretningsområdet SAS.

SAS Commuter er et produktionsselskab, der udfører flyvninger for SAS i Skandinavien og det nordlige Europa med fly af typen Fokker F-50 og SAAB 2000. I alt omfatter flåden 26 fly, hvoraf 17 i 1997 blev anvendt i det sydlige trafiksystem, EuroLink, med base i København, 5 fly trafikerer et nordligt system, NorLink, med Tromsø som base, og 4 fly trafikerer SweLink med base i Stockholm.

I 1997 blev der gennemført ca. 60 000 (50 000) flyvninger med i alt 1,9 (1,4) millioner passagerer.

Konsortiet SAS Commuters resultat før skat i 1997 udgjorde -2 (22) MSEK.

RESULTATOPGØRELSE

MSEK	1997	1996
Omsætning	780	621
Driftsomkostninger	-708	-524
Resultat før afskrivninger	72	97
Afskrivninger	-72	-68
Driftsresultat	0	29
Finansielle poster (netto)	-2	-7
Resultat før skat	-2	22

BALANCE

MSEK	1997	1996
Anlægsaktiver	984	653
Omsætningsaktiver	36	32
Likvide midler	25	8
Aktiver	1 045	693
Egenkapital	514	516
Langfristet gæld	438	122
Kortfristet gæld	93	55
Egenkapital og gæld	1 045	693

DISPOSITION AF RESULTAT I SAS KONSORTIET

SAS moderselskaber, SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB, betaler skat i respektive lande for deres andele i SAS Konsortiets resultat.

Bestyrelsen og den administrerende direktør foreslår SAS repræsentantskab, at der af virksomhedsårets resultat før skat i SAS Konsortiet overføres et beløb på 1 141 MSEK til moderselskaberne. Det resterende beløb 984 MSEK, overføres til indskudskapitalen i SAS Konsortiet, der herefter udgør 12 976 MSEK.

UDSIGTER FOR 1998

Udsigterne for 1998 er generelt gode og giver forudsætninger for en fortsat positiv udvikling. Der er dog en vis uro for virkningerne af Asienkrisen såvel som at situationen i Mellemøsten udgør en usikkerhedsfaktor. Selvom SAS i 1998 vil få ekstraomkostninger på ca. 400 MSEK i forbindelse med at en ny infrastruktur tages i brug flere steder samt indfasning af en ny flytype, forventes det operative resultat i 1998 at blive på samme niveau som resultatet for 1997.

STOCKHOLM, DEN 16. FEBRUAR 1998

BO BERGGREN

BJØRN EIDEM

HUGO SCHRÖDER

TONY HAGSTRÖM

HARALD NORVIK

ANDERS ELDRUP

LEIF KINDERT

INGVAR LILLETUN

JENS THOLSTRUP HANSEN

JAN STENBERG

ADMINISTRERENDE DIREKTØR OG KONCERNCHEF

Regnskabs- og vurderingsprincipper

GENERELT

Ændrede regnskabsprincipper (se Note 1).

SAS Gruppens årsregnskab er opstillet i overensstemmelse med International Accounting Standards Committee's (IASC) rekommandationer.

I SAS Konsortiet anvendes samme regnskabsprincipper, med undtagelse af aktier i associerede selskaber, som i SAS Gruppen bogføres efter indre værdis metode, medens der i SAS Konsortiet anvendes anskaffelsværdien. Aktier i datterselskaber bogføres også i SAS Konsortiet efter anskaffelsværdien.

KONCERNREGNSKABET

Definition af koncern- og associerede selskaber:

Koncernregnskabet omfatter SAS Konsortiet, dets helejede datterselskaber og de delejede selskaber, hvori Konsortiet har en bestemmende indflydelse, samt Konsortiet SAS Commuter. Visse helejede datterselskaber, der er tæt knyttet til Konsortiets virksomhed, er medtaget direkte i Konsortiets regnskab, se endvidere fortegnelsen over aktier og andele, Note 20.

Indtægter og omkostninger i selskaber, der er købt eller solgt i årets løb, er kun inkluderet i SAS Gruppens regnskab for den periode, hvor de har været i SAS Gruppens eje.

Større associerede selskaber, hvor SAS Gruppens ejerandel udgør mindst 20 % og højst 50 %, værdiansættes efter den indre værdis metode.

KONSOLIDERINGSPRINCIPPER

Koncernregnskabet er udarbejdet efter kostværdimetoden. Dette indebærer, at datterselskabernes aktiver og gæld værdiansættes til markedsværdi i overensstemmelse med en foretagen kostværdianalyse. Overstiger anskaffelsværdien for aktier i datterselskaber den bereg-

nede markedsværdi af selskabernes nettoaktiver ifølge kostværdianalysen, repræsenterer forskellen koncernmæssig goodwill. I SAS Gruppens balance indgår derfor egenkapital i købte selskaber kun i den udstrækning, den er opstået efter købstidspunktet.

Den bogførte værdi af aktier i større associerede selskaber værdisættes efter den indre værdis metode. Dette indebærer, at SAS Gruppens kapitalandel i associerede selskaber udgør andelen af egenkapitalen under hensyntagen til latent skat i overensstemmelse med gældende skattesatser i respektive lande samt eventuelle restværdier af over- respektive underværdier.

I SAS Gruppens resultatopgørelse vises, som resultatandele, andelen af de associerede selskabers resultat efter skat justeret for eventuelle afskrivninger på, eller opløsning af erhvervede over- respektive underværdier.

OMREGNING AF UDENLANDSKE DATTERSELSKABER

Ved omregning af udenlandske datterselskabers regnskab til svenske kroner anvendes dagskursmetoden. Dette indebærer, at datterselskabernes aktiver og gæld omregnes til kursen på balancedagen, og at samtlige poster i resultatopgørelsen omregnes til gennemsnitskurs. Omregningsdifferencer føres direkte på SAS Gruppens egenkapital.

TILGODEHAVENDER OG GÆLD I UDENLANDSK VALUTA SAMT FINANSIELLE INSTRUMENTER

Kort- og langfristede tilgodehavender og gæld i andre valutaer end konsolideringsvalutaen, SEK, optages i balancen omregnet efter valutakursen på balancedagen. Såvel realiserede som urealiserede valutakursgevinster og valutakurstab på tilgodehavender og gæld bogføres over resultatet. (Se også Note 12).

SAS anvender forskellige finansielle instrumenter til sty-

VALUTAKURSER FOR VÆSENTLIGE VALUTAER

		Kurs på balancedagen		Gennemsnitskurs	
		1997	1996	1997	1996
Danmark	DKK 100	115,45	115,55	115,61	115,72
Norge	NOK 100	107,20	106,55	108,00	103,86
USA	USD	7,87	6,87	7,64	6,70
Storbritannien	GBP	13,12	11,60	12,50	10,46
Schweiz	CHF 100	542,10	509,75	526,18	543,78
Tyskland	DEM 100	439,75	442,05	440,42	446,06
Japan	JPY 100	6,06	5,93	6,33	6,17
European Currency Unit	XEU	8,70	8,53	8,62	8,40

ringen af selskabets totale valuta- og renteeksponering. Anvendelsen af disse instrumenter skal ses i sammenhæng med ovenfor nævnte tilgodehavender og gæld. De regnskabs- og vurderingsprincipper, der anvendes, er følgende:

Valutaterminer: Finansielle valutaterminer værdiansættes til markedsprisen på balancedagen. Urealiserede kursgevinster eller kurstab, der opstår, bogføres over resultatet. Forskellen mellem terminskurs og dagskurs ved indgåelsen af kontrakten (terminspræmie) udgør en rentedifference, der vises under renter, netto. Denne periodiseres over kontraktens løbetid.

Valutaswapkontrakter: Valutaswapkontrakter værdiansættes efter markedsmæssige valutakurser på balancedagen. Urealiserede kursgevinster eller tab, der opstår, bogføres over resultatet. Netto resultatet af renteindtægter og renteomkostninger, som er knyttede til valutaswapkontrakten, periodiseres over kontraktens løbetid og indgår i resultatet.

Valutaoptioner: Finansielle valutaoptioner værdiansættes til markedsværdien på balancedagen. Urealiserede kursgevinster eller kurstab, der opstår, bogføres over resultatet. Optionspræmien aktiveres og periodiseres over optionens løbetid.

Renteswapkontrakter: Renteswapkontraktens resultatet (netto) af renteindtægter og renteudgifter resultatføres løbende. (Se endvidere Note 30 – Finansielle instrumenter).

VARELAGRE OG RESERVEDELE

Varelagre og reservedele er optaget til den laveste værdi af anskaffelses- og dagspris. Der er foretaget nødvendige nedskrivninger for ukurans.

ANLÆGSAKTIVER OG AFSKRIVNINGER

Anlægsaktiver er bogført til anskaffelsværdi med fradrag for akkumulerede afskrivninger. Afskrivningerne sker efter en skønnet økonomisk livslængde.

For fly anvendes en lineær afskrivningsmetode over 15 år med 10 % i restværdi.

Renteomkostninger og forskudsbetalinger på endnu ikke leverede fly aktiveres. Såfremt der træffes beslutning om at udskyde leverancer af fly på hvilke der er betalt forskud, ophører aktivering af renteomkostninger. Ved ibrugtagning af flyene påbegyndes afskrivning af de aktiverede renter, i overensstemmelse med hovedprincipperne for fly.

Værkstedsinventar og serviceudrustning til fly samt øvrigt inventar og køretøjer afskrives over 5 år. De årlige afskrivninger på bygninger varierer mellem 2 og 20 %.

Afskrivning på goodwill og øvrige immaterielle aktiver foretages over skønnet økonomisk livslængde, hvorved langsigtede investeringer af strategisk betydning for SAS virksomhed afskrives over op til 10 år og øvrige over 5 år.

Omfattende værdiforøgende forandringer og forbedringer på anlægsaktiver aktiveres og afskrives over skønnet økonomisk livslængde.

Investeringer i egne og lejede lokaler afskrives i princippet over beregnet livslængde, dog ikke overstigende lejeperioden for de lejede lokaler.

PENSIONSFORPLIGTELSE

SAS pensionsforpligtelser er hovedsageligt sikret gennem forskellige pensionsordninger. Disse varierer væsentligt på grund af forskellig lovgivning og aftaler om tjenestepensionssystemer i de enkelte lande.

For de pensionsordninger, hvor SAS har forpligtet sig til præmiebaserede ordninger, er forpligtelsen i forhold til arbejdstagerne ophørt, når den aftalte præmie er betalt.

For øvrige tilsagnsbaserede pensionsordninger ophører forpligtelserne ikke, før de aftalte pensioner er udbetalt. SAS foretager en beregning af de tilsagnsbaserede pensionsordninger baseret på beregninger i overensstemmelse med FASB87. Beregningerne foretages både af Accumulated Benefit Obligation (ABO) og Projected Benefit Obligation (PBO). Efter ABO er forpligtelsen baseret på aktuel løn, og efter PBO er forpligtelsen baseret på estimeret slutløn. Samtidig foretages en kvantificering af midlerne i ordningerne. POB er lagt til grund for bogføringen af forpligtelserne.

TRAFIKINDTÆGTER

Billetsalg bogføres som trafikindtægt, når flytransporten har fundet sted.

Værdien af solgte billetter, der endnu ikke er benyttet, vises som kortfristet trafikafregningsgæld. Denne reduceres, enten ved at SAS eller et andet flyselskab gennemfører transporten, eller efter krav om tilbagebetaling fra passageren.

En del af trafikafregningsgælden repræsenterer solgte billetter, der vurderes ikke at blive benyttede. Hvert år estimeres de uudnyttede billetters forventede andel af trafikafregningsgælden. Denne reserve indtægtsføres det næstfølgende år.

EUROBONUS

SAS foretager løbende hensættelser, i takt med at points indtjenes, for de marginale omkostninger, der er forbundet med at tilbyde gratis rejser mod indløsning af EuroBonus-medlemmernes optjente points.

VEDLIGEHOJDELSESOMKOSTNINGER

Rutinemæssige flyeftersyn og reparationer omkostningsføres løbende.

Der er foretaget hensættelse for fremtidige omkostninger vedrørende tungt vedligehold på flytyperne MD-80 og MD-90. Dette vedligehold foretages hvert tiende år, og den årlige afsætning pr. fly udgør 1,5 MSEK. For Boeing 767 foretages hensættelser til fremtidig motorvedligeholdelse og for Fokker F-50 (indgår i Konsortiet SAS Commuter) til fremtidige vedligeholdelsesomkostninger.

SAS KONSORTIET

SAS Gruppens regnskab er udarbejdet i overensstemmelse med IASC's rekommandationer. De i SAS Konsortiet anvendte principper afviger, af hensyn til lokale bestemmelser om regnskab og beskatning i Sverige og Norge, hovedsagelig derved, at aktiebesiddelser i datter- og associerede selskaber vises til anskaffelsespris, og modtaget udbytte føres over driften. Skattebetaling i Danmark, Norge og Sverige vedrørende Konsortiets virksomhed påhviler Konsortiets moderselskaber.

Noter

Årsregnskabet er angivet i millioner svenske kroner (MSEK), med mindre andet er anført.

NOTE 1 – Ændrede regnskabsprincipper

Med det formål at tilpasse SAS Gruppens og SAS Konsortiets årsregnskaber til gældende EU-direktiv er opstillingsformerne for resultatopgørelser og balancer blevet ændret. SAS har hermed blandt andet valgt at præsentere en såkaldt omkostningsinddelt resultatopgørelse.

For at opnå sammenlignelighed mellem årsregnskaberne for 1997 og 1996, er visse poster vedrørende regnskabsåret 1996 blevet omklassificeret.

Fra og med 1997 opgives minoritetsandele i datterselskaber base-rede på resultatet efter skat.

NOTE 2 – Omsætning

	1997	1996
Trafikindtægter:		
Passagerer	27 259	25 390
Fragt	1 805	1 481
Post	238	225
Andet	1 269	965
Andre driftsindtægter	5 040	4 347
SAS Konsortiets omsætning	35 611	32 408
Datterselskabernes omsætning	3 529	3 015
Koncernelimineringer	-212	-234
SAS Gruppens omsætning	38 928	35 189
SAS trafikindtægter vises efter fradrag for ydede rabatter, der udgjorde 3 023 (2 343) MSEK.		
Passagerindtægter pr. geografisk område:		
Interkontinentalt	4 232	3 744
Europa	11 261	10 288
Intraskandinaviske	4 228	4 084
Indenrigs	7 538	7 274
Passagerindtægter i alt	27 259	25 390

NOTE 3 – Personaleomkostninger

Det gennemsnitlige antal ansatte i 1997 inden for SAS Gruppens forskellige forretningsområder var 25 057 (23 607), hvoraf 22 524 (21 348) i SAS og 2 494 (2 222) i SAS International Hotels.

Fordelelsen af det gennemsnitlige antal ansatte pr. land fremgår af nedenstående tabel.

Det gennemsnitlige antal ansatte i SAS Konsortiet udgjorde 20 388 (19 463), heraf i Danmark 7 163 (6 886), i Norge 4 931 (4 338) og i Sverige 6 839 (6 762).

SAS Gruppens samlede lønomkostninger, inklusive sociale afgifter m.m. udgjorde 10 822 (10 057) MSEK. Modsvarende lønomkostninger i SAS Konsortiet udgjorde 8 955 (8 513) MSEK.

GENNEMSNITLIGT ANTAL ANSATTE – SAS KONSORTIET

	1997		1996	
	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder
Danmark	4 647	2 516	4 467	2 419
Norge	3 164	1 767	2 839	1 499
Sverige	4 009	2 830	3 990	2 772
Storbritannien	97	207	103	215
Tyskland	57	66	49	77
Frankrig	22	53	29	62
Japan	29	14	29	14
Finland	51	82	40	72
Belgien	19	18	20	17
USA	105	163	93	170
Øvrige udland	193	279	199	288
I alt	12 393	7 995	11 858	7 605
I alt mænd og kvinder	20 388		19 463	

Forts. Note 3

ANTAL ANSATTE – DATTERSELSKABER SAMT KONSORTIET SAS COMMUTER

	1997		1996	
	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder
Danmark	827	405	785	397
Norge	643	790	570	668
Sverige	777	584	657	514
Storbritannien	123	82	84	70
Tyskland	139	136	134	107
Belgien	18	17	18	16
Øvrige udland	66	62	69	55
I alt	2 593	2 076	2 317	1 827
I alt mænd og kvinder	4 669		4 144	
I alt SAS Gruppen	14 986	10 071	14 175	9 432
I alt SAS Gruppen mænd og kvinder	25 057		23 607	

GAGER, ANDRE YDELSER OG SOCIALE AFGIFTER

	1997		1996	
	Gager og andre ydelser	Soc. omk. (heraf pensioner)	Gager og andre ydelser	Soc. omk. (heraf pensioner)
SAS Konsortiet	7 362	1 593 (375)	6 665	1 848 (734)
Datterselskaber	1 508	359 (152)	1 275	269 (106)
SAS Gruppen i alt	8 870	1 952 (527)	7 940	2 217 (840)
SAS Gruppen i alt	10 822		10 057	

VEDERLAG TIL PERSONER I LEDENDE STILLINGER

I 1997 er der udbetalt 2 111 TSEK til medlemmerne af SAS Konsortiets bestyrelse, heraf 300 TSEK til bestyrelsens formand, i alt 673 TSEK til de to viceformænd samt i alt 1 138 TSEK til de øvrige bestyrelsesmedlemmer inklusive medarbejderrepræsentanterne. Til suppleanterne er der desuden udbetalt i alt 388 TSEK. Disse honorarer er fastsat af repræsentantskabet i SAS.

