



# Årsregnskab 1999

SAS Gruppen  
SAS Danmark A/S • SAS Norge ASA • SAS Sverige AB  
[www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

# Indhold



1999 i korthed	1
Begivenheder i 1999	2
Den administrerende direktør har ordet	4
Forretningsidé og målsætning	6
Strategier	8

<b>Kapitalmarked</b>	<b>11</b>
SAS og kapitalmarkedet	12
Aktiedata	20
SAS konkurrenceevne og forbedringsprogram	23
Økonomisk tiårsoversigt	26
Finansielle risici	28



<b>Omverden</b>	<b>31</b>
Udvikling og tendenser i luftfartsindustrien	32

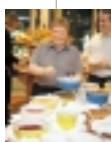


<b>Markeder og trafik</b>	<b>35</b>
SAS markeder	36
SAS Cargo	39
Alliancer og partnerskab	40
Operationelle nøgletal	44



<b>Virksomheden</b>	<b>47</b>
Hovedprocesser	48
Medarbejderne i SAS	50
SAS varemærke og nye distributionskanaler	52
SAS flyflåde	54
SAS miljøarbejde	57

<b>SAS International Hotels</b>	<b>61</b>
---------------------------------	-----------



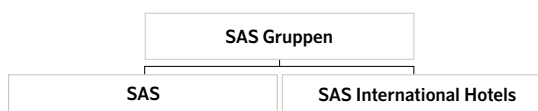
<b>Årsregnskab</b>	<b>65</b>
SAS Gruppens selskabsstruktur	66
Bestyrelsesformandens kommentar	67
Årsregnskab 1999	68
SAS Gruppens resultat i sammendrag	71
SAS Gruppens resultatopgørelse	72
SAS Gruppens balance	74
SAS Gruppens pengestrømsopgørelse	76
Regnskabs- og vurderingsprincipper	79
Noter	81
Revisionspåtegning	87
Moderselskaberne	88
SAS Danmark A/S	88
SAS Norge ASA	94
SAS Sverige AB	100
SAS bestyrelse	109
SAS ledelse	110
Repræsentantskab og revisorer	112
Adresser	113
Definitioner og begreber	114
Informationer	116



Årsregnskabet er tilgængeligt på dansk, norsk, svensk og engelsk. Nogle i flybranchen vedtagne udtryk anvendes på engelski samtlige sprogversioner.

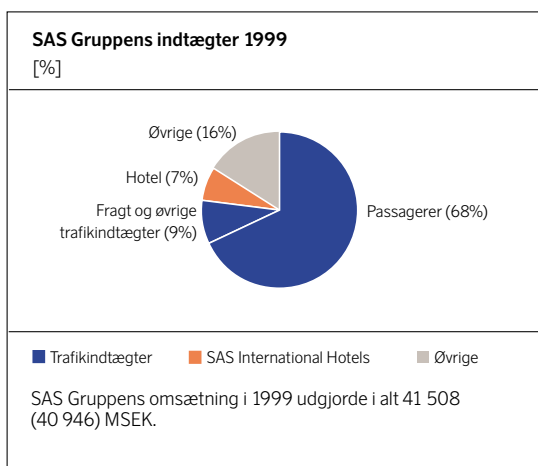
# Dette er SAS

- SAS skal tilbyde konkurrencedygtige flyforbindelser inden for, mellem, til og fra hvert af de skandinaviske lande med flytransporter i eget regi eller sammen med udvalgte partnere.
- SAS prioriterer absolut sikkerhed, højeste punktlighed og god personlig service. SAS stræber efter at skabe produkter og tjenester, som modsvarer markedets generelle behov såvel som individets særlige ønsker og krav til valgfrihed.
- SAS skal drives med en sådan lønsomhed, at ejernes krav til forrentning bliver opfyldt og således at SAS opfattes som et attraktivt investeringsobjekt for investorer.
- SAS er stærkt engageret i begrænsningen af flyets miljøpåvirkning.
- SAS støtter samfundsudviklingen med bidrag til blandt andet kultur, idræt og uddannelse.



SAS Gruppen omfatter SAS flyvirksomhed inkl. fragttransporter (SAS Cargo) og salg i lufthavne og ombord (SAS Trading) samt SAS International Hotels, som driver hoteller under navnet Radisson SAS Hotels & Resorts.

På side 66 beskrives SAS Gruppens juridiske struktur.



# 1999 i korthed

- **Overkapacitet på markedet**, almindeligt pres og en ændret produktsammensætning var hovedårsagerne til et svækket helårsresultat.
- **SAS Gruppens resultat før skat** beløb sig til 1 846 (2 857) MSEK.
- **SAS Gruppens omsætning** steg med 1,4% til 41 508 MSEK.
- **Passagertrafikken (RPK)** steg med 1,6%. Trafikken på Economy Class steg med 4%. Antallet af passagerer steg med 2,4%.
- **Cash Flowet fra virksomheden** beløb sig til 2 227 MSEK (3 807).
- **Realisationsgevinster af værdier** ved salg af aktier og øvrige anlægsaktiver beløb sig til 1 431 (1 016) MSEK.
- **Antallet af ansatte i SAS Gruppen** opgjordes til 28 863 (27 071).
- **"Nöjd Kund Index"** steg fra 70 til 74.
- **SAS besluttede** at udvide den interkontinentale virksomhed.



## Økonomiske nøgletal for SAS Gruppen, SAS og SAS International Hotels

	SAS Gruppen		SAS		SAS International Hotels	
	1999	1998	1999	1998	1999	1998
Omsætning, MSEK	<b>41 508</b>	40 946	<b>38 630</b>	38 211	<b>2 963</b>	2 786
Resultat før skat, MSEK	<b>1 846</b>	2 857	<b>1 307</b>	2 616	<b>544</b>	233
Bruttofortjenestemarginal, %	<b>7</b>	10	<b>6</b>	10	<b>31</b>	32
Investeringer, MSEK	<b>5 870</b>	6 112	<b>5 720</b>	5 554	<b>150</b>	557
CFROI, %	<b>14</b>	22	<b>13</b>	22	<b>23</b>	22
ROCE, markedsbaseret, %	<b>9</b>	18	<b>7</b>	18	<b>28</b>	15
Antal ansatte, gns.	<b>28 863</b>	27 071	<b>25 754</b>	23 992	<b>3 071</b>	3 041

## Nøgletal SAS aktier (lokal valuta)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	1999	1998	1999	1998	1999	1998
Resultat pr. aktie	<b>7,34</b>	11,60	<b>7,49</b>	11,51	<b>8,41</b>	12,77
Børskurs ved årets slutning	<b>77,00</b>	72,80	<b>87,00</b>	64,00	<b>76,00</b>	74,50
Udbytte (overslag 1999)	<b>3,50</b>	3,15	<b>3,75</b>	3,70	<b>4,00</b>	4,00
Direkte afkast, gennemsnitskurs, %	<b>4,7</b>	3,0	<b>5,2</b>	3,7	<b>5,3</b>	3,8

## Nøgletal SAS målsætning

	1999	1998
"Nöjd Kund Index", NKI	<b>74</b>	70
Personaleindeks, PULS	<b>108</b>	106
Miljøeffektivitetsindeks (indeks 100; 1996)	<b>89</b>	96

Definitioner og begreber se side 114.

Miljøindeks se side 59.

# Begivenheder i 1999

## 1. kvartal

- SAS oplevede fortsat forstyrrelser som følge af omlægningerne af luftkorridorerne over Skandinavien, Luftrum 98, samt indkøringsproblemer i Oslos lufthavn, Gardermoen.
- SAS solgte 30% af sin aktiepost i edb-virksomheden Equant N.V.
- SAS International Hotels solgte hotelejendommen i Amsterdam.
- SAS EuroBonus vandt "The Freddie Award" for tredje gang i træk.
- SAS udnævntes til vinder af "Mercury Award" 1998 i konkurrence med 250 deltagere fra fly- og cateringbranchen.

## 2. kvartal

- SAS Cargo blev udnævnt til "Cargo Airline of the Year".
- SAS og Singapore Airlines indledte en strategisk alliance.
- Air New Zealand og Ansett Australia sluttede sig til Star Alliance™.
- Ændringsprogrammet SAS 2000+ blev lanceret over for kunderne.
- SAS bestilte yderligere fem fly af typen deHavilland Q400.
- Star Alliance underskrev et fælles dokument, Environmental Commitment Statement, som beskriver forpligtelserne på miljøområdet.

## 3. kvartal

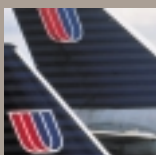
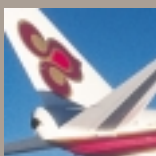
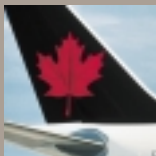
- SAS International Hotels (SIH) solgte ejendommen Radisson SAS Portman Hotel i London. SIH vil fremover drive hotellet gennem en langsigtet managementkontrakt.