Ingen af bestyrelsesmedlemmerne har i 1997 været ansat i SAS Gruppen, med undtagelse af medarbejderrepræsentanterne og deres suppleanter. To af bestyrelsens medlemmer har fået udbetalt konsulenthonorar som betaling for udført arbejde i SAS Gruppens finanskomite.

Løn og værdien af andre personalegoder udbetalt til SAS Konsortiets administrerende direktør, som også er koncernchef, er for 1997 opgjort til 6 708 TSEK, hvoraf 1 259 TSEK vedrører bonus for 1996.

Den administrerende direktørs pensionsalder er 62 år. Pensionen er baseret på lønnen på tidspunktet for pensioneringen og udgør mellem 62 og 65 år, 39,96 % af den pensionsgivende løn udtrykt i 1997-niveau, og fra og med 65 år 37,2 %. De øvrige ansatte i Konsortiets øverste ledelse opnår ret til pension, når de fylder 60 år, og optjener lineært frem til pensionsalderen et pensionsniveau på op til 70 % af lønnen indtil 30 basisbeløb (1 089 TSEK). Alternativt tilbydes en ordning baseret på indbetalt præmie. For danske og norske ansatte i konsortiets højeste ledelse gælder samme grundstruktur i pensionssystemet med tilpasning til danske respektive norske forhold.

Afgangsvederlaget for den administrerende direktør og de øvrige ansatte i Konsortiets øverste ledelse ved opsigelse fra SAS side, af anden grund end kontraktbrud eller tilsidesættelse af ansvar, udgør et beløb svarende til to års løn, hvoraf indtil 50 % skal nedsættes med den løn, der modtages fra en ny arbejdsgiver i samme periode.

Hverken den administrerende direktør eller de øvrige medlemmer af ledelsen har ret til honorar for bestyrelsesposter i SAS Gruppen eller i virksomheder, SAS har ejerinteresser i eller samarbejder med.

NOTE 4 – Øvrige driftsomkostninger

SAS GRUPPEN	1997	1996
Leasingomkostninger	859	871
Salgsomkostninger	2 212	2 112
Flybrændstof	2 440	2 109
Luffartsafgifter	3 969	3 746
Cateringomkostninger	1 482	1 311
Håndteringsomkostninger	1 546	1 419
Teknisk flyvedligeholdelse	1 727	1 160
Øvrige driftsomkostninger	9 581	8 609
I alt	23 816	21 337

SAS KONSORTIET	1997	1996
Leasingomkostninger	750	685
Salgsomkostninger	2 209	2 112
Flybrændstof	2 442	2 114
Luffartsafgifter	3 966	3 744
Cateringomkostninger	1 482	1 311
Håndteringsomkostninger	1 546	1 419
Teknisk flyvedligeholdelse	1 727	1 160
Øvrige driftsomkostninger	9 124	8 327
I alt	23 246	20 872

Øvrige driftsomkostninger omfatter købte tjenester, reklame, lejeomkostninger m.m.

NOTE 5 – Afskrivninger

SAS GRUPPEN	1997	1996
Goodwill og immaterielle aktiver	11	11
Fly	1 102	1 211
Reservemotorer og reservedele	112	52
Værkstedsinventar og flyserviceudstyr	34	25
Andet inventar og køretøjer	395	359
Bygninger og bygningsindretninger	225	192
Markanlæg	1	1
I alt	1 880	1 851

SAS KONSORTIET	1997	1996
Immaterielle aktiver	10	10
Fly	977	1 052
Reservemotorer og reservedele	108	53
Værkstedsinventar og flyserviceudstyr	34	25
Andet inventar og køretøjer	152	144
Bygninger og bygningsindretninger	159	129
Markanlæg	1	1
I alt	1 441	1 414

NOTE 6 – Resultatandele i associerede selskaber

SAS GRUPPEN	1997	1996
British Midland PLC ¹	9	5
Spanair S.A.	30 ²	-14
Grønlandsfly A/S	1	2
Polygon Group Ltd	14	25
airBaltic Corporation SIA	-10	-45

Forts. Note 6

SAS Casinos Denmark A/S/ Casino Copenhagen K/S	12	11
Airnet I/S	5	5
Øvrige	0	-4
I alt	61	-15

¹ Resultatandelen inkluderer afskrivning på goodwill med 32 (27) samt korrektion af foregående års resultat med - 14(8).

² Baseret på perioderegnskab pr. 31. oktober 1997.

SAS resultatandel i associerede selskaber er i visse tilfælde baseret på præliminære, ikke-reviderede regnskaber fra selskaberne.

NOTE 7 – Resultat ved salg af fly og bygninger

SAS GRUPPEN	1997	1996
SAS – salg af MD83	53	-
SAS – salg af DC9-51	17	-
SAS – salg af SAAB340	5	-
SAS – salg af Hover Craft	4	-
SAS – salg af Boeing 737	-	89
SAS Flight Academy – salg af flysimulatorer	-	11
SAS – salg af bygninger	4	-
I alt	83	100

SAS KONSORTIET	1997	1996
SAS – salg af MD83	53	-
SAS – salg af DC9-51	17	-
SAS – salg af SAAB340	3	-
SAS – salg af Hover Craft	4	-
SAS – salg af bygninger	4	-
I alt	81	-

NOTE 8 – Resultat fra andele i koncernselskaber

SAS KONSORTIET	1997	1996
Udbytte fra:		
SAS Flight Academy Holding AB	50	-
SAS Trading Holding A/S	12	10
Scandinavian Multi Access Systems AB	9	-
SAS Media Partner AB	6	2
Jetpak AB	6	-
Resultat ved salg af aktier i NJP Norden AB	1	-
Tilbageførsel af reservation for tabs- dækning vedrørende Swedair	112	-
Tilbageførsel af nedskrivning på tilgodehavender	-	41
Aktieejertilskud	-	-34
I alt	196	19

NOTE 9 – Resultat fra andele i associerede selskaber

SAS KONSORTIET	1997	1996
Udbytte	31	4
Realisationsgevinst ved salg	2	-
Aktieejertilskud	-	-11
I alt	33	-7

NOTE 10 – Resultat fra øvrige aktier og andele

SAS GRUPPEN	1997	1996
Realisationsresultat ved salg	15	-
Udbytte	-	1
I alt	15	1
SAS KONSORTIET	1997	1996
Realisationsresultat ved salg	16	-
I alt	16	-

NOTE 11 – Renteindtægter og lignende resultatposter

SAS GRUPPEN	1997	1996
Renteindtægter	648	740
Øvrige finansielle indtægter	11	4
I alt	659	744
SAS KONSORTIET	1997	1996
Renteindtægter fra koncernselskaber	84	133
Andre renteindtægter	629	721
Øvrige finansielle indtægter	10	3
I alt	723	857

NOTE 12 – Renteomkostninger og lignende resultatposter

SAS GRUPPEN	1997	1996
Renteomkostninger	-790	-859
Valutakursdifferencer, netto	-1	50
Øvrige finansielle omkostninger	-35	-21
I alt	-826	-830

NOTE 15 – Anlægsaktiver

IMMATERIELLE OG MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

	Immater. anl. akt.	Bygn. & mark	Fly ¹	Reservm. & res.del.	Værkst.inv. & serv. udr. fly.	And. inv. & køret.	Igangv. anlæg.	Forsk. igangv. anl.	I alt aktiver
SAS Gruppen									
Indgående anskaffelsværdi	315	6 318	18 152	1 346	569	4 053	458	391	31 287
Investeringer	22	12	452	215	0	192	1 362	993	3 226
Aktiverede renter	-	-	-	-	-	-	37	-	37
Salg/udrangering	-	-12	-342	-30	-15	-214	-	-	-613
Omklassificeringer	10	82	317	-6	54	335	-524	-265	-7
Valutakursdifferencer	-3	113	-	-	1	13	-1	-	126
Udgående akkumul. anskaffelsværdi	344	6 513	18 579	1 525	609	4 379	1 332	1 119	34 056
Indgående afskrivning	-291	-1 352	-6 413	-477	-477	-2 792	0	-22	-11 533
Årets afskrivning	-11	-226	-1 102	-112	-34	-395	-	-	-1 869
Salg/udrangering	-	3	220	9	13	203	-	-	448
Omklassificeringer	-9	-9	0	19	0	13	0	-3	20
Valutakursdifferencer	3	-19	-	0	0	-23	-	-	-42
Udgående akkumul. afskrivning	-308	-1 603	-7 295	-561	-498	-2 994	0	-25	-12 976
Indgående nedskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringer	-	-1	-	-	-	-	-	-	-1
Valutakursdifferencer	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Udgående akkumul. nedskrivning	-	0	-	-	-	-	-	-	0
Udgående planl. restværdi 1997	36	4 910	11 284²	964	111	1 385	1 332	1 094	21 080
Udgående planl. restværdi 1996	24	4 966	11 739	869	92	1 261	458	369	19 754

¹ Forsikringsværdien for fly i SAS Gruppen pr. den 31. december udgjorde 24.967 MSEK. Heri indgår forsikringsværdien for lejede fly med 6 619 MSEK.

² Vurderet markedsværdi, eksklusive optioner i svenske kroner oversteg på balancedagen den 31. december 1997 den bogførte værdi med 4 000 MSEK.

Forts. Note 12

SAS KONSORTIET	1997	1996
Renteomkostninger til koncernselskaber	-63	-91
Andre renteomkostninger	-744	-791
Valutakursdifferencer, netto	20	60
Øvrige finansielle omkostninger	-14	-16
I alt	-801	-838

NOTE 13 – Datterselskabernes skatter

SAS GRUPPEN	1997	1996
Skat i datterselskaber	-44	-62
Afsat (-)/opløst (+) udskudt skat der kan henføres til ubeskattede reserver	-27	23
I alt	-71	-39

Årets skat er opgjort som betalt skat samt beregnet skat af de i perioden foretagne skattemæssige dispositioner.

NOTE 14 – Immaterielle anlægsaktiver

SAS GRUPPEN	1997	1996
Koncernmæssig goodwill	16	2
Øvrige immaterielle aktiver	20	22
I alt	36	24

SAS KONSORTIET	1997	1996
Øvrige immaterielle aktiver	13	22
I alt	13	22

Af øvrige immaterielle aktiver udgør 13 (22) den nettobogførte værdi af det engangsbeløb der blev udbetalt for SAS tilgang og udnyttelsesret til terminalen i Newark – lufthavnen udenfor New York.

Forts. Note 15

FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER

	Kap.andel ass. selsk.	Langfrist. tilg. ass. selsk.	Aktier & andele	Pensions- midl, netto	Andre langfr. tilgodeh.	I alt finansiell. aktiver
SAS Gruppen						
Indgående anskaffelsesværdi	653	88	138	-	372	1 251
Tilskud	6	46	-	530	292	874
Justering af tidligere års resultat	17	-	-	-	-	17
Resultatandel	42	-	-	-	-	42
Salg	-	-	-1	-	-	-1
Afdrag	-	-22	-	-	-18	-40
Udbytte	-42	-	-	-	-	-42
Omklassificeringer	-	-27	-2	-	-2	-31
Valutakursdifferencer	62	13	1	-	4	80
Andet	18	-	-	-	-	18
Udgående akkumul. anskaffelsesværdi	756	98	136	530	648	2 168
Indgående afskrivning	-	-	-73	-	-	-73
Valutakursdifferencer	-	-	2	-	-	2
Udgående akkumul. afskrivning	-	-	-71	-	-	-71
Indgående nedskrivning	-	-	-2	-	-170	-172
Årets nedskrivning	-	-	-	-	-40	-40
Valutakursdifferencer	-	-	-1	-	-	-1
Udgående nedskrivning	-	-	-3	-	-210	-213
Udgående restværdi 1997	756	98	62	530	438	1 884
Udgående restværdi 1996	653	88	63	-	202	1 006

IMMATERIELLE OG MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

	Immatr. akt.	Bygn. & mark	Fly	Reservm. & res.del.	Værkst. inv. & serv. udr. fly.	And. inv. & køret.	Igangv. anlæg.	Forsk. igangv. anl.	I alt aktiver
SAS Konsortiet									
Indgående anskaffelsesværdi	249	3 885	16 249	1 312	569	1 420	442	318	24 195
Investeringer	0	0	451	213	0	0	1 069	525	2 258
Salg/udrangering	-	-11	-223	-30	-14	-83	0	-	-361
Omklassificeringer	-	79	316	-7	54	136	-476	-108	-6
Aktiverede renter	-	-	-	-	-	-	18	-	18
Valutakursdifferencer	1	1	-	-	0	0	-1	-	0
Udgående akkumul. anskaffelsesværdi	250	3 954	16 793	1 488	609	1 473	1 052	735	26 104
Indgående afskrivning	-227	-651	-5 385	-467	-477	-1 046	0	-22	-8 048
Årets afskrivning	-10	-160	-977	-108	-34	-152	-	-	-1 431
Salg/udrangering	-	2	103	9	13	75	-	-	202
Omklassificeringer	-	-10	-	18	0	1	0	-3	6
Valutakursdifferencer	-	1	-	-	0	1	-	-	2
Udgående akkumul. afskrivning	-237	-818	-6 259	-548	-498	-1 121	0	-25	-9 269
Udgående restværdi 1997	13	3 136	10 534	940	111	352	1 052	710	16 835
Udgående restværdi 1996	22	3 234	10 864	845	92	374	442	296	16 147

Forts. Note 15

FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER

	Aktier & andele koncernselsk.	Langfristede tilgodeh. konc.selsk.	Aktier & andele associerede selskaber	Langfristede tilgodeh. associerede selskaber	Andre langfristede v.papirer	Pensionsmidl. netto	Andre langfristede tilgodeh.	Finansielle anlægsaktiver i alt
SAS Konsortiet								
Indgående anskaffelsværdi	1 800	1 001	585	88	6	–	237	3 717
Tilskud	9	–	6	46	–	488	203	752
Salg	0	–	0	–	–1	–	–	–1
Amortering	–	–182	–	–22	–	–	–13	–217
Omklassificeringer	0	–	–	–27	–1	–	–5	–33
Valutakursdifferencer	–	–	–	13	–	–	4	17
Udgående akkumul. ansk. værdi	1 809	819	591	98	4	488	426	4 235
Indgående nedskrivning	–404	–	–	–	–	–	–120	–524
Årets nedskrivning	–	–	–	–	–	–	–27	–27
Udgående nedskrivning	–404	–	–	–	–	–	–147	–551
Udgående restværdi 1997	1 405	819	591	98	4	488	279	3 684
Udgående restværdi 1996	1 396	1 001	585	88	6	–	117	3 193

Af tidligere års flyanskaffelser er 30 Douglas MD-80, 5 Boeing 767 og 6 Douglas MD-90 anskaffet, formelt gennem leasingaftaler med løbetider på 10–17 år.

For 15 Douglas MD-80 gælder det, at SAS Konsortiet har aftalt med banker, at disse for Konsortiets regning skal betale samtlige løbende leasingudgifter samt en aftalt restværdi ved respektive leasingperioders udløb. Konsortiet har til bankerne erlagt et uigenkaldeligt beløb svarende til de samlede betalinger. Den samlede nominelle værdi af bankernes betalingsforpligtelse for Konsortiets regning udgjorde pr. 31. december 1997 1 506 (1 671).

Hvad angår øvrige leasede fly er leasingaftalernes udformning således (specielt hvad angår SAS købsoption i løbetiden og ved leasingaftalens udløb, samt den økonomiske risiko SAS har, hvad angår flyenes værdi), at aftalerne fra SAS synspunkt er at sammenligne med køb.

De 41(41) fly indgår i balancen med 5 487 (5 777).

SAS Konsortiets flyflåde kan specificeres som følger:

	1997	1996
Ejede	5 047	5 087
Formelt leasede (betalte)	1 211	1 289
Øvrige leasede	4 276	4 488
Bogført værdi	10 534	10 864

Hertil kommer følgende fly i SAS Gruppen:

	1997	1996
Ejede	583	679
Formelt leasede (betalte)	20	30
Øvrige leasede	147	166
Bogført værdi	750	875

NOTE 16 – Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver

	1997	1996
SAS GRUPPEN		
Bell	–	35
Boeing (B-737)	691	194
Bombardier	378	–
McDonnell Douglas	25	140
I alt	1 094	369

SAS KONSORTIET

Boeing (B-737)	685	156
McDonnell Douglas	25	140
I alt	710	296

NOTE 17 – Kapitalandele i associerede selskaber

	1997	1996
SAS GRUPPEN		
British Midland PLC	424	388
Polygon Group Ltd	223	185
Grønlandsfly A/S	63	62
Spanair S.A.	91	62
airBaltic Corporation SIA	–3	3
Airnet I/S	13	14

Forts. Note 17

SAS Casinos Denmark A/S / Casino Copenhagen K/S	12	8
Øvrige	13	11
Aktiereserve	–80	–80
I alt	756	653

Kapitalandel i associerede selskaber inkluderer erhvervet merværdi i British Midland PLC på 128 (143).

NOTE 18 – Langfristede tilgodehavender i koncernselskaber

	1997	1996
SAS KONSORTIET		
SAS Capital B.V.	76	356
Konsortiet SAS Commuter	407	88
SAS Flight Academy AB	141	75
Scandinavian Airlines Data Holding A/S	131	131
SAS International Hotels AS	1	269
SAS Oil Denmark A/S	15	18
Scandinavian Multi Access Systems AB	20	50
SAS Ejendom A/S	14	0
SAS Flight Support AB	14	14
I alt	819	1 001

NOTE 19 – Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber

SAS GRUPPEN	1997	1996	SAS KONSORTIET	1997	1996
airBaltic Corporation SIA	98	88	airBaltic Corporation SIA	98	88
I alt	98	88	I alt	98	88

NOTE 20 – Aktier og andele

SAS KONSORTIET	Sted	Org.nr.	Antal aktier	%		Nominel værdi i 1 000	MSEK Bogført værdi
Datterselskaber							
SAS International Hotels AS	Oslo	956281792	7 000 000	100	NOK	700 000	775,0
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	SEK	200 000	341,4
SAS Flight Academy Holding AB	Stockholm	556397-3378	20 000	100	SEK	2 000	100,0
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080		79	SEK		82,1
Scandinavian Airlines Data Holding A/S	København	111.275	25 000	100	DKK	25 000	44,6
Scandinavian Multi Access Systems AB	Stockholm	556051-4571	190 000	95	SEK	19 000	19,5
SAS Media Partner AB	Stockholm	556175-9183	5 000	100	SEK	500	12,3
SAS Ejendom A/S	København	105.786	20 000	100	DKK	20 000	11,0
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	NLG	2 500	7,7
Jetpak Nordic AB	Stockholm	556415-6650	50 000	100	SEK	5 000	7,5
SAS Trading Holding A/S	København	33.398	500	100	DKK	500	0,9
Jetpak A/S	København	104.712	500	100	DKK	500	0,6
SAS Flight Support AB	Stockholm	556278-5864	5 000	100	SEK	500	0,5
SAS Oil Denmark A/S	København	66.335	500	100	DKK	500	0,5
SAS Cargo Center A/S	København	37.530	500	100	DKK	500	0,4
Andre							0,5

Aktier og andele i datterselskaber i alt **1 404,5**

Scandinavian Airlines System of North America Inc. samt SAS France S.A., ejet 100 %, med bogførte værdier på 1,4, er direkte inkluderede i SAS Konsortiets regnskaber.

SAS KONSORTIET	Sted	Org.nr.	Antal aktier	%		Nominel værdi i 1 000	MSEK Bogført værdi
Associerede selskaber							
British Midland PLC	Derby	2107441	26 035 317	40,0	GBP	6 509	337,8
Polygon Group Ltd	St Peter Port, Guernsey	4786	15 407 316	30,8	GBP	15 407	86,2
Spanair S.A.	Mallorca	–	1 519 000	49,0	ESP	1 519 000	88,1
airBaltic Corporation SIA	Riga	40003245752	68 220	28,5	USD	6 822	55,0
Grønlandsfly A/S	Nuuk	30.672	286	37,5	DKK	9 000	22,6
Copenhagen Excursions A/S	København	15.199	106	25,0	DKK	300	1,2
Andre							0,5

Aktier og andele i associerede selskaber i alt **591,4**

SAS KONSORTIET	Antal aktier	%	Nominel værdi 1 000	MSEK Bogført værdi	SAS GRUPPEN	Antal aktier	%	Nominel værdi 1 000	MSEK Bogført værdi	
Øvrige selskaber										
SITA Telecommunications Holding N.V.	66 272	1,3	NLG	7	2,1					
Dar-es-Salaam Airport Handling Co Ltd,										
Dar-es-Salaam	27 000	15	TZS	2 700	1,4					
Airline Tariff Publishing Company,										
Washington D.C.	17 737	4,2	USD	18	0,4					
Øvrige					0,4					
Aktier og andele i øvrige selskaber i alt					4,3					
Aktier og andele										
					Copenhagen International					
					Hotels K/S, København	1 343	11,3	DKK	134	48,5
					Oslo Plaza, Oslo	3 100	10	NOK	3 100	7,5
					Øvrige					1,7
					SAS Konsortiets andel i øvrige selskaber					4,3
					Aktier og andele i alt					62,0

Forts. Note 20

SAS GRUPPEN	Sted	Org.nr.	Antal aktier	%		Nominel værdi i 1 000	Bogført værdi i SAS Gruppen
Associerede selskaber ejet af andre koncernselskaber							
Airnet I/S	-	-	-	50	DKK	4 000	13,3
Casinos Denmark A/S/ Casino Copenhagen K/S	København	180.862	1 000	50	DKK	1 000	12,2
European Aviation College S.A.	Salamanca	A-37290269	34 300	49	ESP	34 300	1,7
Oslo Lufthavns Tankanlegg AS	Oslo	877166082	15	20	NOK	1 500	1,6
Förvaltningsaktiebolaget Terminalen AB	Stockholm	556162-6366	376	50	SEK	38	1,0
LTS Flygtaxi AB	Stockholm	556329-3074	4 750	50	SEK	475	0,5

Associerede selskaber, der ejes af andre koncernselskaber, indgår ikke i SAS Gruppens bogførte værdi af aktier og andele. Disse bogføres sammen med Konsortiets associerede selskaber som kapitalandele i associerede selskaber, se Note 17.

NOTE 21 – Varelagre og reservedele

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996
Reservedele, flymateriel	511	380	511	377
Reservedele, andet	78	26	68	20
Varelager	185	230	56	110
I alt	774	636	635	507

NOTE 23 – Kortfristede placeringer

Kortfristede placeringer pr. 31. december 1997 bestod for størstedelen af specialindlån i bank og placering i statspapirer. En del af obligationsbeholdningen er bogført til den laveste værdi af anskaffelsesværdi- eller markedsværdi, den resterende del er sikret. I kortfristede placeringer indgår også spærrede midler på en skattefradragskonto i Norge med 100 (88).

NOTE 22 – Andre tilgodehavender

Skattetilgodehavende indgår blandt de øvrige tilgodehavender i SAS Gruppen med 16 (1) MSEK. Udskudt skattetilgodehavende foreligger ikke.

NOTE 24 – Egenkapital

	Indskuds- kapital SAS Konsortiet	Indskuds- kapital Konsortiet SAS Commuter	Over- kursfond	Reserve- fond	Kapital- andels- fond	Øvrige bundne fonde	Frie reserver	Egen- kapital SAS Gruppen
1 januar 1997	11 992	516	1	43	127	295	56	13 030
Forskydning mellem bundne og frie reserver	-	-	4	1	49	-66	12	0
Ændring i omregningsdifferencer	-	-	-	-	-	29	143	172
Ændring i ejerandel i associerede selskaber	-	-	-	-	-	-	20	20
Resultat 1997	2 125	-2	-	-	-	-	37	2 160
Foreslået udbytte for 1997	-1 141	-	-	-	-	-	-	-1 141
31. december 1997	12 976	514	5	44	176	258	268	14 241

Nedenstående sammendrag viser forskellen mellem SAS Konsortiets og SAS Gruppens Egenkapital og Resultat, som følge af anvendelsen af forskellige regnskabsprincipper vedrørende datter- og associerede selskaber.

EGENKAPITAL

Egenkapital i SAS Konsortiet	12 976
Forskel i egenkapital/ konsortiets bogførte værdi af aktier i datterselskaber	614
Forskel kapitalandele/anskaffelsesværdi associerede selskaber, der ejes direkte af konsortiet	137
Egenkapital i Konsortiet SAS Commuter	514
Egenkapital i SAS Gruppen	14 241

RESULTAT

Resultat før skat i SAS Konsortiet	2 125
Tilbageførsel af udbytter fra datter- og associerede selskaber m.m.	-235
Resultat i datterselskaber før skat, netto	299
Resultatandele i associerede selskaber, der ejes direkte af Konsortiet	44
Resultat i Konsortiet SAS Commuter	-2
Resultat før skat i SAS Gruppen	2 231
Datterselskabernes skatter	-71
Resultat før skat vedrørende SAS Konsortiet	2 160

NOTE 25 – Pensionsmidler, netto/hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser

SAS GRUPPEN	1997	1996
Pensionsmidler, netto	530	–
Pensionsmidler, netto i alt	530	–
Hensættelser		
Hensat til pensioner, PRI	18	18
Pensionsgæld, øvrigt	17	166
Øvrige pensions- og personaleforpligtelser	179	252
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser i alt	214	436
SAS KONSORTIET		
Pensionsmidler, netto	488	–
Pensionsmidler, netto i alt	488	–
Hensættelser		
Pensionsforpligtelser	–	196
Øvrige pensions- og personaleforpligtelser	179	252
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser i alt	179	448

SAS optager pensionsgælden efter PBO (Projected Benefit Obligation). De differencer, der opstod ved overgangen til dette bogføringsprincip, benævnes "Implementeringsdifferencer".

Ved beregning af SAS pensionsforpligtelser er følgende langsigtede økonomiske forudsætninger lagt til grund som gældende for hele SAS Gruppen og dermed repræsenterende et gennemsnit:

Diskonteringsrente	6,8 %
Langsigtet afkast	8,3 %
Inflation	3,0 %
Fremtidig lønjustering	3,0 %
Fremtidig justering af løbende pensioner	3,0 %

I regnskabet er forpligtelserne i SAS Konsortiet medtaget som vist i tabellen nedenfor. Implementeringsdifferencerne og estimatafvigelserne periodiseres over en gennemsnitlig resterende op tjenings tid for arbejdende. Posten "ikke amortiserede estimatafvigelser" indeholder aktuariemæssige beregningsdifferencer. Posten "ikke amortiserede planændringer" indeholder forandringer som følge af ændringer i pensionsplaner.

	1997	1996
Årets pensionsindtjening	–1 536	–1 673
Årets forrentning af midler i ordningerne	1 341	1 350
Årets amortisering af implementeringsdifferencer, estimatafvigelser og planændringer	140	–160
Årets pensionsomkostning, netto vedrørende tilsagnsbaserede ordninger	–55	–483

Ændringen i årsomkostningen hænger først og fremmest sammen med en omkostning i 1996 i forbindelse med konvertering af visse danske pensionsordninger.

STATUS PR. 31. DECEMBER	1997	1996
Midler i fonde	18 045	15 243
Pensionsforpligtelser iflg. PBO	–15 750	–13 905
Difference midler i fonde og PBO	2 295	1 338
Ikke resultatførte beløb:		
Ikke indtægtsførte implementeringsdifferencer	–1 890	–1 903
Ikke omkostningsførte estimatafvigelser	7	288
Ikke omkostningsførte planændringer	76	–1 807
Bogført aktivgæld	488	–196

Forts. Note 25

De fleste pensionsordninger i Skandinavien er tilsagnsordninger. De fleste forsikringsordninger inklusive de kollektive pensionsordninger for tjenestemænd i Sverige er sikret i forsikringselskab eller pensionskasser.

Den normale pensionsalder for flyvende personale i SAS er 60 år. Efter aftale med SAS piloter i Danmark, Norge og Sverige samt kabineansatte i Sverige og Norge tillades frivillig førtidsafgang med pension fra tidligst 55 år. SAS har forpligtet sig til at betale pension for piloter, der mister deres licens, frem til den ordinære pensionsalder, 60 år. Kabinepersonale ansat i Sverige forsikres med 65 års pensionsalder, men ved de fyldte 50 år sænkes pensionsalderen til 60 år. Den sandsynlige nuværdi for disse aftaler er inkluderet i SAS beregnede samlede pensionsforpligtelse ifølge ovenstående.

Hensættelse vedrørende øvrige pensions-/personaleforpligtelser, 179 (252) MSEK, omfatter langfristede forpligtelser som SAS har påtaget sig i forbindelse med tidligere års tiltagsprogrammer.

NOTE 26 – Gælds posters forfald

Langfristet gæld der forfalder til betaling senere end fem år efter balancen dagen.

SAS GRUPPEN	1997	1996
Ansvarlig lånekapital	784	737
Obligationslån	236	240
Andre lån	1 360	2 888
Anden gæld	193	163
I alt	2 573	4 028

SAS KONSORTIET	1997	1996
Ansvarlig lånekapital	784	737
Obligationslån	236	240
Andre lån	1 074	2 552
Anden gæld	178	143
I alt	2 272	3 672

NOTE 27 – Ansvarlig lånekapital

I regnskabsåret 1985/86 er der optaget et driftslån på 200 millioner schweizerfrancs. Lånet løber uden fastsat forfalds dag. SAS Konsortiet har eksklusivret til at opsiges lånet hvert femte år. Rentesatsen fastsættes for perioder af 10 år og udgør fra og med 1996 3,625 % p.a.. I de foregående år har SAS tilbagekøbt obligationer for nominelt 55,3 millioner schweizerfranc, hvorefter lånet nu udgør 144,7 millioner schweizerfrancs.

NOTE 28 – Obligationslån

SAS Konsortiets obligationslån udgjorde 2 351 (3 249, heraf kortfristet del 424).

Specifikation af de enkelte lån:

Pålydende	Rentesats %	Løbetid	Restgæld i MSEK
50 mio US Dollar	10,650	88/08	394
700 mio Franske francs	9,250	89/99	372
200 mio US Dollar	10,000	89/99	621
200 mio US Dollar	9,125	89/99	543
500 mio Danske kroner	9,000	90/00	88
200 mio Svenske kroner	14,000	90/00	59
10000 mio Japanske yen	6,100	91/01	274
I alt			2 351
Fragår afdrag i 1998			0
I alt			2 351

Forts. Note 28

Flertallet af ovenstående lån er omlagt til andre valutaer og andre rentebindingstider gennem indgåede valuta- og renteswapaftaler samt valutaterminer. Gældens valutaeksponering er derved ændret, således at gælden hovedsagelig udgør eksponering i europæiske valutaer, se note 30.

Egne obligationer for i alt 733 (157) er tilbagekøbt og bogført under denne post i balancen.

NOTE 29 – Andre lån

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996
Lån fra SAS moderselskaber*	1 519	1 566	1 519	1 566
Finansielle leaser	6 075	5 944	5 851	5 720
Øvrige lån	865	1 147	264	466
I alt før afdrag	8 459	8 657	7 634	7 752

Fragår 1998 resp. 1997	-619	-517	-540	-439
------------------------	------	------	------	------

Andre lån ifølge balancen	7 840	8 140	7 094	7 313
----------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

* Underliggende låneaftaler vedrørende lån fra SAS moderselskaber er langfristede. Respektive moderselskaber har dog mulighed for i låneperioden at kunne disponere disse midler.

Valutaeksponering, se Note 30.

Konsortiets lån forfalder til betaling som følger:

1998	540
1999	653
2000	746
2001 eller senere	5 695
I alt	7 634

NOTE 30 – Finansielle instrumenter

Pr. den 31. december 1997 har SAS Gruppen indgået valutawapaaftaler til en nominal værdi modsvarende 1 900 MSEK. Vurdering til markeds-mæssige kurser giver et positivt kursresultat netto på 207 MSEK.

SAS har udestående valutaoptioner til en nominal værdi modsvarende brutto 9 100 MSEK. Markedsvurdering giver et negativt netto på 7 MSEK. Samtlige kursresultater på ovennævnte vurderinger er medtaget i resultatet.

Udestående valutaterminer, som er indgået for at sikre fremtidige kommercielle strømme, har en nominal værdi på 6 750 MSEK. Resultateffekten bogføres på respektive kontraktens betalingsdag. En vurdering til markedets valutakurser pr. 31. december 1997 viser en positiv værdi på 32 MSEK, som ikke er medtaget i resultatet.

Den finansielle valutaeksponering tager hensyn til eksponering fra samtlige likviditetsplaceringer, kort- og langfristede lån samt ovenfor nævnte finansielle instrumenter, dog ikke valutaterminer for de kommercielle strømme. Valutaeksponeringen er udsat for stadig forandring.

Pr. den 31. december 1997 var SAS gruppens omtrentlige finansielle valutaeksponering (netto) på nettogælden, følgende:

	Værdi i MSEK
Norske kroner	-500
Belgiske francs	-100
Finske mark	-100
Britiske pund	-100
Italienske lire	-100
Japanske yen	-100
Svenske kroner eller valutaer uden eksponering	-350
Nettogæld i alt	-1 350

NOTE 31 – Kortfristet gæld

SAS Gruppen

Bevilligede kassekreditter udgør 187 (184), hvoraf 12 (13) er udnyttet.