## 4. kvartal

- All Nippon Airways blev nyt medlem i Star Alliance.
- SAS offentliggjorde hensigten om at sælge dele af aktiebeholdningen i British Midland til Lufthansa.
- SAS lancerede ny hjemmeside på Internettet
- SAS kom først med et nyt sikkerhedssystem, som blev installeret på alle Boeing 737.
- SAS bestyrelse besluttede at anskaffe 10 Airbus-fly til sammenlagt 10 milliarder svenske kroner. Frem til år 2004 vil de løbende erstatte Boeing 767 på SAS interkontinentale ruter. De nye fly reducerer luftforureningen pr. flysæde med 10-20% i forhold til Boeing 767.
- SAS solgte yderligere aktier i edb-virksomheden Equant N.V.
- SAS etablerede et selskab sammen med GECAS. Der er overført 30 fly af typen Douglas MD-80 til selskabet.
- SAS blev kåret af svenske forretningsrejsende til at være det bedste luffartselskab på både indenrigs- og udenrigsflyvninger.

## Begivenheder efter årets udgang

- Årskiftet 2000 forløb helt uden forstyrrelser på SAS trafiksystem.
- SAS lancerer WAP-tjenester til booking af billetter via mobiltelefon.
- SAS udnævntes til bedste indenrigs-luffartselskab i Norge og fik "Grand Travel Award".
- SAS EuroBonus fik for fjerde år i træk udmærkelsen "The Freddie Award".
- SAS bestyrelse besluttede at erhverve nye, større fly til Europa og Skandinavien. Erhvervelsen indbefatter tolv Airbus A321-100 samt optioner til en værdi af 4,5 milliarder svenske kroner. Flyene vil blive leveret fra og med efteråret 2001.



”SAS skal, i samarbejde med udvalgte luftfartselskaber, tilbyde konkurrencedygtige flyforbindelser indenfor, mellem, til og fra hvert af de skandinaviske lande.”

I 1999 fløj SAS 22,2 millioner rejsende til 105 destinationer i 32 lande, heraf 96 i Europa, 6 i Asien og tre i USA. SAS havde mere end 1 000 daglige afgang og transporterede 285 000 ton fragtgods.

Siden 1997 har SAS været en del af Star Alliance, som er verdens største globale samarbejde mellem luftfartselskaber. Alliancen består af SAS, Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways, Ansett Australia, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines og Varig. Gennem Star Alliance, regionale og øvrige partnere tilbyder SAS mere end 8600 daglige afgang til cirka 800 destinationer i 114 lande.

# Den administrerende direktør har ordet

1999 blev et krævende år for SAS ligesom for store dele af den europæiske flyindustri. Trafikken fortsatte ganske vist med at stige, men ikke i samme omfang som tidligere trods relativt gunstige konjunkturforskel. Flere og større fly blev taget i brug og overkapaciteten i branchen blev yderligere forstærket. Antallet af rejsende på Business Class faldt og stadig flere valgte at rejse med Economy Class. Denne udvikling tog os og mange af vores konkurrenter på sengen. Trafikplanlægningen kom på en uheldig måde i utakt med udviklingen på markedet og kundernes ønsker. Resultatet blev, at indtjeningen i industrien blev udhulet og SAS resultat for 1999 blev en skuffelse. Driftsresultatet før afskrivninger faldt til 2 765 MSEK og vi nåede ikke vores finansielle mål, hverken hvad angår cash flow eller forrentning af kapitalen. Det bør dog understreges, at vi i slutningen af året kunne notere forbedringer. For året som helhed faldt enhedsomkostningen med 1,1 procent. I det seneste kvartal, var niveauet hele 5,4% lavere end for et år siden. Ligesom sidste år hørte udviklingen i SAS hoteldrift blandt de glade budskaber.

Til trods for den svage markedsudvikling kan vi se tilbage på et år med mange delsejre, på både omkostnings- og indtægtssiden.

SAS omkostningsniveau er fortsat alt for højt. Vi vedtager korrigerende foranstaltninger inden for alle divisioner såvel som på centralt niveau. Arbejdet med forbedringsprogrammet, som jeg beskrev i sidste års årsregnskab, accelererede i andet halvår. Af de i alt godt tre milliarder i omkostningssænkninger, som programmet sigter mod at opnå til år 2001, er en milliard realiseret. Og der er iværksat aktiviteter, der skal sørge for, at den resterende del kan opnås inden for rammerne af det ordinære budget. Men det bliver også nødvendigt med andre produktionsforbedrende aktiviteter.

1999 blev også et år med fremgang på flere områder. Den manglende basiskvalitet, som vi begyndte året med, blev markant forbedret i andet halvår. SAS er i dag et af Europas mest punktlige flyselskaber. Dette var også medvirkende årsag til, at kundernes bedømmelse blev bedre. Målingen af kundernes tilfredshed ("Nöjd Kund Indeks") steg fra 70 til den meget høje bedømmelse 74. Vi modtog også et antal udmærkelser for høj kvalitet, ikke mindst fra de forretningsrejsende. Alt sammen begivenheder, der bekræfter, at vores nye service-, produkt- og designprogram 2000+ er faldet meget godt ud. Den moderne skandinaviske profil er efter alt at dømme let at identificere sig med for vores kunder, og har haft en motiverende effekt på vores medarbejdere.

## Fornyelse af flyflåden

Sideløbende med vores arbejde med at forny produktindholdet, fornyer vi også SAS flyflåde. Vi befinder os i dag i en periode med meget store forpligtelser. Den totale ordreværdi af de vedtagne flyanskaffelser for den nærmeste femårs periode er ca. 3 milliarder US dollars.

Boeing 737-600 er på vej til at erstatte et antal ældre flytyper på kort- og mellemdistanceruterne. Leverancerne af 22 de Havilland Q400 til regional trafik er gået i gang. Endnu vigtigere er beslutningen i december om at investere i 10 Airbus A330-300 og A340-300 til vores interkontinentale trafik. Leverancerne begynder i 2001 og fortsætter til 2004. Her er tale om mere end en erstatningsinvestering. Det drejer sig om en bevidst ekspansion, som er af strategisk betydning for SAS fortsatte udvikling som interkontinentalt flyselskab. Hensigten er at imødekomme den meget gode efterspørgsel på vores langdistanceruter, ikke mindst over Nordatlanten. Med de nye fly øges kapaciteten betydeligt, samtidig med at omkostningerne per sæde falder.

Med flere interkontinentale rejsende stiger også vores muligheder for at tiltrække passagerer til vores tilslutningsfly inden for Europa og Skandinavien. Pladsforholdene i de store lufthavne i Europa umuliggør rent praktisk flere ture, og ekspansionen må derfor ske med større fly. Det er på den baggrund, man skal se den beslutning, der blev truffet i februar, om at investere i 12 Airbus A321-100 med en ordreværdi på godt 4,5 milliarder svenske kroner.

## Partnere

SAS alliance- og partnerstrategi er succesrig. Medlemskabet af verdens førende flyselskabssamarbejde, Star Alliance™, stiger i betydning især på indtægtssiden. Gennem alliancen får vores kunder adgang til et bekvemt globalt trafiksystem med høj og pålidelig produktkvalitet, hvilket bliver et vigtigere og vigtigere middel i konkurrencen. Resultatbidraget var i 1999 ca. 800 milliarder svenske kroner. Alliancen har nu eksisteret i tre år, og det er vigtigt, at vi koncentrerer den videre udvikling om vores fælles forretningskoncept med kundefordele, samtidig med at vi arbejder med at varetage vores interne synergier.

## Nye finansieringsformer

For flyindustrien er det helt centralt at have både en optimal kapitalstruktur og en fleksibilitet, som gør det muligt hurtigt at tilpasse sig udviklingen på markedet.

Markedet for diverse finansieringsformer til fly udvikles hurtigt. I den sammenhæng var aftalen med General

Electric Capital Aviation et vigtigt skridt for SAS. Aftalen har betydet dannelsen af et fælles selskab, til hvilket der er overført 30 Douglas MD-80. Gennem en leaseback aftale har SAS adgang til flyene i 10 år, men de kan også returneres tidligere eller senere. Transaktionen giver SAS den eftertragtede fleksibilitet, og opfylder samtidig behovet for at skabe plads i balancen til nye investeringer.

### **SAS International Hotels (SIH)**

SAS hotelvirksomhed fortjener opmærksomhed. Gode indsatser såvel i salgsarbejdet som inden for produktionsforbedringer, blev belønnet med et godt resultat i 1999. Virksomheden vokser hurtigt med nye management-, leasing- og franchiseaftaler. Den konsekvente strategi er, at virksomheden skal udvikles til ren operationel hoteldrift med en mindre og mindre andel af ejendomsbesiddelser.

### **Positiv udvikling og markedsmæssig genopretning**

1999 bød altså både på mod- og medgang. Det vigtigste er, at vores forbedringsanstrengelser giver resultat, og det gør de. Mange kurver peger nu i den rigtige retning: enhedsomkostningen falder, kundernes tilfredshed stiger, og det delvist nye SAS, der for et år siden mest eksisterede på overfladen, har vokset sig indholdsmæssigt stærkt i kraft af medarbejdernes indsats. Service, kundemodtagelse og punktlighed er kritiske faktorer i vores branche. I dag er SAS præstation på niveau med de allerbedste i branchen. Det er en stor fremgang, som kan tilskrives medarbejderne. Investeringerne i vores interkontinentale flåde og den bevidste ekspansion vi gennemfører stimulerer alle dele af virksomheden. Det er dog også nødvendigt, at vi er parate til at tage nye skridt, hvis vi skal gennemføre strategien succesfuldt og på en indbringende måde. På samme måde som vi nu møder kundernes ændrede krav med nye og bedre løsninger, søger vi også kontinuerligt nye og mere hensigtsmæssige organisations- og arbejdsformer.

Når vi nu går ind i det 21. århundrede, gør vi det med forsigtig optimisme. Udviklingen i årets første måneder giver os anledning til at tro på en markedsmæssig genopretning.

Jeg vil afslutningsvis udtrykke min taknemmelighed for medarbejdernes gode indsats, der gør at SAS i kundernes øjne i dag tilhører den europæiske elite.

Stockholm, marts 2000

Jan Stenberg

*Administrerende direktør og koncernchef*



# Forretningside og målsætning

SAS skal i samarbejde med udvalgte luftfartselskaber tilbyde konkurrencedygtige flyforbindelser indenfor, mellem og til og fra hvert af de skandinaviske lande.

## Forretningside

SAS forretningside er at betjene det skandinaviske marked ved at udbyde flyprodukter med særsomt fokus på den hyppige forretningsrejsende. Derudover tilbyder SAS rejseprodukter til privatrejsende gennem programmet SAS Pleasure. SAS Cargo bidrager til SAS resultat ved i samarbejde med partnerne at tilbyde effektive og lønsomme fragtløsninger.

## Overordnet målsætning

SAS målsætning er, at alle kunder skal være tilfredse og ønske at rejse med SAS igen, samtidig med at SAS skal have en konkurrencedygtig udvikling af shareholder value, værdien for aktieejeren.

## Finansiell målsætning

SAS finansielle udvikling refererer til to delmålsætninger. Det ene delmål sigter mod aktionærernes udbytte. Det andet mod SAS finansielle udvikling. Målsætningen for ejernes udbytte er, regnet som et gennemsnit af en konjunkturperiode, 14 pct. af summen af den årlige ændring i aktiekursen og aktieudbytte. De finansielle mål udtrykkes i:

- CFROI, Cash Flow Return on Investments i løbet af en konjunkturperiode samt
- Markedsbaserede ROCE (udbytte af investeret kapital) i løbet af en konjunkturperiode.

De finansielle mål beskrives udførligt på side 15.

## Kundemålsætning

SAS målsætning er, at alle kunder skal ønske at rejse med

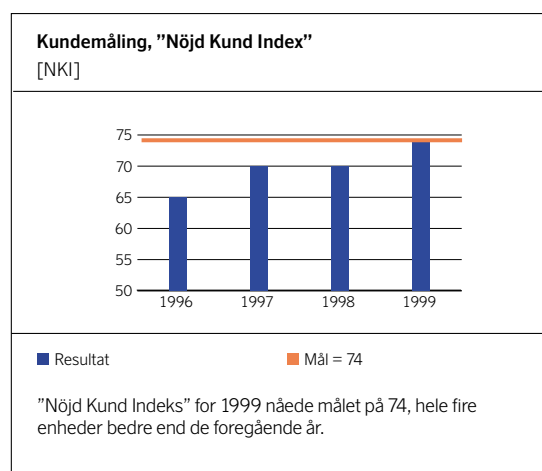
SAS igen. Genkøbsvilligheden, d.v.s. kundernes udsagn om at ville rejse med SAS igen, måles hvert år i indekstal. Dette indeks er steget fra 75 til 81 i perioden 1996 til 1999.

SAS måler, hvordan virksomheden opfattes og vurderes af kunderne. "Nöjd Kund Index" (NKI) giver svar på, hvor tilfredse kunderne er med SAS generelt, i hvilken udstrækning SAS opfylder kundernes forventninger, og hvor tæt på/langt fra det "ideelle" luftfartselskab SAS vurderes at ligge.

NKI er et indeks med maksimalværdien 100. En virksomhed med meget høj kundetilfredshed ligger på et indeks over 77. Gennem NKI får SAS en klar pejling af, hvor forbedringsforanstaltningerne skal sættes ind.

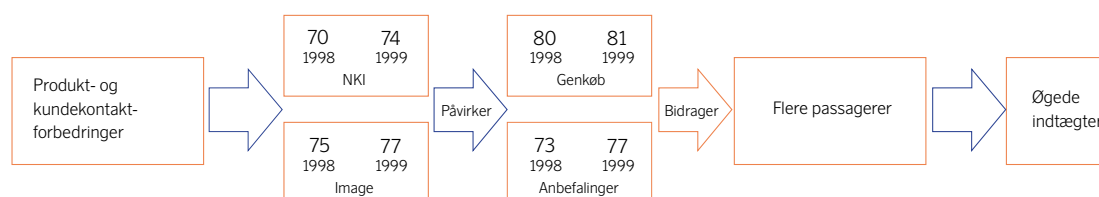
De faktorer som har størst betydning for kundetilfredsheden er:

- en venlig behandling
- punktlighed og regularitet
- produktudbudet



## Kundemålsætning

Produktforbedringer og en forbedret kundemodtagelse giver flere tilfredse kunder og et styrket image, hvilket fører til flere passagerer og dermed på længere sigt øgede indtægter.



Definitioner og begreber, se side 114.



NKI-målingerne begyndte i 1996. Målet for 1999 var sat til 74, hvilket SAS også opnåede. NKI steg med hele fire enheder mellem 1998 og 1999. Kundetilfredsheden er således steget markant siden startåret 1996, hvor resultatet var 65. For år 2000 er målet sat til 77.

For at styrke kundetilfredsheden koncentrerer SAS sig om to hovedområder: Det skal altid fungere at rejse med SAS, og det skal altid være en fornøjelse at rejse med SAS.

### Kvalitetsmålsætning

SAS har gennem flere år haft flybranchens højeste kvalitetsmålsætning, hvad angår regelmæssighed og punktlighed. I dette indgår, dels at flyvningerne ikke aflyses, og dels at de afgår til tiden.

Kvalitetsmålsætningen tager afsæt i, at der altid vil være plads til forbedringer, og måles derfor som negative afvigelser fra standard, altså som manglende regelmæssighed og punktlighed.

For 1999 lå SAS kvalitetsmæssigt i den absolutte top sammenlignet med andre europæiske luftfartselskaber. På trods af dette nåede SAS ikke sine egne mål. Det er der mange grunde til, hvoraf flere lå uden for SAS kontrol. Men det skyldes også forhold som SAS kunne have påvirket. Af grunde uden for SAS kontrol kan nævnes kapacitetsmanglen i luftrummet og i lufthavnene, store vejrmæssige problemer og indkøring af lufthavnen i Oslo, Gardermoen.

### Personalemålsætning

Målsætningen for personalet er at frigøre alle ressourcer hos medarbejderne, samt at udvikle dem og give dem et tilfredsstillende arbejde.

I årets løb har SAS arbejdet aktivt med at involvere medarbejderne i den konkurrence- og forretningsudvikling, som luftfartselskabet gennemgår netop nu. Der er

blevet gennemført omfattende informations- og dialogmøder om de krav, der stilles til samtlige medarbejdere om at udvikle lønsomheden og forbedre effektiviteten. Forståelse og kommunikation har været vigtige byggesten i denne proces. De strukturelle ændringer som er blevet diskuteret (f.eks. partnerskab og andre selskabsformer) har mødt modstand fra visse personalegrupper.

De traditionelle årlige PULS (Personale-Undersøgelser-om-Livet-i-SAS) målinger er blevet gennemført blandt alle SAS personalegrupper. Undersøgelsen måler medarbejdernes opfattelse af arbejdsklimaet i SAS. Indeks er steget til 108, hvilket er 2 enheder højere end de foregående år.

### Miljømålsætninger

En af SAS målsætninger er at være en af de førende i flyindustrien, hvad angår miljøtilpasning af virksomheden og integrering af miljøstyring i virksomhedsdriften. Ambitionerne for miljøprogrammet og den kvalitet SAS efterstræber på miljøpræstationer er følgende:

- SAS skal gennemføre et af flybranchens mest ambitiøse miljøprogrammer.
- SAS skal have en miljøstandard på niveau med de vigtigste konkurrenter i branchen.
- SAS miljømålsætning og miljøforanstaltninger skal koordineres og harmoniseres med de øvrige mål for produktion, kvalitet og økonomi.

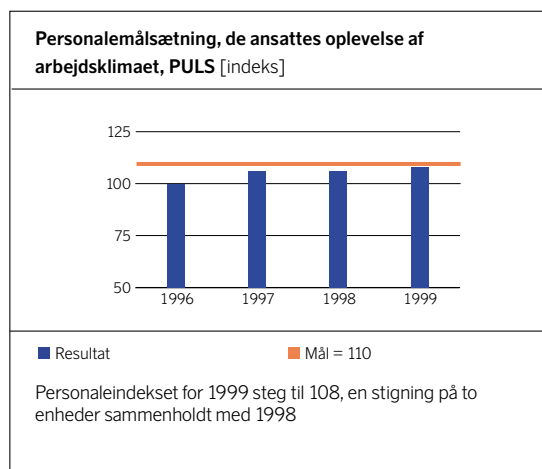
### SAS International Hotels (SIH)

SIHs målsætning er at blive den mest attraktive hotelvirksomhed at være kunde hos og medarbejder i.