SAS Konsortiet

Bevilligede kassekreditter udgør 79 (78), hvoraf 12 (13) er udnyttet.

NOTE 32 – Trafikafregning (netto)

Trafikafregningsgælden repræsenterer solgte, men ikke benyttede billetter, se principafsnittet side 71.

Den i trafikafregningsgælden estimerede reserve udgjorde pr. 31. december 1997 412 (412) både i SAS Gruppen og i SAS Konsortiet.

NOTE 33 – Pantsætninger m.m.

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996

Pant stillet for egen gæld og hensættelser

Pant i fast ejendom	797	541	-	-
Pant i virksomheder	1	-	-	-
Tilgodehavender	8	5	-	-

Øvrige stillede panter

Pant i virksomheder	3	15	-	-
Tilgodehavender	68	67	29	28
I alt	877	628	29	28

NOTE 34 – Eventualforpligtelser

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996

Eventualforpligtelser for datterselskaber	-	-	572	578
Eventualforpligtelser, øvrige	978	1 276	362	596
I alt	978	1 276	934	1 174

Under eventualforpligtelser indgår brutto 124 (351), der kan henføres til swap-transaktioner i fremmede valutaer vedrørende swappede lån, hvis værdi pr. den 31. december 1997 er mindre end det oprindelige låns. Endvidere indgår 114 (141), der kan henføres til forskellen mellem påløben gælds- og indtægtsrente for swaptransaktioner.

SAS International Hotels AS har, for Radisson SAS Palais Hotel i Wien, udfærdiget en garanti for, at lejekontrakten fuldføres såvel som for ombygning og renovering i slutningen af lejeperioden. Lejeren af Radisson SAS Palais Hotel, Wien har udstedt en modgaranti, som dækker disse forpligtelser.

I managementaftalerne for Radisson SAS Palais, Wien, Radisson SAS Hotel, Hamburg og Radisson SAS Hotel, Bruxelles og for syv andre hoteller garanterer SAS International Hotels AS en mindste årlig cash-flow frem til år 2006 respektive 2007 (Bruxelles) og for de fleste andre hoteller frem til 2001-2006.

På grund af sin størrelse er SAS Gruppen yderligere indblandet i tvister, hvoraf nogle vil blive retsligt prøvede. I de tilfælde hvor det vurderes, at der foreligger sandsynlige tabrisici, foretages hensættelser løbende herpå.

NOTE 35 – Lejeforpligtelser

SAS Gruppens forskellige forretningsområder har nedenstående lejeforpligtelser, med angivelse af den samlede årlige leje for:

MSEK	1998	1999	2000	2001	2002	2003 og fremover
Fly	960	469	201	114	24	–
Hoteller	386	426	423	404	371	4 153
Øvrige ejendomme	248	261	236	217	198	1 380
Maskiner og inventar	1	1	–	–	–	–
I alt	1 595	1 157	860	735	593	5 533

Lejekontrakterne løber på mellem et og femoghalvtreds år, og enkeltobjekter med en årlig leje, der overstiger 0,5 MSEK, er inkluderet.

I ovenstående tabel indgår større poster som følger:

I forbindelse med sale and lease-back transaktionen af Boeing 767-300 lejes på operationel lease seks fly ifølge lejekontrakter, der løber i 18-30 måneder med ret til forlængelse i et til to år. For 1998 udgør omkostningen 357 MSEK. Lejeomkostningen for 1999 udgør 93 MSEK.

SAS og Linjeflyg AB ("SAS") på den ene side og Luftfartsverket på den anden side traf i marts 1988 en aftale om, at SAS skulle give fuld erstatning til Luftfartsverket i forbindelse med opførelsen af Terminal 2 på Arlanda. Ved dereguleringen af indenrigsluftfarten pr. den 30 juni

1992 er forudsætningen for den nævnte aftale forandret. En principaf-tale mellem SAS og Luftfartsverket blev indgået 1992-11-25. Den inde-bærer, at SAS udover en variabel passagerafgift skal betale en fast afgift til Luftfartsverket i årene 1993-2005. Den samlede lejeforpligtelse for perioden 1997-2005 udgør 224 MSEK. SAS hævder, at samtlige flysel-skaber inden for svensk indenrigs på en konkurrenceneutral måde skal bære en andel af Luftfartsverkets kapacitetsomkostninger for Terminal 2, d.v.s. at alle flyselskaber skal betale den samme omkostning pr. pas-sager. Omforhandlinger af aftalen har hidtil været resultatløse. SAS har derfor bragt sagen til retslig forfølgelse.

Revisionspåtegning

for Scandinavian Airlines System (SAS), Denmark – Norway – Sweden

Vi har gransket årsregnskabet, koncernregnskabet og regnskaberne i SAS for 1997. Det er bestyrelsen og den administrerende direktør der har ansvaret for regnskabs-handlingerne. Vort ansvar er at udtale os om årsregnska-bet og koncernregnskabet på grundlag af vor revision.

Revisionen er udført i overensstemmelse med god re-visionsskik. Det indebærer, at vi har planlagt og gennem-ført revisionen for i rimelig grad at kunne forsikre os om, at årsregnskabet og koncernregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl. Revisionen omfatter at granske et udvalg af underlagene for beløb og anden information i regnskabs-handlingerne. I revisionen indgår også at prøve regnskabs-

principperne og bestyrelsens og den administrerende di-rektørs tillem্পning af disse samt at bedømme den sam-lede information i årsregnskabet og koncernregnskabet.

Årsregnskabet for SAS Gruppen og SAS Konsortiet er baseret på de regnskabsprincipper, der er omtalt i års-regnskabets afsnit "Regnskabs- og vurderingsprincip-per".

Efter vor opfattelse giver årsregnskabet et retvisende billede af den økonomiske stilling for SAS Gruppen og SAS Konsortiet den 31. december 1997 og resultatet for regnskabsåret, i overensstemmelse med de omtalte regn-skabsprincipper.

STOCKHOLM DEN 3. MARTS 1998

STIG ENEVOLDSEN

JAN ÅKE MAGNUSON

OLAV REVHEIM

STATSAUTORISEREDE REVISORER

SAS Bestyrelse

BO BERGGREN født 1936, tekn. dr.h.c. Formand i SAS bestyrelse i 1997. Svensk formand i SAS siden 1992 samt formand i SAS Sverige AB som repræsentant for de svenske private ejerinteresser. Bestyrelsesformand i STORA, ASTRA og Sveriges Industriförbund. Viceformand i Investor AB. Bestyrelsesmedlem i yderligere et antal selskaber og organisationer.

Personlig suppleant: Erik Belfrage

BJØRN EIDEM født 1942, højesteretssagfører. Første viceformand i SAS bestyrelse i 1997. Alternerende norsk formand i SAS siden 1992, medlem af SAS bestyrelse siden 1983. Formand i SAS Norge ASA's bestyrelse i 1997 som repræsentant for de private norske ejerinteresser. Direktør i Fred. Olsen & Co. Bestyrelsesformand i Norges Handels og Sjøfartstidene og Widerøe's flyveselskab. Bestyrelsesmedlem i bl.a. Ganger Rolf, Bonheur og Harland & Wolf.

Personlig suppleant: Mads Henry Andenæs

HUGO SCHRØDER født 1932, ingeniør. Anden viceformand i SAS bestyrelse i 1997. Dansk formand i SAS siden 1994 samt formand i SAS Danmark A/S bestyrelse som repræsentant for de private danske ejerinteresser. Formand for bestyrelsen i DANISCO og næstformand i Incentive. Bestyrelsesmedlem i flere andre virksomheder og organisationer.

Personlig suppleant: Erik Sørensen

TONY HAGSTRÖM født 1936, fil.dr. Medlem i SAS bestyrelse siden 1993. Viceformand i SAS Sverige AB's bestyrelse som repræsentant for den svenske stat. Bestyrelsesmedlem i Dataforeningen i Sverige (formand), Svenska IT-Forum (formand), SSAB (viceformand), ASTRA og AlphaNet Ltd.

Personlig suppleant: Ingemar Eliasson

HARALD NORVIK født 1946, civiløkonom. Alternerende norsk formand i SAS siden 1992, første viceformand i SAS i 1994. Viceformand i SAS Norge ASA's bestyrelse i 1997 som repræsentant for den norske stat. Koncernchef i Statoil. Formand for repræsentantskabet i Den Norske Bank, formand for bestyrelsen i Orkla Borregaard AS og bedriftsforsamlingen i Nycomed ASA

Personlig suppleant: Kari Gjestebø

ANDERS ELDRUP født 1948, cand.scient.pol. Medlem af SAS bestyrelse siden 1993. Næstformand i SAS Danmark A/S bestyrelse som repræsentant for den danske stat. Departementschef i Finansministeriet. Næstformand i bestyrelsen i DONG. Medlem i DMF (Dansk Management Forum) og CIMI.

Personlig suppleant: Sonja Mikkelsen

PERSONALEREPRÆSENTANTER

LEIF KINDERT født 1941. Medlem af SAS bestyrelse siden 1992. Ansat i SAS Sverige.

Suppleanter: Ulla Grøntvedt og Gunvor Axelsson

INGVAR LILLETUN født 1938. Medlem af SAS bestyrelse siden 1979. Ansat i SAS Norge.

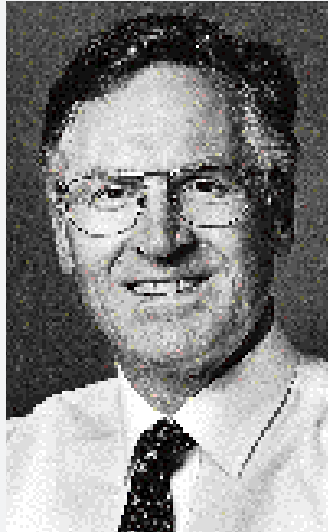
Suppleanter: Randi Kile og Svein Vefall

JENS THOLSTRUP HANSEN født 1950. Medlem af SAS bestyrelse siden 1995. Ansat i SAS Danmark.

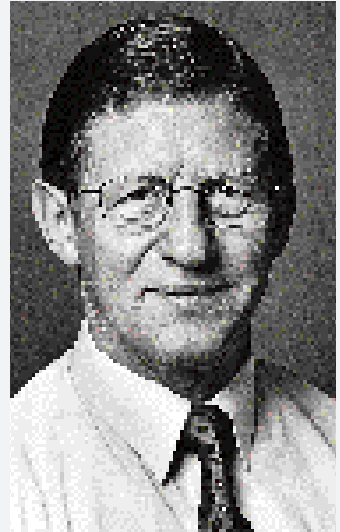
Suppleanter: Helmuth Jacobsen og Nicolas Fischer



BO BERGGREN



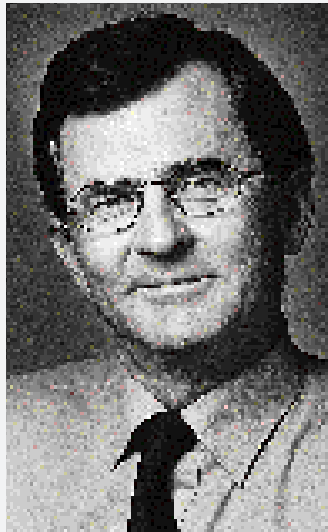
BJØRN EIDEM



HUGO SCHRÖDER



TONY HAGSTRÖM



HARALD NORVIK



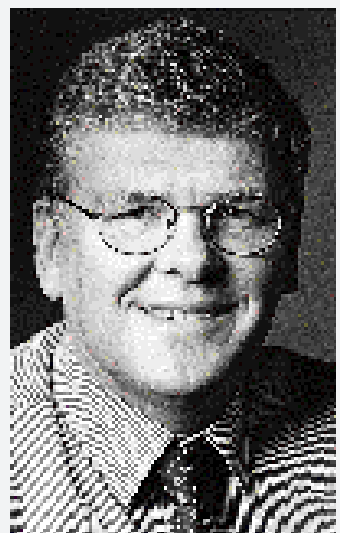
ANDERS ELDRUP



LEIF KINDERT



INGVAR LILLETUN



JENS THOLSTRUP HANSEN

Organisation for sikret grundkvalitet

Siden 1994 er SAS drevet som en funktional organisation med udgangspunkt i, at SAS er og skal drives som en samlet virksomhed, der ejes af de tre moderselskaber i Danmark, Norge og Sverige.

To større organisatoriske ændringer er sket i 1997. Den første er dannelsen af Traffic Execution Department, hvor alle ressourcer der påvirker kvaliteten af den daglige trafikgennemførelse, er samlet. Formålet er at skabe bedre forudsætninger og et tydeligere ansvar for at opnå den målsatte afgangspunktighed samt øvrige interne standards inden for basiskvaliteten. Funktionen rapporterer direkte til koncernchefen.

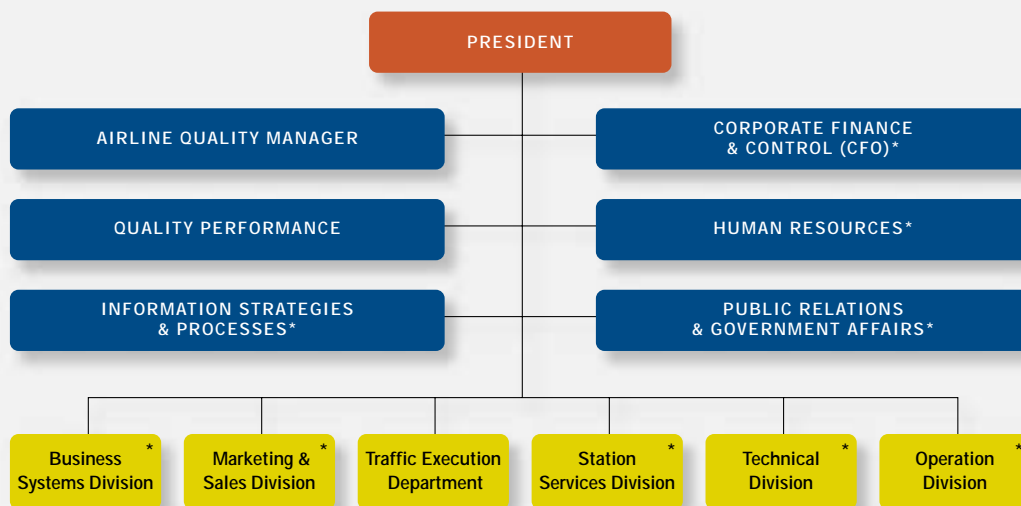
Den anden er afviklingen af Information Systems Division under betegnelsen Information Strategies & Processes. Funktionen rapporterer direkte til koncernchefen. Forskellige enheder i den tidligere division er overført til de divisioner, hvor de operativt hører hjemme – Revenue Information (trafikregningen) og SAS Hosting (salg af reservationssystem) til Business Systems Division og Distribution Services til Marketing & Sales Division.

De fem operative linjefunktioner i SAS er efter denne omorganisation: Business Systems (ruter/produkter, SAS Trading og SAS Cargo), Marketing & Sales (eget salg, agent-salg, EuroBonus), Station Services (stationsvirksomhed, handling), Technical (teknisk vedligeholdelse af fly) samt Operation (piloter og kabineansatte).

Stabsfunktionerne er Corporate Finance & Control, Human Resources, Public Relations & Government Affairs, Quality Performance, Information Strategies & Processes samt Airline Quality Manager med specielt ansvar for kvaliteten i flydrift og teknik.

Ansvarlig for Information Strategies & Processes er i gang med at blive rekrutteret.

SAS ORGANISATION 1998



*Medlem af SAS Management Team



JAN STENBERG
President & CEO



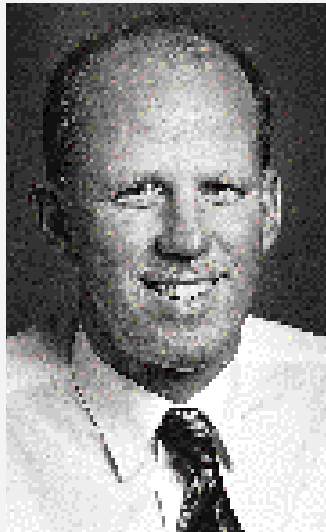
GUNNAR REITAN
Executive Vice President & CFO



JOHN S. DUEHOLM
*Senior Vice President
Technical Division*



MARIE EHRLING
*Senior Vice President
Station Services Division*



JAN FORSBERG
*Senior Vice President
Operation Division*



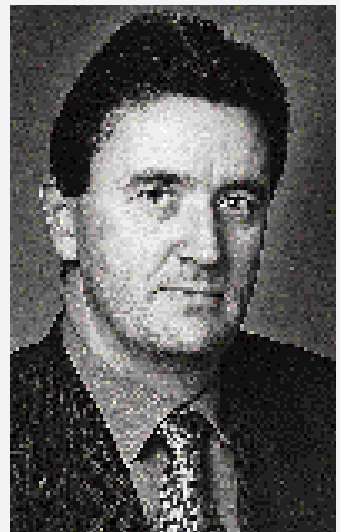
BERNHARD RIKARDBSEN
*Senior Vice President
Human Resources*



HENRY STENSON
*Senior Vice President
Public Relations & Government Affairs*



ERIK STRAND
*Senior Vice President
Marketing & Sales Division*



VAGN SØRENSEN
*Senior Vice President
Business Systems Division*

SAS Danmark A/S

Beretning

SAS Danmark A/S (A/S reg. nr. 4556) udfører i samarbejde med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB luftfartsvirksomhed i konsortierne SAS og SAS Commuter. Ejerandelene er fordelt i forholdet 2/7, 2/7 henholdsvis 3/7. Information om konsortiernes luftfartsvirksomhed gives på siderne 59 til 69.

SAS Danmark A/S' indskudskapital i de to konsortier, SAS og SAS Commuter, er i lighed med tidligere år opført i svenske kroner. I årsregnskabet omregnes indskudskapitalen til danske kroner efter ultimokursen for svenske kroner. Kursreguleringer, positiv eller negativ, justeres over balancen og påvirker dels anlægsaktiver og dels egenkapitalen.

Kursen for svenske kroner var pr. 31. december 1997 86,31 danske kroner i forhold til 86,37 danske kroner året før. Dette har medført følgende nedgang i SAS Danmark A/S' bogførte indskudskapital i de to konsortier:

SAS	2,1 MDKK
SAS Commuter	0 MDKK
I alt	2,1 MDKK

FORRETNINGSIDÉ

Forretningsideen for SAS Danmark A/S er at varetage et aktivt ejerskab i SAS Konsortiet.

Det overordnede mål er en langsigtet udvikling af SAS gennem et aktivt bestyrelsesarbejde.

VIRKSOMHED

SAS Danmark A/S' virksomhed omfatter administration og forvaltning af selskabets ejerinteresser i de to konsortier.

RESULTAT

SAS Danmark A/S' driftsomkostninger blev 4,4 (5,3) MDKK. Resultatet af finansielle indtægter og udgifter blev 19,2 MDKK mod 15,9 MDKK i 1996. Ændringen skyldes hovedsagelig renteindtægter fra SAS.

SAS Danmark A/S' øvrige virksomhed viser herefter et resultat på 14,8 MDKK i forhold til 14,4 MDKK i 1996.

SAS Danmark A/S' samlede resultat før skat bliver derfor efter 539,7 MDKK (407,2).

SAS Danmark A/S foretager som hidtil større skatte-

mæssige afskrivninger i forhold til regnskabsmæssige på bestilte og leverede fly. Afskrivningerne har for 1997 medført en forøgelse af den udskudte skat med 47 MDKK. I forbindelse med ophævelse af lempelsesregler ved beskættning for indkomst fra udlandet (udlandslempelse) med udgangen af 1999 afsættes udskudt skat derfor med den aktuelle skatteprocent på dette tidspunkt.

SAS Danmark A/S' resultat efter skat udgjorde herefter 379,6 (299,7) MDKK.

AKTIONÆRER

Ved udgangen af 1997 var omkring 4 000 aktionærer navnenoteret, svarende til 84 % af aktiekapitalen.

Følgende aktionærer er omfattet af aktieselskabslovens § 28 a og b:

- Den danske stat, 23 500 000 aktier eller 50 % af aktiekapitalen
- State Street Bank and Trust as nominee, USA 5 462 833 aktier eller 11,6 % af aktiekapitalen
- Janus Capital Corporation, USA, 2 710 170 aktier eller 5,77 % af aktiekapitalen.

UDBYTTEPOLITIK

Bestyrelserne i SAS moderselskaber har som ambition at drive fælles udbyttepolitik, hvilket betyder at udbyttet pr. respektive SAS aktie, omregnet til samme valuta, er ens.

Det årlige udbytte fastsættes under hensyntagen til SAS Gruppens resultatudvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforskel.

FORSLAG TIL UDBYTTE

På den kommende generalforsamling vil bestyrelsen foreslå et udbytte på 3,50 (2,60) DKK pr. aktie à 10,-kr. Udbytte vil blive udbetalt den 29. april 1998.

FORVENTNINGER TIL 1998

Der henvises til de oplysninger, SAS har afgivet.

Resultatopgørelse

SAS DANMARK A/S' LUFTFARTSVIRKSOMHED (2/7 ANDEL AF KONSORTIERNE SAS OG SAS COMMUTER), MDKK	1997	1996
SAS		
Driftsindtægter	8 805,1	8 006,6
Driftsomkostninger	-7 987,6	-7 277,6
Afskrivninger	-356,3	-349,3
Finansielle poster, netto	11,8	8,7
Øvrige poster	52,4	-1,0
Årets resultat	525,4	387,4
SAS Commuter		
Driftsindtægter	192,9	153,4
Driftsomkostninger	-175,2	-129,5
Afskrivninger	-17,8	-16,8
Finansielle poster, netto	-0,4	-1,7
Årets resultat	-0,5	5,4
Årets resultat af luftfartsvirksomheden	524,9	392,8
SAS DANMARK A/S' ØVRIGE VIRKSOMHED		
Lejeindtægter	0	3,8
Driftsudgifter	2,0	2,5
Personaleudgifter – <i>Note 1</i>	1,7	1,8
Ydelse til DDL's Hjælpefond	0,7	1,0
Samlede udgifter	4,4	5,3
Resultat før finansielle poster	-4,4	-1,5
Finansielle indtægter – <i>Note 2</i>	23,1	17,1
Finansielle udgifter – <i>Note 3</i>	3,9	1,2
Finansielle poster i alt	19,2	15,9
Årets resultat af øvrig virksomhed	14,8	14,4
Samlet resultat før skat	539,7	407,2
Selskabsskat – <i>Note 4</i>	160,1	107,5
Årets resultat	379,6	299,7

Balance

AKTIVER, MDKK

	31/12	31/12
	1997	1996
ANLÆGSAKTIVER		
Finansielle anlægsaktiver		
Kapitalandele i konsortierne SAS, Scanair og SAS Commuter – <i>Note 5</i>	3 326,9	3 086,8
Anlægsaktiver i alt	3 326,9	3 086,8
OMSÆTNINGSAKTIVER		
Betalt acontoskat – <i>Note 6</i>	15,4	0
Tilgodehavende hos SAS – <i>Note 7</i>	715,6	727,3
Værdipapirer – <i>Note 8</i>	1,3	1,0
Likvide midler – <i>Note 9</i>	1,1	2,9
Omsætningsaktiver i alt	733,4	731,2
AKTIVER I ALT	4 060,3	3 818,0

PASSIVER, MDKK

	31/12	31/12
	1997	1996
Egenkapital		
Aktiekapital	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2
Andre reserver	2 102,5	1 890,9
Egenkapital i alt – <i>Note 10</i>	2 983,7	2 772,1
Hensættelser		
Udskudt skat – <i>Note 11</i>	911,0	864,0
Hensættelser i alt	911,0	864,0
Kortfristet gæld		
Selskabsskat – <i>Note 12</i>	0	58,0
Anden gæld	1,1	1,7
Udbytte for regnskabsåret	164,5	122,2
Kortfristet gæld i alt	165,6	181,9
PASSIVER I ALT	4 060,3	3 818,0

Finansieringsanalyse

MDKK	1997	1996
Årets resultat før skat	539,7	407,2
Værdireguleringer	-0,4	-0,3
Øvrige reguleringer	-0,6	-9,9
Pengestrømme fra ordinær drift	538,7	397,0
Betalt selskabsskat	-186,5	-72,5
Pengestrømme fra ordinær drift	352,2	324,5
Salg af ejendomme	-	158,3
Indskud i konsortierne	-	-350,5
Indestående resultatandel i SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter	-524,9	-387,2
Udbetaling fra konsortierne	293,1	-243,5
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-231,8	-822,9
Kapitaludvidelse	-	556,1
Betalt udbytte	-122,2	-97,5
Nedbringelse af langfristet gæld	-	-3,3
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-122,2	455,3
Ændring i likvider	-1,8	-43,1
Likvider 1. januar	2,9	46,0
Likvider 31. december	1,1	2,9

Anvendt regnskabspraksis

SAS Gruppens regnskab er aflagt i henhold til International Accounting Standards Committee's (IASC) anbefalinger.

For SAS Konsortiet gælder samme regnskabsprincipper med følgende undtagelser:

– Datterselskaber og associerede selskaber:

I SAS Gruppen indgår associerede selskabers driftsresultater i gruppens regnskab efter kapitalandelsmetoden. Aktier er opført under anlægsaktiver i henhold til IASC efter indre værdi metoden. SAS Konsortiets datterselskaber og associerede selskabers driftsresultater indgår ikke i konsortiets regnskab, mens modtagne udbytter indtægtsføres. Aktier er opført under anlægsaktiver til anskaffelsværdi eller nedskreven værdi, såfremt værdien skønnes lavere.

SAS Danmark A/S' årsregnskab er udarbejdet i overensstemmelse med bestemmelserne i årsregnskabsloven, gældende danske regnskabsvejledninger, samt de krav der af Københavns Fondsbørs stilles til regnskabsafslæggelse i danske børsnoterede selskaber.

Regnskabspraksis, der er uændret i forhold til 1996, er følgende:

– SAS Danmark A/S' andel af resultatet i konsortierne SAS og SAS Commuter omregnes til årets gennemsnitskurs. For 1997 var gennemsnitskursen for svenske kroner: 100 SEK = 86,54 (86,47) DKK.

– Finansielle anlægsaktiver, der består af kapitalandele i konsortierne SAS og SAS Commuter, er omregnet til danske kroner efter balancedagens kurs, 100 SEK=86,31 (86,37) DKK. Valutakursændringen indgår i egenkapitalen.

– Værdipapirer er optaget til den på balancedagen noterede officielle kurs. Kursgevinst og kurstab er driftsført under finansielle poster.

– Gæld er optaget til den pålydende værdi.

– Tilgodehavende og gæld i udenlandsk valuta er omregnet til danske kroner efter balancedagens valutakurs. Valutakursreguleringer indgår i resultatopgørelsen.

– Selskabsskat udgiftsføres med den skat, der kan henføres til årets resultat. Den udgiftsførte selskabsskat omfatter aktuel skat af årets skattepligtige indkomst samt regulering af udskudt skat.

Hensættelser til udskudt skat beregnes af tidsbestemte afvigelser, som skyldes, at indtægter og udgifter ikke indgår i resultatopgørelsen og den skattepligtige indkomst i samme periode. Udskudt skat afsættes af omsætningsaktiver og anlægsaktiver. Ved beregningen af udskudt skat anvendes aktuel skattesats.

Med hensyn til detaljerede finansieringsopgørelser henvises til sidene 64 og 68 for henholdsvis SAS Gruppen og SAS Konsortiet.

FEMÅRSOVERSIGT

BELØB I MDKK	1997	1996	1995	1994	1993
Driftstal					
Resultatandel af SAS ¹ , Scanairs og SAS Commuters virksomhed ¹	525	393	535	515	-149
Resultat før skat	540	407	545	525	-130
Årets resultat	380	300	281	490	-130
Balance					
Anlægsaktiver	3 327	3 087	2 625	2 137	1 748
Omsætningsaktiver	733	731	322	135	39
Aktiver	4 060	3 818	2 947	2 272	1 787
Egenkapital	2 984	2 772	2 024	1 622	1 717
Langfristet gæld og hensættelser	911	864	730	563	65
Kortfristet gæld	165	182	193	87	5
Passiver	4 060	3 818	2 947	2 272	1 787
Aktie- og kursforhold					
Udbyttebeløb	165	122	98	81	0
Børskurs ultimo ²	100	73	483	4 950	2 340
Indre værdi ²	63	59	996	3 193	2 327
Likviditetsgrad	4,4	4,0	1,7	1,6	7,8
Soliditetsgrad, %	73,5	72,6	68,6	71,4	66,1
Forrentning af investeret kapital %	13,7	12,0	21,0	26,1	–
Forrentning af egenkapitalen %	12,5	12,0	14,1	31,0	–

¹ Scanairs virksomhed ophørte pr. 31. december 1993.

² I 1995 blev aktiekapitalen udvidet fra nominelt 50,8 MDKK til 203,2 MDKK ved udstedelse af fondsaktier. Samtidig blev aktiestykstørrelsen ændret til 25 DKK. I 1996 blev det vedtaget at tildele selskabets aktionærer fondsaktier i forholdet 5:3 og samtidig gennemførtes en nedsættelse af aktiestykstørrelsen fra 25 DKK til 10 DKK. Derefter gennemførtes en fortegningsrets-emission i forholdet 9:4. Til slut gennemførtes en mindre markedskursemission, hvorefter selskabets nominelle aktiekapital andrager 470 MDKK.

Noter

NOTE 1 – Antal ansatte og personaleudgifter

MDKK	1997	1996
SAS Danmark A/S har beskæftiget 3 medarbejdere		
Gager (heraf til direktion 0,3)	0,9	1,3
Pensionsbidrag og udgifter til social sikring	0,2	0,1
Vederlag til bestyrelsen	0,4	0,4
Vederlag til SAS Konsortiets repræsentantskab (danske medlemmer)	0,2	0
Personaleudgifter i alt	1,7	1,8

NOTE 2 – Finansielle indtægter

MDKK	1997	1996
Kursregulering af værdipapirer	0,4	0,3
Renteindtægter fra indestående hos SAS	22,5	14,0
Renteindtægter i øvrigt	0,2	2,8
Finansielle indtægter i alt	23,1	17,1

NOTE 3 – Finansielle udgifter

MDKK	1997	1996
Renteudgifter m.v.	3,9	1,2

NOTE 4 – Selskabsskat

MDKK	1997	1996
Skat af årets resultat	130,0	58,0
Regulering af tidligere års skat	-17,1	-17,6
Udenlandsk skat	0,2	0,1
Hensat til udskudt skat	47,0	67,0
I alt	160,1	107,5

NOTE 5 – Kapitalandele i Konsortierne SAS, Scanair og SAS Commuter

	31/12 1997		31/12 1996	
	total MSEK	2/7 MDKK	total MSEK	2/7 MDKK
Konsortiet SAS				
Indskudskapital primo	11 992	2 959,3	9 868	2 348,6
Indskud juni 1996			1 400	350,5
Kursregulering		-2,1		81,5
	11 992	2 957,2	11 268	2 780,6
Årets resultat			2 125 MSEK	
Udbetales til moderselskaberne			1 141 MSEK	
Ikke udbetalt	984	242,7	724	178,7
Indskudskapital i SAS	12 976	3 199,9	11 992	2 959,3
Konsortiet Scanair (afviklet)				
Indskudskapital primo	2	0,5	2	0,5
Konsortiet SAS Commuter				
Indskudskapital primo	515	127,0	493	117,3
Kursregulering	-	0	-	4,3
	515	127,0	493	121,6
Årets resultat – ikke udbetalt	-2	-0,5	22	5,4
Indskudskapital i SAS Commuter	513	126,5	515	127,0
Kapitalandele i konsortierne	13 491	3 326,9	12 509	3 086,8

NOTE 6 – Betalt acontoskat

MDKK	31/12 1997	31/12 1996
Betalt acontoskat	145,4	0
Forventet påalignet selskabsskat	-130,0	0
Betalt acontoskat ultimo	15,4	0

NOTE 7 – Tilgodehavender

MDKK	31/12 1997	31/12 1996
Mellemregning med SAS Finans	281,8	208,3
Indestående hos SAS Finans (aftaleindskud)	433,8	517,5
Andre tilgodehavender	0	1,5
Tilgodehavender i alt	715,6	727,3

NOTE 8 – Værdipapirer

	31/12 1997	31/12 1996
Aktier i Københavns Lufthavne A/S	1,3	1,0

NOTE 9 – Likvide midler

	31/12 1997	31/12 1996
Indestående i bank	1,1	2,9
Likvide midler i alt	1,1	2,9

NOTE 10 – Egenkapital

	31/12 1997	31/12 1996
MDKK	1997	1996
Aktiekapital		
1. januar	470,0	203,2
Udvidelse ved fondsaktier	-	121,9
Fortegningsretsemission	-	144,5
Rettet emission til markedskurs	-	0,4
Cirkulerende aktiekapital 47 000 000 à DKK 10		
Aktiekapital i alt	470,0	470,0
Overkursfond		
1. januar	411,2	0
Overkurs ved emission	-	421,8
Omkostninger ved emission	-	-10,6
Overkursfond i alt	411,2	411,2
Opskrivningshenlæggelser		
1 januar	0	138,8
Overført til fondsaktieemission	-	-39,8
Overført til "Andre reserver"	-	-99,0
Opskrivningshenlæggelser i alt	0	0
Andre reserver		
1. januar	1 890,9	1.682,1
Overført fra opskrivningshenlæggelser	-	99,0
Overført til fondsaktieemission	-	-82,1
Kursregulering af konsortierne	-3,5	85,4
Kursregulering af udskudt skat, primo	0	-71,0
Overført fra resultatet	215,1	177,5
Andre reserver i alt	2 102,5	1 890,9
Egenkapital i alt	2 983,7	2 772,1

NOTE 11 – Hensættelser

	31/12 1997	31/12 1996
MDKK	1997	1996
Udskudt skat 1. januar	864,0	726,0
Overført fra egenkapital	-	71,0
Stigning i udskudt skat, resultatopgørelse	47,0	67,0
Hensættelser i alt	911,0	864,0

NOTE 12 – Selskabsskat

	31/12 1997	31/12 1996
MDKK	1997	1996
Forventet pålignet indkomstskat	130,0	58,0
Betalt aconto	-130,0	0
Selskabsskat i alt	0	58,0

NOTE 13 – Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer

Udgiftsførte honorarer til KPMG C. Jespersen for 1997 for revision udgjorde 50 000 DKK og for andre ydelser 150 000 DKK (skatterådgivning m.m.). Honorar til Deloitte & Touche udgjorde for 1997 for revision 30 000 DKK og for andre ydelser 50 000 DKK.