SIHs finansielle mål er en ROCE på 20 pct. og en bruttoudbyttemarginal på 40 pct. inden for en 3-5 års periode.

### SAS kvalitetsmålsætning

	1999	1998	Mål
Ingen ulykker eller alvorlige begivenheder	0	0	0
Aflyste flyvninger	2%	2%	max. 1%
Flyvninger forsinket mere end 5 minutter	16%	17%	max. 10%
Flyvninger forsinket mere end 2 minutter	42%	44%	max. 25%
Antal kunder som venter så længe på svar i SAS telefonsalg at samtalen mistes	22%	23%	max. 5%



# Strategier

## Flysikkerhed

SAS har altid haft sikkerheden som sin højeste prioritet. Det høje flysikkerhedsniveau skal forbedres yderligere gennem:

- udvikling og forbedring af rapporteringssystemet
- kompetenceudvikling på flysikkerhedsområdet
- etablering af et nyt højkvalitativt brancheførende system, der hurtigt kan opfange tendenser inden for flysikkerhedsområdet.

## Markedet

Udgangspunktet for SAS virke er kundens behov. Den højeste grad af sikkerhed, den størst mulige punktlighed samt en god og personlig service er nøgleområderne.

I trafiksystemet prioriteres non-stop ruter fra de skandinaviske hovedstæder. Hvor der endnu ikke er tilstrækkeligt med kunder til non-stop trafik fra Oslo og/eller Stockholm, er København knudepunktet for den internationale trafik. SAS skal derudover tilbyde fragtkunder tjenesteydelser på konkurrencedygtige vilkår.

## Forretningsrejser

Forretningsrejsende udgør SAS primære målgruppe. Planlægning og opbygning af ressourcer og udvikling af ydelser og produkter skal først og fremmest indrettes på at opfylde de forretningsrejsendes behov.

## Privatrejser

Antallet af private rejser vokser hurtigere end antallet af forretningsrejser. Derfor udvikler SAS et kundetilpasset rejseprogram for privatkunder, SAS Pleasure, som skal tilgodese privatkundernes krav om tilgængelighed og fleksibilitet.

## Partnerne

### Star Alliance

SAS strategi er at udvikle et globalt trafiksystem og ensartede produkter sammen med sine partnere.

### Regionale partnere

SAS skal udvikle et fintmasket trafiksystem sammen med sine regionale partnere i de nordiske lande. Dette gør SAS trafiksystem komplet og forstærker markedspositionen.

### Europæiske partnere

SAS skal etablere et samarbejde med udvalgte luftfartselskaber for yderligere at forstærke SAS trafiksystem til og fra Skandinavien.

## Joint ventures

SAS indgår joint venture-aftaler for sammen med partnerne at opnå en stærk position på markedet. Normalt deler partnerne (via delte indtægter og udgifter) forretningsrisikoen i joint ventures.

## Produktudvikling

SAS produkter og tjenester udvikles med enkelhed, valgfrihed og omtanke som nøgleord. Målet er at gøre det så komfortabelt og enkelt som muligt for kunderne at gøre brug af tjenesterne, og for SAS at producere og tilbyde dem. Valgfrihed indebærer, at SAS skal udvikle et så bredt udbud af produkt- og serviceydelser, at kunden selv har indflydelse på udformningen af sin rejse. Omtanke indebærer, at SAS i hvert eneste tilfælde vil søge størst mulig indlevelse i og forståelse for kundens situation.

## Distribution

SAS produkter skal være tilgængelige på de steder, hvor kunderne vælger at indhente informationer og foretage indkøb. Produkterne sælges hos agenter og rejsebureauer samt gennem eget salg og via nye kanaler. SAS satser på udvikling af nye teknologier, når sådanne er i den rejsendes interesse og/eller forstærker SAS langsigtede konkurrenceevne.

## Finansiel strategi

SAS efterstræber høj fleksibilitet gennem et stærkt cash flow og adgang til finansieringsmidler.

## Omkostningseffektivitet

Virksomheden skal drives, således at synergimulighederne udnyttes maksimalt, uafhængigt af organisatoriske og nationale grænser. Løn- og arbejdsvilkår skal tilpasses de forudsætninger, som gælder for konkurrencedygtige luftfartselskaber og andre virksomheder. SAS skal opnå langsigtet konkurrenceevne ved løbende at udvikle medarbejdernes kompetence, samarbejdsevner og helhedssyn, samt tekniske hjælpemidler og arbejdsmetoder.

SAS undersøger muligheden for at etablere selvstændige afdelinger/selskaber, i eget regi eller sammen med partnerne, for at forbedre konkurrenceevne og styring. Hvis der ikke på langt sigt gennem effektivisering kan opnås et konkurrencedygtigt omkostningsniveau i en del af SAS virksomhed, skal den pågældende tjenesteydelse købes hos en ekstern leverandør.

### Miljø

Inden for rammerne af SAS målsætning skal virksomheden drives, så miljøet belastes mindst muligt. SAS skal være en af flyindustriens førende virksomheder på miljøområdet. – se mere på side 57.

### Engagerede medarbejdere

Engagerede medarbejdere påvirker, forbedrer og udvikler både virksomheden og sig selv for at nå både deres egne og virksomhedens målsætninger.

SAS søger at skabe en løbende dialog mellem medarbejderne og ledelsen

- om mål og strategier og om hvordan den enkeltes arbejdsindsats kan bidrage til at styrke virksomhedens konkurrenceevne
- om krav og forventninger, forudsætninger, mål og resultater.

### Sponsorering

SAS koncentrerer sine sponsoreringer om et fåtal større og langsigtede engagementer, men der er også plads til lokale indsatser. De sponsorprojekter, der etableres, skal have en kvalitet som står mål med SAS værdigrundlag, og som bidrager til det rette image hos kunder og medarbejdere.

### Hoteller

SAS International Hotels (SIH) har vidtgående rettigheder til varemærket Radisson SAS Hotels & Resorts i Europa, Nordafrika og Mellemøsten. SIH udfører sin virksomhed på hotelområdet gennem forskellige kontraktformer, og strategien er fortsat at ekspandere. Medejerskaber af hotelejendomme vil blive afviklet i de kommende år.



SAS





# SAS og kapitalmarkedet

## Aktieudviklingen i de europæiske flyselskaber

Kursudviklingen i de europæiske flyselskabers aktier var svag i 1999. Efter kraftige kursfald fra topnoteringerne i juli 1998 stabiliseredes kurserne i 1999 på et niveau 4% lavere end i slutningen af 1998. Årsagerne hertil er problemerne med overkapacitet, pristryk og en nedgang i segmentet for forretningsrejser, som bl.a. blev udløst af de økonomiske kriser først i Asien og derefter i Rusland.

## SAS-aktiernes udvikling

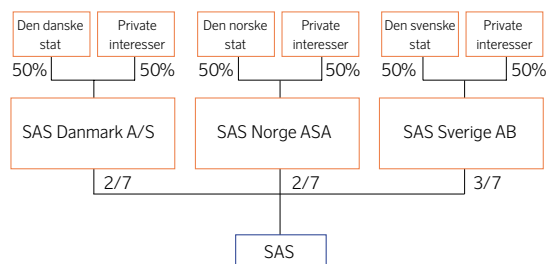
For SAS var kursudviklingen i 1999 positiv. Markedsværdien steg i løbet af året med 8,1%, dvs. med 12,1 procentpoint mere end gennemsnittet for de 8 største børsnoterede europæiske flyselskabsaktier. SAS markedsværdi steg fra 12 820 MSEK til 13 858 MSEK ved årets udgang.

## Aktiestructur

Det totale antal SAS aktier i omløb udgør 164,5 millioner. Disse er fordelt i forhold til SAS ejerstruktur med 2/7 i SAS Danmark A/S, 2/7 i SAS Norge ASA samt 3/7 i SAS Sverige AB.

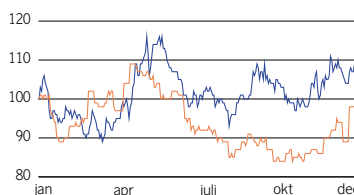
Aktie	Antal aktier	Nominal værdi	Hjemsted
SAS Danmark A/S	47 000 000	10 DKK	København
SAS Norge ASA <sup>1</sup>	47 000 000	10 NOK	Oslo
SAS Sverige AB	70 500 000	10 SEK	Stockholm
I alt (SAS)	164 500 000		

<sup>1</sup> Kun den private andel af SAS Norge ASA er noteret.



SAS blev dannet i 1946 og er et konsortium bestående af de tre nationale flyselskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. Det danske og det norske moderselskab ejer andele i konsortiet med 2/7 hver og det svenske har de resterende 3/7. Moderselskaberne er børsnoterede i henholdsvis København, Oslo og Stockholm. Halvdelen af aktierne i hvert moderselskab er ejet af den pågældende stat, halvdelen af private interesser.

## SAS aktiernes udvikling sammenlignet med andre europæiske flyselskabers aktier 1999 [vejet Indeks]



■ Udvikling af SAS totale markedsværdi  
 ■ Gennemsnitlig børskursudvikling for Europas otte største børsnoterede flyselskaber

SAS aktien havde den tredje bedste kursudvikling blandt europæiske flyaktier i 1999.