Forslag til disponering

Bestyrelsen for SAS Danmark A/S indstiller til generalforsamlingen, at det danske moderselskabs overskud efter skat på 379,6 MDKK disponeres således:

Udbytte	164,5 MDKK
Overføres til "Andre reserver"	215,1 MDKK
I alt	379,6 MDKK

Påtegninger af årsregnskabet

KØBENHAVN, DEN 1. APRIL 1998

Bestyrelsen indstiller regnskabet for perioden 1. januar til 31. december 1997 til generalforsamlingens godkendelse.

DIREKTION

JAN STENBERG

ADMINISTRERENDE DIREKTØR

BESTYRELSE

HUGO SCHRØDER

ANDERS ELDRUP

ERIK SØRENSEN

SONJA MIKKELSEN

Revisionspåtegning

Vi har revideret det af ledelsen aflagte årsregnskab for 1997 for SAS Danmark A/S.

DEN UDFØRTE REVISION

Vi har tilrettelagt og udført revisionen i overensstemmelse med almindeligt anerkendte revisionsprincipper med henblik på at opnå en begrundet overbevisning om, at årsregnskabet er uden væsentlige fejl eller mangler. Under revisionen har vi ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko efterprøvet grundlaget og dokumentationen for de i årsregnskabet anførte beløb og øvrige oplysninger. Vi har

herunder taget stilling til den anvendte regnskabspraksis og de regnskabsmæssige skøn samt vurderet, om årsregnskabets informationer som helhed er fyldestgørende. Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

KONKLUSION

Det er vor opfattelse, at årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med lovgivningens krav til regnskabsaflægelse, og at det giver et retvisende billede af aktiver og passiver, økonomiske stilling samt resultat.

KØBENHAVN, DEN 1. APRIL 1998

DELOITTE & TOUCHE
STATSAUTORISERET REVISIONSAKTIESELSKAB

KPMG C. JESPERSEN
STATSAUTORISEREDE REVISORER

STIG ENEVOLDSEN KLAUS HONORÉ
STATSAUTORISEREDE REVISORER

KNUD PLENGE
STATSAUTORISERET REVISOR

Generalforsamling

Den ordinære generalforsamling afholdes den 23. april 1998 kl. 16.00 i Radisson SAS Falconer Center, Falkoner Allé 9, 2000 Frederiksberg.

Bestyrelse og direktion

På den ordinære generalforsamling i 1997 blev det godkendt, at SAS Danmark A/S lokale repræsentantskab opføres, samt at bestyrelsen begrænses til fire medlemmer.

BESTYRELSE

Repræsentanter for Den Private Valggruppe:

HUGO SCHRØDER (formand), Direktør.
Formand for bestyrelsen for Danisco A/S.
Næstformand for bestyrelsen for Incentive A/S.
Medlem af bestyrelsen for Chr. Augustinus Fabrikker A/S.

ERIK SØRENSEN Administrerende direktør i Chr. Hansen Holding A/S. Medlem af bestyrelsen for ISS-International Service System A/S, Maersk Medical A/S.

Repræsentanter for Den Statslige Valggruppe:

ANDERS ELDRUP (næstformand).
Departementschef i Finansministeriet.
Næstformand for bestyrelsen for Dansk Olie og Naturgas A/S.

SONJA MIKKELSEN Fuldmægtig, MF.

Direktion:

JAN STENBERG Adm. direktør.
I 1997 udnævntes koncernchef Jan Stenberg, Scandinavian Airlines System, til administrerende direktør i SAS Danmark A/S såvel som i SAS Norge ASA som i SAS Sverige AB.

SAS Norge ASA

Beretning

Gennem konsortiaaftalen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA flytrafik i konsortierne Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter.

Konsortiernes nettoresultat fordeles mellem ejerskaberne SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB med henholdsvis 2/7, 2/7 og 3/7.

SAS Norge ASA har sammen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB solidarisk ansvar for SAS og SAS Commuters forpligtelser.

SAS regnskab med kommentarer er integreret med årsregnskabet for SAS Norge ASA, hvorfor begge rapporter bør ses i sammenhæng.

FORRETNINGSIDÉ

Forretningsideen i SAS Norge ASA er at drive et aktivt ejerskab i SAS Konsortiet. Det overordnede mål er langsigtet at udvikle SAS gennem et aktivt bestyrelsesarbejde.

VIRKSOMHED

Virksomheden i SAS Norge omfatter administration og forvaltning af selskabets ejerinteresser i de to konsortier.

RESULTAT

Resultatet før skat udgjorde 466 (423) MNOK.

Det er bestyrelsens opfattelse, at resultatopgørelse og balance med tilhørende noter giver en tilfredsstillende information om udviklingen i 1997 samt den finansielle stilling ved årets slutning.

Vedrørende resultatudviklingen og den finansielle stilling samt udviklingstendenser, vigtige hændelser og usikkerhedsfaktorer af betydning for vurdering af selskabet, henvises til specifikke afsnit i SAS Gruppens årsregnskab.

AKTIONÆRER

Aktiekapitalen i SAS Norge ASA udgjorde pr. 31. december 1997 470 000 000 NOK fordelt på 47 000 000 aktier à 10 NOK.

Halvdelen af aktierne, serie A, ejes af den norske stat. Den anden halvdel, serie B, ejedes pr. den 31. december 1997 af 2 446 andre aktieejere. Kun B-aktierne er note-

rede på Oslo Børs. Af selskabets aktier er det kun den norske stat, der ejer mere end 20% af aktiekapitalen. Andelen af udlandsejere var 16,3%.

Ifølge aktieselskabslovens § 11–12 afgives følgende oplysninger over bestyrelsesmedlemmers, revisorers samt den administrerende direktørs aktiebesiddelse inklusive aktier, der ejes af hustru/mand, mindreårige børn etc. (aktieselskabslovens § 1–2).

Bestyrelsesmedlemmer: Bjørn Eidem 5 861.

HONORAR OG VEDERLAG

Honorar til bestyrelse og repræsentantskab udgjorde 551 TNOK. Løn og andre godtgørelser til den administrerende direktør frem til pensioneringen var 235 TNOK. Efter en overgangsperiode med en konstitueret administrerende direktør er koncernchefen i SAS også administrerende direktør i SAS Norge ASA, dog uden yderligere godtgørelse end den, han modtager i SAS.

Honorar til selskabets revisor er omkostningsført med 100 TNOK vedrørende revision og 212 TNOK vedrørende anden rådgivning.

UDBYTTEPOLITIK

Bestyrelserne i SAS' moderselskaber har som ambition at drive en fælles udbyttepolitik, hvilket betyder, at udbyttet for respektive SAS aktier er lige stort ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige udbytte fastsættes under hensyntagen til SAS Gruppens resultatudvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforskel.

FORSLAG TIL UDBYTTTE

Baseret på forslag fra SAS bestyrelse har SAS konsortiets repræsentantskab besluttet at, for regnskabsåret 1997, overføre 1 141 MSEK til ejerselskabet. Den resterende del af SAS konsortiets overskud for 1997, 984 MSEK, tilføres indskudskapitalen i konsortiet. Herefter udgør indskudskapitalen i konsortiet 12 976 (11 992) MSEK, hvoraf SAS Norges ASAs andel er 3 708 (3 426) MSEK.

FORSLAG TIL OVERSKUDSDISPOSITION

Bestyrelsen foreslår generalforsamlingen, at der udbetales 3,70 NOK pr. aktie i udbytte for 1997, mod 2,80 NOK

foregående år, samt at overskuddet, 336 MNOK, disponeres således:

Udbytte	174 MNOK
Til reservefond	121 MNOK
Til dispositionsfond	41 MNOK
	<hr/>
	336 MNOK

UDSIGTER FOR 1998

Vedrørende udsigter for 1998 henvises til information, der er givet af SAS.

BÆRUM DEN 31. DECEMBER 1997
DEN 1. APRIL 1998

MADS HENRY ANDENÆS

KARI GJESTEBY

BJØRN EIDEM
FORMANDHARALD NORVIK
NÆSTFORMANDJAN STENBERG
ADMINISTRERENDE DIREKTØR

Resultatopgørelse

MNOK	1997	1996
Driftsindtægter	9 422	8 895
Driftsomkostninger	-8 529	-8 057
Ordinære afskrivninger – <i>Note 1</i>	-493	-433
Driftsomkostninger i alt	-9 022	-8 490
Driftsresultat	400	405
Resultat ved salg af anlægsaktiver	25	-
Andre poster	30	-1
Udbytte	30	4
Finansindtægter	197	268
Finansomkostninger	-216	-253
Netto finansposter	11	19
Resultat før skat – <i>Note 2</i>	466	423
Skat – <i>Note 3</i>	-130	-120
Årets resultat	336	303
Disponering af årets overskud og egenkapitaloverførsler		
Udbytte	174	132
Henlæggelse til reservefond	121	101
Hensættelse til dispositionsfond	41	189
Overført fra tilbageføringsfond	-	-119

MNOK	1997
Afstemning af årets resultat iflg. ovenstående og proformaresultatet side 11	
Resultat efter skat SAS Norge ASA	336
Kursregulering af afskrivninger	94
Tilbageførsel af udbytter m.m. SAS Konsortiet	-62
Resultat i datter- og associerede selskaber, efter skat	72
Proforma resultat SAS Norge ASA	440

Balance

AKTIVER, MNOK

	1997	1996
OMSÆTNINGSAKTIVER		
Kasse, bank og kortfristede placeringer	2 543	2 915
Kortfristede tilgodehavender	1 346	976
Forudbetalte omkostninger og periodiserede indtægter	190	126
Forskud til leverandører	1	1
Varelager og reservedele	169	136
Omsætningsaktiver i alt	4 249	4 154
ANLÆGSAKTIVER		
Aktier og andele	584	581
Langfristede tilgodehavender – <i>Note 5</i>	341	231
Immaterielle aktiver – <i>Note 1</i>	3	6
Forskud til leverandører	290	79
Igangværende anlægsarbejder	285	118
Fly – <i>Note 1</i>	3 208	3 405
Reservemotorer og reservedele – <i>Note 1</i>	267	243
Værkstedsinventar og service- udrustning til fly – <i>Note 1</i>	31	26
Inventar og køretøjer – <i>Note 1</i>	86	92
Bygninger og indretninger – <i>Note 1</i>	886	911
Grunde – <i>Note 1</i>	31	32
Anlægsaktiver i alt	6 012	5 724
AKTIVER I ALT	10 261	9 878

GÆLD OG EGENKAPITAL, MNOK

	1997	1996
Kortfristet gæld		
Leverandørgæld	348	292
Trafikafregning (netto)	521	441
Periodiserede omkostninger og forudindgåede indtægter	992	813
Skyldig skat – <i>Note 3</i>	120	137
Udbytte	174	132
Kortfristet del af langfristet gæld	148	234
Anden kortfristet gæld	937	746
Kortfristet gæld i alt	3 240	2 795
Langfristet gæld		
Langfristet gæld	2 822	3 087
Udskudt skat – <i>Note 3</i>	419	402
Ansvarlig lånekapital	209	198
Langfristet gæld i alt	3 450	3 687
Egenkapital		
Aktiekapital (47 000 000 aktier à 10 NOK)	470	470
Reservefond	519	398
Egenkapital, bundet, i alt	989	868
Omregningsdifferencer	475	462
Dispositionsfond	2 107	2 066
Egenkapital, fri, i alt	2 582	2 528
Egenkapital i alt – <i>Note 4</i>	3 571	3 396
GÆLD OG EGENKAPITAL I ALT – <i>Note 2</i>	10 261	9 878
Pantsætninger	8	8
Eventualforpligtelser	249	315

Finansieringsopgørelse*

TNOK	1997	1996
Årets virksomhed		
Betaling for varer og tjenester	-1 553	-3 258
Betaling til ansatte, pensionskasser, arbejdsgiverafgifter, skattefradrag m.m.	-2 612	-3 384
Indbetalte udbytter	15	11
Indbetalte renter	2 788	16 368
Betalte renter	-47	-4 246
Betalte skatter	-130 284	-196 118
Midler fra årets virksomhed	-131 692	-190 628
Investeringer		
Indbetalt ved salg af anlægsaktiver	0	206 071
Betalt ved køb af anlægsaktiver	0	-23
Betalt ved køb af værdipapirer	0	-26 006
Indbetalt ved salg af værdipapirer	26 006	397 397
Nettoinvesteringer	26 006	577 439
Finansiering		
Nye lån, langfristet gæld	5 000	0
Afdrag, langfristet gæld	-	-143 770
Kapitaltilskud i SAS	-	-390 625
Udbytte	-131 600	-157 271
Overførsel fra SAS	225 023	313 672
Nettofinansiering	98 423	-377 994
Afstemning		
Resultat før skat	465 906	422 945
Resultatandele i SAS og SAS Commuter	-960 400	-845 283
Periodens betalte skatter	-130 284	-196 118
Planlagte afskrivninger i SAS og SAS Commuter	493 041	432 713
Planlagte afskrivninger SAS Norge ASA	94	90
Afregning SAS	0	-4 512
Forskel omkostningsførte pensionsomkostninger og ind- og udbetalinger	-247	-687
Forandring i skyldige omkostninger	27	-272
Forandring i øvrige interimsposter	171	496
Midler fra årets virksomhed	-131 692	-190 628
Indgående balance, kontantbeholdning*	11 870	3 052
Netto kontantændring	-7 262	8 818
Udgående balance, kontantbeholdning*	4 608	11 870

* Vedrører SAS Norge ASA egen virksomhed.

Kommentarer til årsregnskabet

REGNSKABS- OG VURDERINGSPRINCIPPER

SAS Norge ASAs regnskab er opstillet i overensstemmelse med norsk regnskabsstandard samt rekommandationer vedrørende god regnskabsskik. SAS regnskab udgør en integreret del i SAS Norge ASAs årsregnskab.

Anvendte regnskabsprincipper og noter, der refererer til poster i SAS regnskab, beskrives ikke i det følgende.

De vigtigste regnskabs- og vurderingsprincipper i øvrigt er beskrevet nedenfor.

Det skal bemærkes, at forskellen mellem IAS og gældende regnskabsregler ifølge god regnskabsskik hovedsagelig vedrører anvendelse af kapitalandelsmetoden i selskabsregnskabet samt bogføring af urealiserede valutakursgevinster og valutakurstab på langfristede aktiver og gæld.

KONSOLIDERINGSPRINCIPPER

Regnskabet for SAS Norge ASA omfatter 2/7 af konsortierne SAS og SAS Commuter samt egen virksomhed.

Selskabets ejerandele i konsortierne er regnskabsmæssigt behandlet efter bruttometoden, ligesom deleje i en fælleskontrolleret virksomhed (joint venture). Efter denne metode opfører SAS Norge ASA 2/7 af samtlige indtægter, omkostninger, aktiver og gæld i de to konsortier. (Se note 3).

Interne transaktioner og mellemregninger elimineres ved konsolideringen.

Konsortiernes regnskaber føres i svenske kroner (SEK). Ved omregning af balancens poster anvendes valutakursen pr. 31. december for alle poster med undtagelse af anlægsaktiver og øvrige langfristede investeringer. De sidstnævnte omregnes efter valutakursen på anskaffelsestidspunktet.

Resultatopgørelserne omregnes til periodens gennemsnitskurs med undtagelse af afskrivninger samt gevinst eller tab ved salg af anlægsaktiver og øvrige langfristede investeringer, hvis underliggende balanceposter omregnes til valutakursen på anskaffelsestidspunktet. Omregningsdifferencer føres direkte over egenkapitalen.

Ved omregning er anvendt 92,59 NOK for 100 SEK som gennemsnitskurs for 1997 mod 96,28 NOK foregående år. Balancedagens kurs pr. 31. december var for 1997 93,28 NOK mod 93,85 NOK foregående år.

MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

Selskabets egne anlægsaktiver samt anlægsaktiverne i SAS og SAS Commuter er i balancen optaget til historisk anskaffelsepris med fradrag for akkumulerede afskrivninger.

SKAT

Skatteomkostninger omfatter skat, der skal betales, samt periodens ændring i den udskudte skat. Forandringen i udskudt skat udviser skat, der har været udskudt fra tidligere år eller fremtidig skat, der skal betales baseret på årets virksomhed.

Udskudt skat i balancen baseres på temporære positive forskelle mellem regnskab og beskatning, der beror på forskellige periodiseringsregler. Den nominelle skattesats på 28 % er lagt til grund for beregningen.

Positive og negative temporære forskelle udlignes efterhånden som de tilbageføres eller kan tilbageføres i samme periode.

Noter

NOTE 1 – Afskrivninger anlægsaktiver

ANDEL AF AFSKRIVNINGER I KONSORTIERNE SAS OG SAS COMMUTER, TNOK

	Bogført værdi 1. januar 1997	Investeringer/ salg netto	Årets afskrivninger	Bogført værdi 31. december 1997
SAS				
Immaterielle aktiver	6 050	79	2 540	3 589
Fly	3 221 525	170 401	349 343	3 042 583
Reservemotorer og reservedele	227 154	53 940	28 650	252 444
Værkstedsinventar og serviceudrustning	25 712	13 915	9 021	30 606
Maskiner, inventar, køretøjer	90 804	34 417	40 211	85 010
Bygninger og indretninger	911 310	16 345	41 877	885 778
Grunde og markanlæg	30 325	-317	212	29 796
I alt	4 512 880	288 780	471 854	4 329 806
SAS Commuter				
Fly	183 792	397	19 020	165 195
Reserve dele	16 054	661	1 720	14 996
Inventar og køretøjer	802	370	450	723
I alt	200 648	1 429	21 190	180 914

AFSKRIVNINGER I EGEN VIRKSOMHED

TNOK	Inventar	Grunde
Anskaffelsesomkostning 1. januar 1997	406	1 528
Investeringer i 1997	-	-
Salg i 1997	-	-
Akkumulerede afskrivninger	-237	-
Bogført værdi 31. december 1997	169	1 528
Årets afskrivninger	94	-
Afskrivningssats	20-30 %	-

EGNE INVESTERINGER OG SALG DE SIDSTE 5 ÅR

TNOK	Investeringer	Salg
1993	-	-
1994	-	1 500
1995	384	175
1996	22	206 800
1997	-	-

NOTE 2 – Resultat- og kapitalandele

RESULTAT, MNOK	1997	1996	BALANCE	1997	1996
Lejeindtægter	-	4	Aktiver SAS Norge ASA	311	266
Driftsomkostninger og afskrivninger	-4,0	-6	Andel konsortiet SAS ¹	3 816	3 641
Finansnetto	2,5	12	Andel konsortiet SAS Commuter ¹	160	161
Resultat egen virksomhed før skat	-1,5	10	Aktiver i alt	4 287	4 068
Andel resultat SAS konsortiet ¹	562,0	431	Gæld SAS Norge ASA	716	672
Andel resultat konsortiet SAS Commuter ¹	-1,0	6	Egenkapital	3 571	3 396
(-) Justeringer ²	-94,0	-24	Gæld og egenkapital i alt	4 287	4 068
Resultat før skat	466,0	423			

¹ Andel af resultatet i konsortierne SAS og SAS Commuter udgør 2/7 af henholdsvis 2 125 MSEK og -2 MSEK omregnet til gennemsnitskurs. Andel af resultatet i SAS datterselskaber er ikke medtaget.

² Justeringer opstår hovedsagelig ved omregning af underlag for afskrivninger samt realisationsresultat til historiske valutakurser.

¹ Inkluderer andel af driftsmidler omregnede til historiske valutakurser. Ved omregning af andelen til balancedagskurser pr. 31. december 1997 havde den bogførte værdi været 360 respektive 24 lavere.

NOTE 3 – Skat

I overensstemmelse med interimistisk norsk regnskabsstandard for bogføring af skat er negative temporære forskelle udlignede mod positive temporære forskelle.

Temporære forskelle er baserede på præliminære oplysninger/vurderinger fra SAS.

MNOK	1997	1996
Bogført resultat før skat	466	423
Permanente forskelle	5	5
Forandringer i temporære forskelle:		
Debitorer	1	-3
Varelager	0	1
Langfristede tilgodehavender	0	-
Anlægsaktiver	66	26
Opskrivning	0	111
Gevinst- og tabskonto	-44	-10
Øvrige temporære forskelle	-65	-65
Skattepligtig indtægt	429	488
Beregnet skat til betaling (28 %)	120	137

**TEMPORÆRE FORSKELLE
PR. 31. DECEMBER**

	1997	1996
Debitorer	-10	-9
Varelager	-12	-11
Langfristede tilgodehavender	0	-10
Aktier	89	69
Anlægsaktiver	1 207	1 230
Gevinst- og tabskonto	336	405
Øvrige temporære forskelle	-116	-236
Underlag for udskudt skat	1 496	1 437
Udskudt skat i balancen (28 %)	419	402

SPECIFIKATION AF SKAT

	1997	1996
Beregnet skat til betaling	120	137
Ændring af udskudt skat	17	-17
For meget afsat i 1996	-7	-
Årets skat i resultatopgørelsen	130	120

Det foreløbige RISK-beløb pr. 1.1.1998 er anslået til 2,87 NOK pr. aktie. RISK-beløbet pr. 1.1.1997 er endelig fastsat til 4,33 NOK pr. aktie.

NOTE 4 – Egenkapital

MNOK	Aktiekapital	Reservefond	Dispositions- fond	Omregnings- differencer	I alt
Pr. 1. januar 1997	470	398	2 066	462	3 396
Resultat eksklusive udbytte	-	121	41	-	162
Ændring af omregningsdifferencer	-	-	-	13	13
Pr. 31 december 1997	470	519	2 107	475	3 571

NOTE 5 – Pensionsforpligtelser

Selskabets pensionsforpligtelser dækkes gennem en kollektiv pensionsordning og omfatter to ansatte og to pensionister (nettopensionsmidler + 456 TNOK) samt gæld vedrørende førtidspensionist (-301 TNOK).

Revisionsberetning

Vi har revideret årsregnskabet for SAS Norge ASA for 1997, hvilket udviser et resultat for året på 336 MNOK. Årsregnskabet, der omfatter beretningen, resultatopgørelsen, balancen, finansieringsopgørelsen og noter, er afgivet af selskabets bestyrelse og den administrerende direktør.

Vor opgave er at granske selskabets årsregnskab, bogføring samt forvaltningen i øvrigt.

Vi har udført revisionen i overensstemmelse med den gældende lovgivning, rekommandationer samt god revisionsskik. Vi har gennemført revisionen på den måde, som det er anset nødvendigt for at bekræfte, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl eller mangler. Vi har gransket et udvalg af underlag for beløb og anden in-

formation. Vi har også efterprøvet regnskabsprincipperne samt de vurderinger og skøn, der er foretaget af ledelsen, såvel som indhold og præsentation af årsregnskabet. I den udstrækning det er omfattet af god revisionsskik, har vi gennemgået selskabets formueforvaltning og den interne kontrol.

Bestyrelsens forslag til disposition af årets overskud opfylder aktieselskabslovgivningens krav.

Efter vor opfattelse er årsregnskabet opgjort i overensstemmelse med aktieselskabsloven og giver et retvisende billede af den økonomiske stilling pr. 31. december 1997 og resultatet for regnskabsåret i overensstemmelse med god revisionsskik.

OSLO DEN 1. APRIL 1998

DELOITTE & TOUCHE

OLAV REVHEIM
AUTORISERET REVISOR

General forsamling

Ordinær generalforsamling holdes den 22. april 1998 kl 16.00 på Radisson SAS Scandinavia Hotel, Oslo.

Bestyrelse

BESTYRELSESMEDLEMMER VALGT AF STATEN

HARALD NORVIK Koncernchef, næstformand

KARI GJESTEBY Direktør

BESTYRELSESMEDLEMMER VALGT AF DE PRIVATE EJERINTERESSER

BJØRN EIDEM H.r.adv., formand

MADS HENRY ANDENÆS Prof. dr. jur.

SAS Sverige AB

Beretning

Bestyrelsen og den administrerende direktør for SAS Sverige AB (publ) (org.nr.556042-5414) aflægger hermed regnskab for regnskabsåret 1997.

Gennem konsortiaaftalen med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB flytrafikdrift i konsortierne Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Com-muter. SAS driver virksomheder i tilknytning til flydriften i datter- og associerede selskaber (se side IV). Disse selskaber danner SAS Gruppen. Regnskab for virksomhederne i de to konsortier med tilhørende forretningsenheder findes på siderne 59–69.

I de seneste år er SAS ejerstruktur i de tre lande blevet harmoniseret (se side 10).

FORRETNINGSIDÉ

Forretningsideen i SAS Sverige AB er at drive et aktivt ejerforhold i SAS Konsortiet. Det overordnede mål er langsigtet at udvikle SAS gennem et aktivt bestyrelsesarbejde.

VIRKSOMHED

SAS Sverige ABs væsentligste virksomhed er at eje og forvalte andelene (3/7) i SAS Konsortiet samt at drive en vis egen finansforvaltning.

VIGTIGE BEGIVENHEDER I 1997

Som et led i harmoniseringen af SAS moderselskaber er antallet af medlemmer i bestyrelsen blevet reduceret til fire og den administrerende direktør i SAS er tiltrådt som administrerende direktør i SAS Sverige AB.

Konsortiaaftalen for SAS Konsortiet blev fornyet i 1997 frem til år 2020.

Vedrørende vigtige begivenheder i SAS Gruppen henvises til side III.

RESULTAT

Resultatet for SAS Sverige AB udgjorde 691 (349) MSEK.

PERSONALE

SAS Sverige havde i 1997 i gennemsnit 3 ansatte, heraf 1 kvinde og 2 mænd.

UDBYTTEPOLITIK

Bestyrelserne i SAS' moderselskaber har som ambition at drive en fælles udbyttepolitik, hvilket betyder, at udbyttet for respektive SAS aktier er lige stort ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige udbytte fastsættes under hensyntagen til SAS Gruppens resultatudvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforskel.

FORSLAG TIL UDBYTTET

Udbyttet for regnskabsåret foreslås at blive 4,00 SEK pr. aktie og vil da udgøre 282 MSEK.

FORVENTNINGER TIL 1998

Vedrørende forventninger til 1998, henvises til de oplysninger SAS har givet.

Resultatopgørelse

MSEK	1997	1996
Resultatandele i konsortier – <i>Note 1</i>	910,1	681,4
Indtægter fra øvrig virksomhed	0,8	30,3
	910,9	711,7
Personaleomkostninger	-4,9	-4,8
Øvrige driftsomkostninger	-3,1	-24,2
Afskrivninger – <i>Note 2</i>	-0,2	-0,6
Resultat ved salg af materielle anlægsaktiver	0	155,5
Driftsresultat	902,7	837,6
Renteindtægter og lignende resultatposter	46,7	181,7
Renteomkostninger og lignende resultatposter	0	-13,6
Resultat efter finansielle poster	949,4	1 005,7
Regnskabsdispositioner – <i>Note 3</i>	-10,5	-328,0
Skat af årets resultat	-248,1	-328,7
Årets resultat efter skat	690,8	349,0

Balance

AKTIVER, MSEK

ANLÆGSAKTIVER	1997	1996
Materielle anlægsaktiver		
Maskiner og inventar – <i>Note 4</i>	0,5	0,8
Materielle anlægsaktiver i alt	0,5	0,8
Finansielle anlægsaktiver		
Andele i konsortier – <i>Note 5</i>	5 781,8	5 360,8
Aktier i koncernselskaber – <i>Note 6</i>	120,4	120,4
Andre aktier	0,0	0,0
Finansielle anlægsaktiver i alt	5 902,2	5 481,2
Anlægsaktiver i alt	5 902,7	5 482,0
OMSÆTNINGSAKTIVER		
Kortfristede tilgodehavender		
Debitorer	1,0	1,5
Tilgodehavende hos SAS	1 018,4	940,9
Foreslået overførsel fra SAS	489,0	361,5
Andre tilgodehavender	0,0	119,3
Forudbetalte omkostninger og periodiserede indtægter	1,7	2,5
Kortfristede tilgodehavender i alt	1 510,1	1 425,7
Kasse og bank	1,3	7,7
Omsætningsaktiver i alt	1 511,4	1 433,4
AKTIVER I ALT	7 414,1	6 915,4

EGENKAPITAL OG GÆLD, MSEK

EGENKAPITAL – <i>Note 7</i>	1997	1996
Bunden egenkapital		
Aktiekapital (70.500.000 aktier à 10 kr)	705,0	705,0
Opskrivningsfond	179,0	179,0
Reservefond	141,0	141,0
Bunden egenkapital i alt	1 025,0	1 025,0
Fri egenkapital		
Balanceret overskud	188,5	51,0
Årets resultat	690,8	349,0
Fragår: Foreslået udbytte	-282,0	-211,5
Fri egenkapital i alt	597,3	188,5
Egenkapital i alt	1 622,3	1 213,5
Ubeskattede reserver – <i>Note 3</i>	5 066,2	5 055,7
Hensættelse til pensioner	0,5	0,6
Langfristet gæld		
Anden langfristet gæld	22,1	22,1
Langfristet gæld i alt	22,1	22,1
Kortfristet gæld		
Foreslået udbytte	282,0	211,5
Gæld til koncernselskaber	120,4	120,5
Skattegæld	256,5	230,9
Anden gæld	40,9	48,6
Periodiserede omkostninger og forudindgåede indtægter	3,2	12,0
Kortfristet gæld i alt	703,0	623,5
EGENKAPITAL OG GÆLD I ALT	7 414,1	6 915,4
Pantsætninger		
Stillede panter SAS Konsortiet (3/7)	12,4	12,0
Eventualforpligtelser – <i>Note 8</i>	401,4	504,8

Finansieringsopgørelse

MSEK	1997	1996
Tilførte midler		
Resultat før regnskabsdispositioner og skat	949	1 005
Resultatandele	-910	-681
	39	324
Modtaget overførsel fra SAS	362	493
Afskrivninger	0	0
Modtaget ved salg af anlægsaktiver	-	596
Resultat ved salg af anlægsaktiver	-	-155
Skat	-248	-329
	153	929
Anvendte midler		
Udbytte til aktionærer	-211	-1 925
Forøgelse af indskudskapital i SAS Konsortiet	-	-600
	-211	-2 525
Ændring af driftskapitalen	-58	-1 596
Specifikation af ændring i driftskapital		
Stigning(+)/fald(-) i kortfristede tilgodehavender	-43	-90
Stigning(-)/fald(+) i kortfristet gæld	-9	-177
Stigning(+)/fald(-) i likvide midler	-6	-1 329
	-58	-1 596

Kommentarer til regnskabet

REGNSKABSPRINCIPPER

Regnskabet omfatter SAS Sverige AB med 3/7 af SAS Konsortiet og SAS Commuter Konsortiet.

SAS Sverige ABs årsregnskab for 1997 er opstillet i overensstemmelse med den nye årsregnskabslov. For sammenlignelighed er visse resultat- og balanceposter, der kan henføres til 1996, blevet omklassificeret.

I SAS Sverige ABs balance vises andelene i respektive konsortier. I selskabets regnskab foretages hensættelser til ubeskattede reserver, på baggrund af selskabets andel i resultatet og aktiver i respektive konsortier.

Konsortiernes regnskab er opstillet i overensstemmelse med International Accounting Standards Committee's

(IASC) regler. Undtagelser fra reglerne gøres vedrørende konsortiernes aktier i datter- og associerede selskaber, der bogføres efter anskaffelsesmetoden.

ØVRIGE REGNSKABSKOMMENTARER

SAS Sveriges datterselskab havde ingen drift i 1997, og aktiernes bogførte værdi modsvarede i væsentlighed den beskattede egenkapital. Der udfærdiges ikke koncernregnskab.

Den af SAS besluttede overførsel til moderselskaberne af andelen af resultatet for 1997, for SAS Sverige ABs del 489 MSEK, er foretaget i regnskabet. Samtidig er det fra SAS Sverige AB foreslåede udbytte blevet ført som gæld.