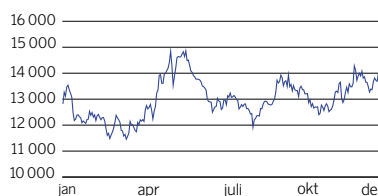
(Indeks = Alitalia, Air France, British Airways, Finnair, KLM, Lufthansa, SAS och Swissair)

Kilde: Factsets

## En SAS aktie analyseres

En international investmentbank har gennemført en undersøgelse af SAS resultat- og aktieudvikling sammenlignet med andre europæiske flyselskaber i perioden 1990-1999. Undersøgelsen viser i korte træk, at SAS Gruppen har haft en udvikling i de vigtigste finansielle nøgletal, målt i CFROI og ROCE, som har været på højde med eller bedre end i lignende flyselskaber. Derimod har

## Udviklingen i SAS-aktiernes totale markedsværdi, 1999 [MSEK]



SAS samlede børsværdi steg i 1999 med 8,1% til 13 858 MSEK.

Kilde: SIX Findata

SAS-aktiernes kursudvikling i perioden været på niveau med eller endog svagere end konkurrenternes. Den pågældende banks konklusion er, at rabatten på SAS-aktierne, omkring 20-25%, primært skyldes en kompliceret ejerstruktur og en begrænset likviditet i aktierne.

#### Aktiernes likviditet

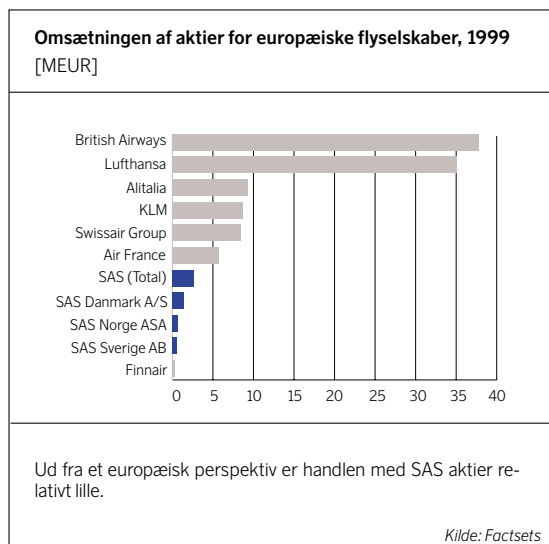
Fordelingen på tre SAS aktier har en begrænsende effekt på omsætningsvolumen og likviditet. Mange investorer, især de store institutionelle, arbejder fortrinsvis med store poster, hvilket stiller krav til omsætningsvolumen. Grafen nedenfor viser omsætningen i absolutte tal i SAS og i andre europæiske flyselskabers aktier.

#### Gennemsigthed

Selvom de gennemførte harmoniseringstiltag af SAS moderselskaber har været medvirkende til at forenkle analysen af SAS virksomhed, er ejerstrukturen stadig kompliceret og selskabet mindre gennemsigtigt end konkurrerende virksomheder, som har en mere almindelig struktur og en noteret aktie.

#### Fleksibilitet i kapitalstrukturen ville lette nye emissioner og genkøb af aktier

En aktie ville bidrage til en sænkning af SAS kapitalomkostning, hvilket indebærer lavere krav til forrentning ved investeringer og ekspansion. Muligheden for at anvende aktier som betalingsmiddel ville styrke handlingsformåen og fleksibilitet ved strategiske erhvervelser.



#### SAS største ejere

70,1% af de 164,5 millioner aktier er fordelt mellem otte ejere. I 1999 er der sket et marginalt fald i andelen af internationale ejere, som ved årets udgang udgjorde 9%. Statistikken indeholder skjulte tal og andelen af udenlandske ejere er sandsynligvis 1-2 procentpoint højere.

#### De otte største ejere af SAS Aktier pr. 31.12.1999 (I alt 164,5 millioner aktier)

Ejerskab i%	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB	I alt	Akk.
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			18,8	8,1	58,1
Chase Manhattan (forv.reg.)	2,5	4,2	4,4	3,8	61,9
Odin Fondene		5,4	4,8	3,6	65,5
Robur Aktiefonder			7,3	3,1	68,6
PFA koncernen	5,3			1,5	70,1

#### Udbyttepolitik

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

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

Målet for udbyttepolitikken er, at udbyttet over en konjunkturcyklus skal være i størrelsesordenen 30-40% af SAS Gruppens resultat efter fradrag af beregnet skat. Tabellen viser det samlede udbytte for de tre moderselskaber i perioden 1997-1999 og i forhold til udbyttepolitikens mål.

	1999	1998	1997
Udbytte /forslag 1999	658	658	658
Udbytte i % af resultat efter beregnet skat	50	33	42
Udbytte i % af resultat efter beregnet skat (gennemsnit)	41	37	42

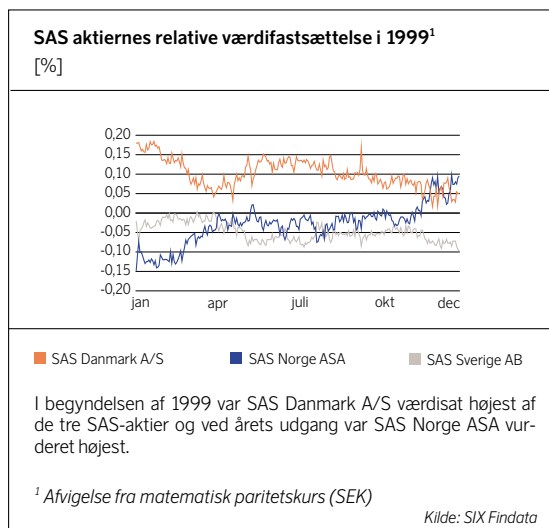
For 1999 er der foreslået et udbytte på i alt 658 MSEK eller 4 svenske kroner pr. aktie, hvilket svarer til en forrentning på 4,7% beregnet på slutkursen (ultimo kurs) pr. 31.12.1999 og 5,0% beregnet på aktiernes gennemsnitskurs i regnskabsåret 1999.

#### Relativ kursudvikling

De tre SAS-aktiers relative værdifastsættelse, justeret for valuta, harmoniseredes i 1999. Ved årets udgang var prisforskellen på de tre aktier i svenske kroner mellem 4 og 17%.

Værditilvæksten i de tre SAS aktier var størst i SAS Norge ASA. Kursen steg i løbet af året med 36% fra 64 NOK/aktie ved udgangen af 1998 til 87 NOK/aktie i slutningen af 1999 og var den højest vurderede af de tre aktier. Aktierne i SAS Sverige AB blev vurderet væsentligt lavere end i SAS Norge ASA. Aktierne i SAS Danmark A/S blev ved starten af året vurderet 34,5% højere end i SAS Norge, men faldt til et niveau 3,7% lavere ved årets udgang.

De skattemæssige forhold for SAS norske moderselskab er noget mindre fordelagtige end i Sverige og Danmark, men ud over forskellene i aktiernes likviditet er der ingen yderligere fundamentale grunde til forskelligheder i vurderingen af de tre SAS-aktier.

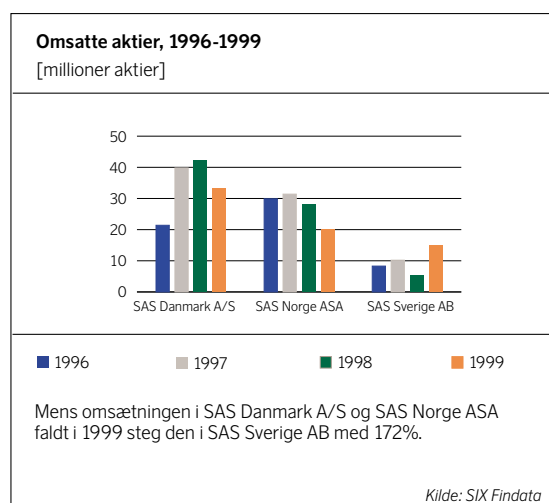


31.12.1999	Pris i lokal valuta	Pris i SEK	Prisafvigelse i relation til SAS Norge ASA
SAS Danmark A/S	77,00	88,60	-4%
SAS Norge ASA	87,00	92,20	-
SAS Sverige AB	76,00	76,00	-17%

### Omsætning

I 1999 blev der omsat i alt 64,7 millioner SAS-aktier på de tre skandinaviske børser, en nedgang på 14% sammenlignet med året før. Handlen svarer til en omsætning på 39% (46%) af de samlede aktier i omløb. Korrigeret for de tre landes 50% andel i SAS svarer dette til en omsætning på totalt 79% (92%) i absolutte tal, og sammenlignet med de vigtigste konkurrenter er handlen med SAS-aktierne lille.

Handlen i 1999 fordelte sig på de tre aktier som følger: 29,5 (42,2) millioner i SAS Danmark A/S; 20,2 (28,2) millioner i SAS Norge ASA og 15,0 (5,5) millioner i SAS Sverige AB.



### Konjunkturudvikling

Den vigtigste makroøkonomiske faktor, når det gælder øget vækst i flytrafikken er væksten i bruttonationalproduktet (BNP). Den årlige stigningstakt har ligget på et gennemsnit på to til tre gange væksten i BNP i 80'erne og noget lavere i 90'erne. Andre makroøkonomiske faktorer er også relevante for efterspørgslen og generelt gælder følgende for flytrafikken:

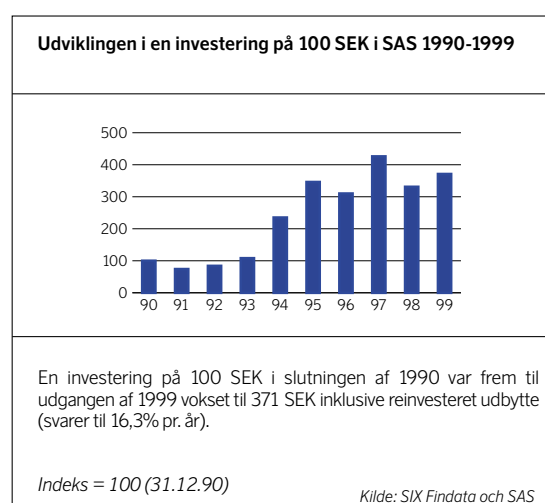
BNP påvirker den generelle flyrejseaktivitet  
 Privat forbrug påvirker primært privatrejser  
 Eksportvækst/industriproduktion påvirker primært forretningsrejser

Udviklingen i BNP i de forskellige europæiske lande varierede i 1999. På vigtige markeder for SAS som Danmark, Norge og Tyskland var væksten relativt svag, ca. 1%. I Sverige og England var væksten i BNP højere, 2-4%. I gennemsnit var BNP-væksten på SAS vigtigste markeder 2-3%.

Væksten i den europæiske flytrafik (defineret som RPK, trafik mellem europæiske lande i AEA selskaber) viste i 1999 store udsving. Året begyndte med en relativ god vækst på omkring 6%. I 2. og 3. kvartal var væksten nede omkring 3%. Stigningen i slutningen af året førte til en samlet vækst på omkring 4,5% for den europæiske flytrafik. Sammenhængen mellem BNP og den europæiske flytrafik var svagere i 1999 end det historisk har været tilfældet.

Det private forbrug i Sverige steg kraftigt i årets løb og privatrejser med svensk indenrigsfly udviklede sig meget positivt. Også den for SAS vigtige London trafik voksede i privatrejsesegmentet.

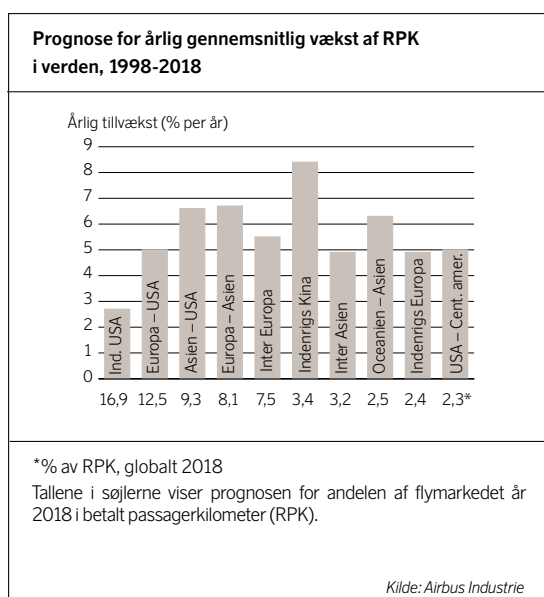
Eksportvæksten var relativt god i hele Skandinavien dog med undtagelse af den olierelaterede industri i Norge. Sammenlignet med tidligere år faldt væksttaket, noget som kan have medvirket til det lavere antal forretningsrejser i årets løb.





### Globale vækstprognoser

Flyindustrien er en global vækstindustri. Verdens to største flyproducenter Airbus Industrie og Boeing Company forventer en gennemsnitlig årlig vækst på henholdsvis 4,85% og 4,70% i de kommende tyve år. IATA har dog modificeret sin langsigtede vækstprognose, der nu ligger på 3,8%. Det vurderes, at antallet af daglige flyvninger om tyve år vil være nærmest fordoblet sammenlignet med i dag. Den største vækst vil ifølge prognoserne finde sted i trafikken inden for, samt til og fra Asien, særligt Kina. Indenrigsflyvningen i USA forventes i samme periode at få den laveste vækst.



### Flyindustriens cykler

Udover den makroøkonomiske udvikling, påvirkes flyindustriens udvikling af andre faktorer som antallet af trafikfly og sædekapacitet. I 1999 var flyindustrien stærkt præget af overkapacitet. Der er i dag indikationer på, at de seneste års kapacitetstøgning vil stagnere:

- Nyleverede fly udgjorde i 1999 ca. 8% af verdens flyflåde. År 2002 vurderes den tilsvarende andel at falde til omkring 4%.
- Antallet af i fly som tages ud af drift vurderes at stige fra ca. 2% i 1999 til omkring 2,5% år 2002.

De nuværende trafikplaner tyder på, at kapacitetstilvæksten på de transatlantiske ruter vil falde fra 10% i 1999 til 4% i år 2000.

### Virksomhedens konjunkturfølsomhed

Følgende approksimative relationer eksisterer mellem de vigtigste operationelle nøgletal og SAS resultat:

### Passagertrafik (RPK)

1% ændring af RPK påvirker resultatet med ca. 225 MSEK.

### RPK (Business Class/Economy Class)

1% ændring af RPK påvirker resultatet med ca. 135 MSEK for Business Class og ca. 90 MSEK for Economy Class.

### Kabinefaktor

1% ændring af kabinefaktoren påvirker resultatet med ca. 340 MSEK.

### Enhedsindtægten pr. passager (Yield)

1% ændring i passagerindtjeningen pr. passagerkilometer påvirker resultatet med ca. 300 MSEK.

### Enhedsomkostning

1% ændring af enhedsomkostningen påvirker resultatet med ca. 290 MSEK.

Disse påvirkninger af resultatet kan ikke summeres, men anskueliggør hvor følsomt SAS resultat er i den nuværende situation.

### SAS-aktiernes totale forrentning (TSR) 1990-1999

Den tidligere tydelige konjunkturedgang for flyindustrien nåede bunden omkring 1990. En beregning af SAS-aktiernes udvikling fra 1990 til 1999 viser en gennemsnitlig årlig samlet forrentning på 16,3%. Dette overstiger med 2,3 procentpoint SAS mål for en total forrentning på 14% over en konjunkturcyklus.

### Total forrentning (TSR), 1990-1999

Aktie	Gennemsnitlig årlig forrentning
SAS Danmark A/S	+14,6%
SAS Norge ASA	+19,9%
SAS Sverige AB	+15,1%
Totalt (SAS)	+16,3%

Tabellen viser gennemsnitlig totalforrentning (TSR) pr. år for respektive SAS-aktie lokal valuta i perioden 31. december 1990 til 31. december 1999.

### Finansielle mål

SAS Gruppens overordnede mål er at give aktionærene en konkurrencedygtig forrentning. Målet er en totalforrentning (TRS) på 14% over en konjunkturcyklus. Målet inkluderer både kursstigning og udbytte. Dette krav til forrentning er oversat til to interne finansielle mål, CFROI og ROCE.

Målene er defineret som

CFROI minimumskrav	17%
ROCE minimumskrav	12%

i gennemsnit over en konjunkturcyklus.

## CFROI

CFROI er SAS primære forrentningsbegreb, da dette nøgletal bedst illustrerer den forrentning virksomheden giver i forhold til den faktiske kapitalinvestering. CFROI måler relationen mellem cash flow før operationelle leasingomkostninger (EBITDAR) og den korrigerede kapital. Målet for forrentning afspejler multiplum EV/EBITDAR, som internationalt anses for at være blandt de vigtigste værdiindikatorer for flyselskaber.