Noter

NOTE 1 – Resultatandele i konsortier

MSEK	1997	1996
SAS Konsortiet	910,9	672,0
SAS Commuter Konsortiet	-0,8	9,4
Scanair Konsortiet	-	-
	910,1	681,4

NOTE 2 – Planmæssige afskrivninger

MSEK	1997	1996
Maskiner og inventar	0,2	0,6
	0,2	0,6

NOTE 3 – Ubeskattede reserver

MSEK	Indgående balance	Årets afsætning	Udgående balance
Periodiseringsfond 1994	70,5	-	70,5
Periodiseringsfond 1995	119,3	-	119,3
Periodiseringsfond 1996	399,0	-	399,0
Periodiseringsfond 1997	-	223,5	223,5
Overafskrivninger			
fly, maskiner og inventar	4 268,8	-213,0	4 055,8
bygninger	198,1	-	198,1
I alt	5 055,7	10,5	5 066,2

heraf:

udskudt skatteandel (28 %)	1 415,6	1 418,5
egenkapitalandel	3 640,1	3 647,7

NOTE 6 – Aktier i koncernselskaber

MSEK	Orig.nr.	Sted	Antal aktier	Kapital andel	Nom. værdi	Bogført værdi	
						1997	1996
AB Sila	556137-6764	Stockholm	10 000	100 %	1,0	1,0	1,0
ABA Flyg AB	556286-2473	Stockholm	1 000	100 %	0,1	119,4	119,3
					1,1	120,4	120,3
I 1997 afviklede koncernselskaber					-	-	0,1
					-	120,4	120,4

NOTE 7 – Egenkapital/ændring i egenkapital

MSEK	Aktiekapital	Opskrivningsfond	Reservefond	Fri egenkapital	I alt
Ved årets begyndelse	705,5	179,0	141,0	400,0	1 425,0
Udbetalt udbytte				-211,5	-211,5
Efter udbetalt udbytte	705,0	179,0	141,0	188,5	1 213,5
Årets overskud				690,8	690,8
Foreslået udbytte				-282,0	-282,0
Pr. 31. december 1997	705,0	179,0	141,0	597,3	1 622,3

NOTE 8 – Øvrige eventualforpligtelser

MSEK	1997	1996
Garantiforpligtelser		
VPC	1,1	1,7
SAS Konsortiet (3/7)	400,3	503,1
	401,4	504,8

Desuden har SAS Sverige AB solidarisk ansvar med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA for samtlige forpligtelser, der er indgået af Konsortierne SAS, SAS Commuter og Scanair.

NOTE 9 – Antal ansatte, gager, andre ydelser og sociale omkostninger

	1997	1996
Gennemsnitlige antal ansatte		
kvinder	1	1
mænd	2	2
	3	3
Samtlige ansatte har arbejdssted i Stockholm.		
MSEK	1997	1996
Gager og andre ydelser, der er udbetalt til nuværende og tidligere		
bestyrelser og adm. direktører	1,3	1,7
øvrige ansatte	1,0	1,0
	2,3	2,7
Sociale omkostninger, der er betalt for nuværende og tidligere		
bestyrelser og adm. direktører	1,1	1,2
øvrige ansatte	0,7	0,7
	1,8	1,9
Heraf pensionsomkostninger til nuværende og tidligere		
bestyrelser og adm. direktører	0,7	0,6
øvrige	0,3	0,3
	1,0	0,9

Ved generalforsamlingen i 1997 blev det besluttet, at vederlaget til bestyrelsens medlemmer skulle udgøre et fast årshonorar på i alt 325.000 SEK, hvoraf formanden skal have 135.000 SEK. Vederlag til de af SAS Sverige AB valgte medlemmer i SAS repræsentantskab fastsættes til 275.000 SEK.

I forbindelse med de i 1997 besluttede ændringer i moderselskabernes ledelsesstruktur forbliver den tidligere administrerende direktør i tjeneste med en løn på 1.100.000 SEK frem til og med juli 1998. Derefter udgår et afgangsvederlag svarende til summen af to års løn, der skal udbetales månedsvis. Pensionsforholdene ifølge aftalen indtræder ved 60 år med en pension svarende til 70 % af bruttolønnen. Der er ikke udbetalt løn eller andet vederlag til den nuværende administrerende direktør.

Yderligere en person i selskabets ledelse forbliver i tjeneste til og med januar 1999, herefter udgår et afgangsvederlag svarende til summen af to års løn.

Forslag til disposition af overskud

Bestyrelsen og den administrerende direktør foreslår, at moderselskabets
disponible overskud 879,3 MSEK disponeres således:

Til aktionærene udbetales 4:00 SEK pr. aktie hertil går	282,0
Til nyt år overføres	597,3
	<hr/>
	879,3

STOCKHOLM, DEN 1. APRIL 1998

BO BERGGREN
FORMAND

ERIK BELFRAGE

INGEMAR ELIASSON

TONY HAGSTRÖM

JAN STENBERG
ADMINISTRERENDE DIREKTÖR

VOR REVISIONSBERETNING ER AFGIVET DEN 2. APRIL 1998.

JAN ÅKE MAGNUSON
AUTORISERET REVISOR

GUNNAR ABRAHAMSON
AUTORISERET REVISOR

Revisionsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Sverige AB (publ), organisationsnummer 556042-5414

Vi har gransket årsregnskabet og regnskaberne samt bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning i SAS Sverige AB for 1997. Det er bestyrelsen og den administrerende direktør, der har ansvaret for regnskabshandlingerne og forvaltningen. Vort ansvar er at udtale os om årsregnskabet og forvaltningen på grundlag af vor revision.

Revisionen er udført i overensstemmelse med god revisionsskik. Det medfører, at vi har planlagt og gennemført revisionen for i en rimelig grad at kunne forsikre os om, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl. Revisionen omfatter granskning af et udvalg af underlaget for beløb og anden information i regnskabshandlingerne. I revisionen indgår også en gennemgang af regnskabsprincipperne og bestyrelsens og den administrerende direktørs tilføjelse af disse samt af væsentlige beslutninger, handlinger og forhold i selskabet for at kunne bedømme, om noget

bestyrelsesmedlem eller den administrerende direktør er erstatningsansvarlig mod selskabet eller på anden måde har handlet i strid med aktieselskabsloven, årsregnskabsloven eller vedtægterne. Vi konkluderer, at vor revision giver os en rimelig grund til at kunne udtale os som følger:

Årsregnskabet er opført i overensstemmelse med årsregnskabsloven, hvorfor vi anbefaler, at resultatopgørelsen og balancen godkendes, og at overskuddet disponeres som foreslået i beretningen.

Bestyrelsesmedlemmerne og den administrerende direktør har ikke foretaget nogen handling eller gjort sig skyldige i nogen forsømmelser, som ifølge vor bedømmelse kan foranledige erstatningsansvar mod selskabet, hvorfor vi anbefaler, at bestyrelsens medlemmer og den administrerende direktør bevilges ansvarsfrihed i forbindelse med regnskabsåret.

STOCKHOLM, DEN 2. APRIL 1998

JAN ÅKE MAGNUSON
AUTORISERET REVISOR

GUNNAR ABRAHAMSON
AUTORISERET REVISOR

Generalforsamling

Den ordinære generalforsamling holdes torsdag den 23. april 1998 kl. 11.00 i Uppropssalen, Stockholms Fondbörs, Källargränd 2, Stockholm.

DELTAGELSE

Aktionærer, der vil deltage i generalforsamlingen, skal *dels* være indført i den af Vårdepappercentralen VPC AB ("VPC") førte aktiebog torsdag den 9. april 1998, *dels* anmelde sig til selskabet på adressen SAS Sverige AB, c/o SAS Afd STOUU, 195 87 Stockholm, telefon 08-797 1293 eller telefax 08-859495 senest mandag den 20. april kl 16.00.

FÖRVALTERREGISTREREDE AKTIER

For at få lov til at deltage i generalforsamlingen skal aktionærer, som har ladet deres aktier forvalterregistrere gennem en banks notariatafdeling eller den enkelte fondshandler, lade deres aktier registrere i eget navn hos VPC. Aktionærer, der ønsker en sådan omregistrering, skal underrette forvalteren om dette i god tid før den 9. april 1998.

UDBYTTE

Som afstemningsdag foreslås tirsdag den 28. april 1998. Hvis generalforsamlingen beslutter i overensstemmelse med forslaget, beregnes udbyttet at blive sendt ud på VPSs foranledning onsdag den 6. maj 1998.

Bestyrelse og revisorer

BESTYRELSE

BO BERGGREN (Formand)

Født 1936. Valgt 1985. Tekn. dr. hc.
Svensk formand i SAS. Bestyrelsesformand i STORA, ASTRA og Sveriges Industriförbund. Næstformand i Investor. Bestyrelsesmedlem i et antal selskabers og organisationers bestyrelser.
Ejer antal aktier: 5 000

ERIK BELFRAGE

Født 1946. Valgt 1992. Bankdirektør i Skandinaviske Enskilda Banken. Formand for bestyrelsen i Institutet för Företagsledning (IFL), Sigtuna Skolstiftelse og Centre for European Policy Studies (CEPS).
Bestyrelsesmedlem i bl.a. Atlas Copco, Investor og SAAB.
Suppleant i SAS bestyrelse.
Ejer antal aktier: 0

INGEMAR ELIASSON

Født 1939. Valgt 1992. Landshövding i Värmlands län. Formand for bestyrelsen i Stockholms Fondbörs AB, SBAB, Tidningernes Telegrambyrå AB og Stiftelsen framtidens kultur. Suppleant i SAS bestyrelse.
Ejer antal aktier: 0

TONY HAGSTRÖM

Født 1936. Valgt 1992. Fil.dr. Formand for bestyrelsen i Dataföreningen i Sverige og IT-Forum. Bestyrelsesmedlem i bl.a. AlphaNet Ltd., ASTRA, SAS og SSAB.
Ejer antal aktier: 0

REVISORER

JAN ÅKE MAGNUSON

Født 1942. Valgt 1992.
Autoriseret revisor, Deloitte & Touche

GUNNAR ABRAHAMSON

Født 1947. Valgt 1997.
Autoriseret revisor, Deloitte & Touche

LARS GUNNAR NILSSON

Suppleant. Født 1953. Valgt 1997.
Autoriseret revisor, Deloitte & Touche

KENNY PALMBERG

Suppleant. Født 1953. Valgt 1997.
Autoriseret revisor, Deloitte & Touche

SAS REPRÆSENTANTSKAB

Danske bestyrelsesmedlemmer

Ordinære bestyrelsesmedlemmer Personalerepræsentanter

Svend Jakobsen
Formand
Niels Brockenhuus-Schack
Tommy Dinesen, MF
Peter Duetoft, MF
Jørgen Estrup, MF
Svend Aage Heiselberg, MF
Anders Knutsen
Torben Rechendorff, MF
Axel greve af Rosenborg
Ole Trolle

Norske bestyrelsesmedlemmer

Ordinære bestyrelsesmedlemmer Personalerepræsentanter

Johan Fr. Od fjell
Første næstformand
Åshild M. Bendiktsen
Evy Buverud Pedersen
Knut Francke
Kaare Granheim
Marit Høvd ing
Fred. Olsen
Jan Reinås
Svein Sundsbø
Erik Tønseth

Svenske bestyrelsesmedlemmer

Ordinære bestyrelsesmedlemmer Personalerepræsentanter

Bo Rydin
Anden næstformand
Georg Andersson
Annika Christiansson
Gösta Gunnarsson
Tom Hedelius
Bertil Jonsson
Bo Lundgren
Tom Wachtmeister
Marcus Wallenberg
Bosse Wallin

REVISORER

Danmark

Stig Enevoldsen
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Norge

Olav Revheim
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Sverige

Jan Åke Magnuson
Auktoriserad revisor
Deloitte & Touche

ADRESSER

Hovedkontor

SAS
SE-195 87 Stockholm
Besøgsadresse:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 00 00

Danmark

SAS
Postboks 150
DK-2770 Kastrup
Besøgsadresse:
Hedegårdsvej 88
København S
Telefon: +45 32 32 00 00

Norge

SAS
NO-1330 Oslo Lufthavn
Besøgsadresse:
Snarøyveien 57
Oslo Lufthavn
Telefon: +47 67 59 60 50

Telexnummer SAS

Skandinavien
22263 SASXT DK

SAS på Internet

<http://www.sas.dk>

MODERSELSKABER

SAS Danmark A/S

Hedegårdsvej 88
DK-2300 København S
Telefon: +45 32 32 45 45

SAS Norge ASA

NO-1330 Oslo Lufthavn
Besøgsadresse:
Oslo Lufthavn
Telefon: +47 67 59 63 99

SAS Sverige AB

c/o SAS, Ård. STOUU
SE-195 87 Stockholm
Besøgsadresse:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 12 93

PRODUKTION: SAS og Intellecta.

FOTO: Bruno Ehlers, Johan Olsson.

TRYK: A.T.T. Grafiska, Stockholm 1998.

PAPIR: Linné gul-tonat.



Informationer

Miljøregnskab 1997	april 1998
Generalforsamling SAS Danmark A/S	23 april 1998
Generalforsamling SAS Norge ASA	22 april 1998
Generalforsamling SAS Sverige AB	23 april 1998
Delårsrapport 1. jan–mar 1998	12 maj 1998
Delårsrapport 2. jan–jun 1998	12 aug 1998
Delårsrapport 3. jan–sep 1998	4 nov 1998
Regnskabskommuniké 1998	feb 1999
Årsregnskab 1998	april 1999
Miljøregnskab 1998	april 1999

*Alle rapporter findes på engelsk, dansk, norsk, svensk og kan rekvireres fra SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon 08-797 00 00, fax 08-797 15 15. De findes også tilgængelige på internettet: <http://www.sas.dk>
E-mail: investor.relations@sas.dk*

Definitioner

AEA The Association of European Airlines. En sammenslutning af de 26 største europæiske ruteflyvningsselskaber.

Anskaffelsesmetoden Aktier og andele bogføres til anskaffelsesprisen korrigeret for eventuelle op- og nedskrivninger.

ASK, Udbudte sædekilometer Antallet af tilgængelige passagersæder multipliceret med den strækning der flyves. Kaldes også for udbudt trafik.

ATK, Udbudte tonkilometer Antallet af tilgængelige kapacitetston for transport af både passagerer, fragt og post multipliceret med den strækning i km som kapaciteten flyves.

Betalte passagerkilometer (RPK) se RPK.

Betalte tonkilometer (RTK) se RTK.

Break even lastfaktor Den lastfaktor der gør, at trafikindtægten er lige så stor som driftsomkostningerne.

Bruttodækningsgrad Driftsresultat før afskrivninger m.m. i forhold til omsætningen.

Cash flow fra virksomheden Internt tilførte midler inklusive driftskapitalforandringer.

Enhedsindtægt (yield) Gennemsnitlig trafikindtægt pr. RPK eller RTK.

Enhedsomkostning Flyvirksomhedens samlede driftsomkostninger reduceret med ikke trafikrelaterede indtægter pr. vægтет ASK/RPK.

Forrentning af egenkapitalen Resultat efter skat i forhold til den gennemsnitlige egenkapital. Skat af SAS Konsortiets og Konsortiet SAS Commuters resultat beregnes med en skabelonskattesats på 29,7% (vejet gennemsnitlig skattesats for Danmark, Norge og Sverige).

Forrentning af den investerede kapital Resultatet efter afskrivninger m.m. med tillæg af finansielle indtægter i forhold til den gennemsnitlig investerede kapital. Med investeret kapital menes den samlede kapital ifølge balancen, fratrukket den rentefri gæld.

Gældsætningsgrad Rentebærende gæld fratrukket rentebærende aktiver i forhold til egenkapitalen og minoritetsinteresser.

IATA International Air Transport Association. En global sammenslutning af mere end 200 luftfartsselskaber.

Kabinefaktor passagerer Forholdet mellem RPK og ASK i %. Beskriver udnyttelsesgraden af de tilgængelige sæder. Kaldes også belægning.

Kapitalandelsmetoden Andele i associerede selskaber bogføres med SAS andel af egenkapitalen under hensyn til over- respektive underværdier.

Nettofinansiering fra virksomheden Se cash-flow.

Nettogæld Rentebærende gæld reduceret med rentebærende aktiver.

P/CE-tal Gennemsnitlig aktiekurs divideret med cash-flow pr. aktie efter betalt skat.

P/E-tal Gennemsnitlig aktiekurs divideret med resultatet pr. aktie efter skat.

Regularitet Andelen af gennemførte flyvninger i forhold til tidstabellagte flyvninger eksklusive de der er indstillet af kommercielle grunde.

Rentedækningsgrad Driftsresultat tillagt finansielle indtægter i forhold til finansielle omkostninger.

Resultat pr. aktie Resultat efter skat baseret på proformaregnskab (harmoniserede regnskabsprincipper) divideret med antal aktier.

ROCE Se Forrentning af investeret kapital.

RPK, Betalte passagerkilometer Antallet af betalende passagerer multipliceret med den strækning i km, som disse flyves.

RTK, Betalte tonkilometer Antal tons betalt trafik (passagerer, fragt og post) multipliceret med den strækning i km, som denne trafik flyves.

Soliditet Egenkapital plus latent skat i forhold til balancen.

Total lastfaktor Forholdet mellem RTK og ATK i %. Den andel af samlet tilgængelig kapacitet, der er solgt og fløjet.

Udbudte sædekilometer Se ASK.

Udbudte tonkilometer Se ATK.

US Majors Gruppe bestående af de største amerikanske ruteflyvningsselskaber inklusive fragtluffartsselskaber.

Yield Se Enhedsindtægt.



SE-195 87 Stockholm, telefon: +46 8 797 00 00
<http://www.sas.se>

SAS DANMARK A/S



DK-2300 København S
Telefon: +45 32 32 45 45

SAS NORGE ASA



NO-1330 Oslo Lufthavn
Telefon: +47 67 59 63 99

SAS SVERIGE AB



SE-195 87 Stockholm
Telefon: +46 8 797 12 93