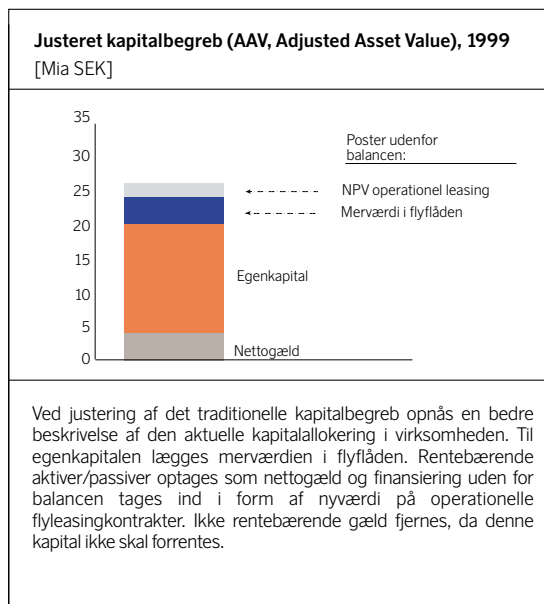
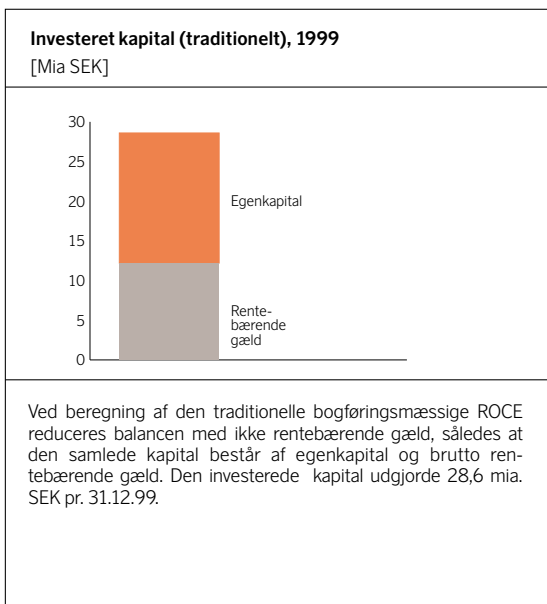
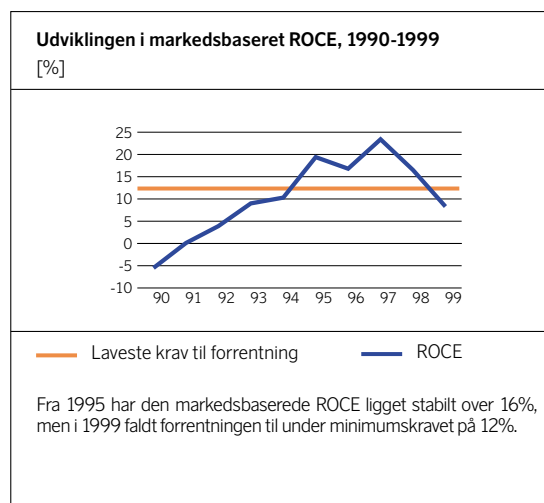
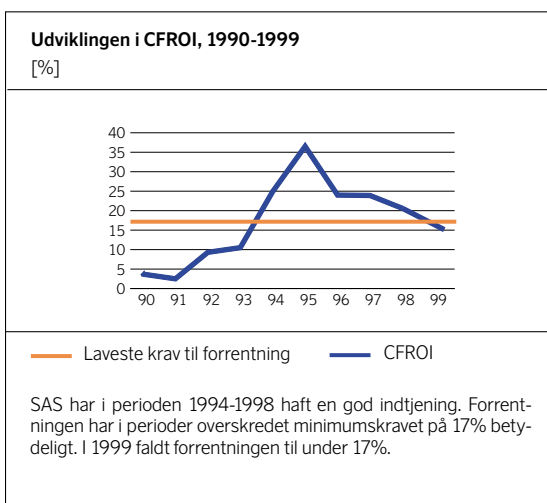
## ROCE, markedsbaseret

ROCE er baseret på resultat før finansnetto og skat. Resultatet justeres med 60% af de operationelle leasingomkostninger, hvilket anses at udgøre rentedelen. De bogføringsmæssige afskrivninger justeres med den faktiske værdiudvikling af flyflåden i perioden.

## Gennemsnitlig kapitalomkostning (WACC)

SAS gennemsnitlige vejede kapitalomkostning udgøres af omkostninger til den rentebærende gæld, egenkapital og operationel flyleasing. Omkostning til egenkapital beregnes på basis af en forventet inflation på 1-2% samt SAS historiske betaværdi på egenkapital. SAS omkostninger til gæld forventes at ligge på 5,5% og leasingomkostningerne er baseret på et markedsbaseret rente- og afskrivningsniveau. Finansieringskilderne beregnes og vurderes i overensstemmelse med dagens markeds-værdi for egenkapital og gæld samt kapitaliseret nyværdi for operationel leasing.

Ud fra dette og en gældsætningsgrad på 1:1 beregnes SAS nuværende WACC til 10%. Denne diskonteringsrente anvendes ved vurderingen af nye investeringsprojekter og satsninger i virksomheden. En investering som giver en forrentning, der overstiger WACC, vil øge værdien af virksomheden og dermed øge shareholder value.



### Styringsfilosofi

Kravene til forrentning er fastsat med udgangspunkt i, at værdier skabes ved, at den løbende forrentning overstiger virksomhedens gennemsnitlige kapitalomkostning, hvor kapitalgrundlaget består af såvel gæld, både i og uden for balancen, som egenkapital.

Nøgletallene for CFROI og ROCE anvendes systematisk i den operative del af virksomheden og over for alle investeringsbeslutninger er det et vigtigt kriterium, at forrentningen skal leve op til kravene til CFOI og ROCE.

Eksempler på beregning af SAS nøgletal, se side 26, Økonomisk tiårsoversigt.

I 1999 faldt CFROI til under 17%, men har siden 1994 i perioder oversteget minimumskravet betydeligt. Den markedsbaserede ROCE lå stabilt over 16% fra 1995-1998, men faldt så i 1999 til under minimumskravet på 12%.

### Kapitalbegrebet

Ved beregning af de tidligere beskrevne nøgletal CFROI og ROCE anvendes et justeret kapitalbegreb som basis. Da forrentningen vurderes ud fra den faktiske kapital, som investeres i virksomheden, redegør SAS systematisk for den markedsbaserede værdi af aktiver og passiver. Den største forskel sammenlignet med traditionel bogført kapital er, at der korrigeres for værdien af operationelle leasingforpligtelser i relation til fly samt for merværdier i egen ejet flyflåde. Ved beregning af den markedsbaserede investerede kapital tages der også hensyn til finansiering uden for balancen ved at nyværdien på operationelle leasingkontrakter lægges til. Ved udgangen af 1999 var nyværdien på disse leasingkontrakter 3 245 MSEK, diskonteret med 5,5% (se tabel side 18).

### Merværdien i flyflåden

I perioden 1993-1998 benyttede SAS 6% bogføringsmæssige afskrivninger til en restværdi på 10% efter 15 år. Fra og med 1999 anvender SAS en bogføringsmæssig afskrivningssats på 4,5% til en restværdi på 10% efter 20

år, hvilket er et bedre udtryk for flyenes faktiske værdiudvikling. Denne ændring af afskrivningsprincipperne medfører, at opbygningen af merværdier mindskes.

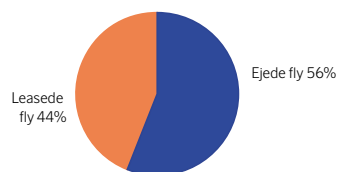
Ved udgangen af 1999 var merværdien i flyflåden 4 037 MSEK dvs. 450 MSEK lavere end året før, bl.a. som følge af salget af fly og andre flytransaktioner gav en realisationsgevinst på 829 MSEK.

### Operationel flyleasing

Operationel leasing anvendes for at opnå en optimal sammensætning af flyflåden og begrænse kapitalbindingen. Fleksible rettigheder i forbindelse med forlængelse og indfrielse før tiden øger den operationelle fleksibilitet. Den øgede fleksibilitet gør det muligt at tilpasse flyflåden bedre til svingninger i konjunkturudviklingen. Mindre restværdi risici er et andet positivt resultat af operationel leasing.

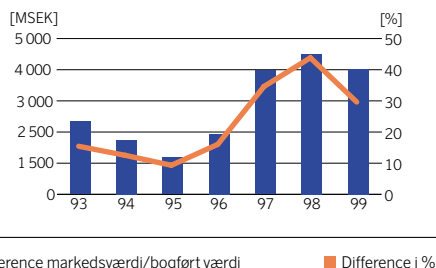
Kapitalbindingen i operationelle leasingaftaler for fly beregnes som nyværdi af fremtidige leasingaftaler.

Fordelingen af markedsværdien på SAS totale flyflåde, 1999 [Total værdi 2,9 Mia USD]



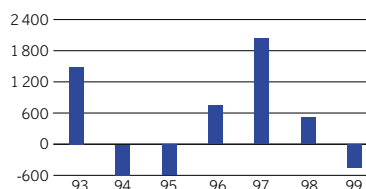
Den samlede markedsværdi af SAS flyflåde i drift udgjorde 24,7 mia. SEK. Værdien af de af SAS ejede fly var 14,5 mia. SEK.

Udvikling i merværdien af flyflåden, 1993-1999



Ved årsskiftet 1999/2000 var merværdien af flyflåden 4 037 MSEK.

Årlig ændring i merværdien af flyflåden, 1993-1999 [MSEK]



Ændringen af SAS afskrivningsprincipper fra 01.01.99 medfører en mindre stigning i merværdien af flyflåden. Faldet i 1999 skyldes salg af fly.

Tabellen nedenfor viser SAS årlige omkostninger ved operationel leasing samt den samlede nyværdi baseret på diskonteringsfaktoren lig med den gennemsnitlige låneomkostning som anvendes i WACC, 5,5%.

#### Kontrakteret operationel flyleasing, 2000-2006

31.12.1999	MUSD 381 MSEK 3 245						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Årlig leje MUSD						
Boeing 737	21	21	21	21	20	19	17
Boeing 767	63	33	11	-	-	-	-
Douglas DC-9	19	11	3	-	-	-	-
Douglas MD-80/90	45	37	26	19	5	-	-
Fokker F50/SAAB 2000	18	2	2	-	-	-	-
I alt	166	104	63	40	25	19	17
	Antal fly						
31.12.1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Boeing 737	9	9	9	9	9	8	8
Boeing 767	9	7	3	-	-	-	-
Douglas DC-9	31	16	10	-	-	-	-
Douglas MD-80/90	32	27	20	15	5	-	-
Fokker F50/SAAB 2000	14	1	1	-	-	-	-
I alt	95	60	43	24	14	8	8

#### Alternative finansieringsformer uden for balancen

Et flys økonomiske levetid vurderes normalt til 25 år.

SAS tager udgangspunkt i det enkelte flys forventede resterende økonomiske levetid. Vurderingen af spørgsmålet om eget ejerskab af fly er, at SAS som hovedprincip skal eje fly, som forventes at blive anvendt i virksomheden i de kommende syv år. Konjunkturmæssige forhold og den tekniske udvikling kan dog være medvirkende til en ændring af dette syvårsperspektiv.

I den senere tid er der også udviklet nye former for ejerskab i form af fælles risikovirksomheder, såkaldte joint ventures, som bidrager til at øge flyselskabernes operationelle og finansielle fleksibilitet.

#### SAS etablerer et selskab sammen med GECAS

I 1999 gennemførte SAS en større flytransaktion, der omfattede 30 Douglas MD-80 fly. Disse fly forventes at blive anvendt i virksomheden i mange år fremover. Transaktionen gennemførtes i fjerde kvartal 1999 i samarbejde med verdens største ejer af fly, General Electric Capital Aviation Services (GECAS). Selskabet, Commercial Aviation Leasing Limited, Irland, hvor både SAS og GECAS er ejere, blev etableret sammen med GECAS.

Aftalen giver SAS adgang til fly i 10 år, men med ret til såvel forlængelse som aflevering før tiden. Den gennemsnitlige binding er ca. 3,5 år, hvilket reducerer kapitalbindingen sammenlignet med en tiårig leasingaftale. Den øgede finansielle og operationelle fleksibilitet kan sammenfattes i følgende punkter:

- SAS frigør kapital ved at den totale kapitalbinding i fly falder.
- SAS sikres adgang til fly samtidig med at de finansielle forpligtelser begrænses væsentligt

- Aftalestrukturen indebærer, at fortjenester ved fremtidigt salg konverteres til lavere løbende leasingomkostninger.
- SAS øger sin fleksibilitet med henblik på fremtidige ændringer af flyflåden.
- Kapitalomkostningerne bliver lavere end SAS egne gennemsnitlige kapitalomkostninger

#### SAS ambitioner i dialogen med kapitalmarkederne

##### Mål

En større satsning for at forbedre relationerne til kapitalmarkederne blev indledt i 1997 og er ekspanderet yderligere i de seneste år. SAS Investor Relations programets primære mål er at styrke interessen for SAS aktierne hos de nuværende og fremtidige investorer ved at bidrage med relevant og aktuel information.

Det andet mål er at forsyne investorer og kapitalmarkedsaktører med relevant information, som skaber gode forudsætninger for at forstå virksomheden og dens muligheder for at øge shareholder value. Målgruppen omfatter investorer, analytikere, mæglere og erhvervspressen.

#### Udviklingen i 1999

Interessen hos de internationale analytikere vokser og tre nye internationale banker foretager i dag regelmæssige analyser af SAS aktierne. I alt følger 11-12 internationale banker SAS aktierne. Der er ca. 15 analytikere i Skandinavien, som regelmæssigt følger SAS.

Ud fra et kapitalmarkedssynspunkt har SAS en god og bred international analytikerdækning, dog er overvågningen i Skandinavien mindre tilfredsstillende.

#### Investeringer og skattemæssige forhold

##### SAS moderselskaber

Moderselskabernes virksomhed forvalter andelene i SAS. Resultaterne beskattes hos de tre moderselskaber i forhold til deres ejerandele og er skattepligtige i de lande, hvor de er registrerede.

Resultatforskellene mellem moderselskaberne kan først og fremmest henføres til renteindtægter p.g.a. forskellige likvide beholdninger (et resultat af forskellene i udskudt skat). Skatter vedrører både beregnet skat til betaling og stigning i udskudt skat.

Aktiverne består af andele i SAS og likvide midler (der er placeret i SAS). Gælden består primært af skattegæld. Forskellene mellem moderselskaberne er hovedsagelig et resultat af forskellene i national skattelovgivning.

Moderselskabernes udbyttepolitik samt anbefalet udbytte beskrives på side 13. Årsregnskabet for respektive moderselskaber findes på siderne 88 til 107.

## Nøgletal, 1999 SAS Moderselskaber

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
Resultat per aktie, lokal valuta	7,34	7,49	8,41
Resultat per aktie, SEK	8,70	7,94	8,41
Cash flow per aktie lokal valuta	9,04	10,53	9,93
Cash flow per aktie, SEK	10,71	11,16	9,93
Egenkapital per aktie, 31.12.1999, lokal valuta	80,94	86,74	94,41
Egenkapital per aktie, 31.12.1999, SEK	93,12	91,99	94,41

### Fornyelse af flyflåden

Tabellen nedenfor viser de planlagte investeringer baseret på fastlagte ordrer på Boeing 737, deHavilland Q400 samt Airbus A340/330 – 300 samt Airbus A321. Totalt udgør SAS faste ordrer en værdi på i underkanten af 3 000 MUSD. Udover investeringerne i flymateriel er der andre investeringer i størrelsesorden 800-900 MSEK pr. år. (Se også afsnittet i flyflåde side 54.)

### Investeringer, faste ordrer (CAPEX) for perioden, 2000-2003>

1999-12-31	Totalt	2000	2001	2002	2003>
MUSD	3 000	1 000	670	650	680
Antal fly	70	39	11	9	11

### SAS skattesituation i dag og i fremtiden

Den samlede skat for SAS moderselskaber, og SAS datterselskaber, udgjorde i 1999 325 MSEK. Baseret på SAS Gruppens EBITDAR på 2 079 MSEK giver dette en effektiv gennemsnitlig skattesats for SAS Gruppen på 16%.

Med de investeringer, som er vedtaget, vil den effektive skattesats falde fra og med år 2000. Det er især investeringerne i den interkontinentale flåde med 10 Airbus A340/330, som er årsagen til dette. Fra år 2002 vil også de planlagte leverancer af Airbus A321 muliggøre store skattemæssige afskrivninger. Et antal større flytransaktioner har imidlertid været årsag til ophævelsen af skattemæssige overafskrivninger, hvilket reducerer effekten af ovenstående.

### Skattemæssige restværdier for SAS moderselskaber

MSEK	1. jan 1999	31. dec 1999
SAS Danmark A/S	67	79
SAS Norge ASA	2 161	2 104
SAS Sverige AB	1 349	1 165
I alt	3 577	3 348

### Skattemæssige forhold

#### Generelt

I Norge og Sverige er skatteprocenten 28% og i Danmark 32%. Danmark har særlige regler for virksomheder i udlandet (udlandslempelse). Disse medfører, at skattesatsen for SAS Danmark A/S for 1999 er 30%.

#### Danmark

- I Danmark tillades skattemæssigt fradrag for afskrivninger på maskiner og inventar op til 30% af den skattemæssige saldo værdi.

- Skattemæssige forskudsafskrivninger på fly kan ske fra og med de år, hvor bindende aftale om køb indgås, hvis leverance sker senest efter 4 år. Forskudsafskrivningen må akkumuleret højst udgøre 30% af anskaffelseværdien og årligt højst 15%.

#### Norge

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

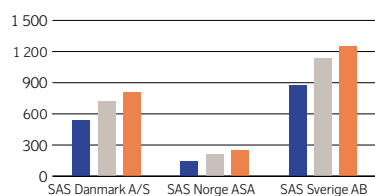
#### Sverige

I Sverige tillades skattemæssigt fradrag for afskrivninger på maskiner og inventar ved årlig fasttættelse af den skattemæssige laveste restværdi:

- Ifølge 30%-reglen (hovedreglen) beregnes restværdien som lavest 70% af summen af indgående balance plus indkøb minus motaget beløb ved salg.

- Ifølge 20%-reglen (kompletteringsreglen) beregnes den laveste restværdi til anskaffelseværdien minus 20% årligt for resterende inventar.

### Forventede mulige skattemæssige afskrivninger for SAS moderselskab [MSEK]



Mulige skattemæssige afskrivninger udover de regnskabsmæssige i de besluttede investeringer i Boeing 737, deHavilland Q400, Airbus A321 och Airbus A340/330. (Forudsætter ejerskab af samtlige faste ordrer samt at salg ikke finder sted).

# Aktiedata

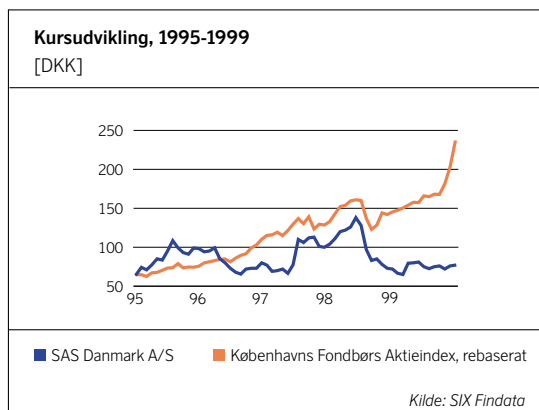
## SAS Danmark A/S

### Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen i årets løb har været positiv. Ved udgangen af 1999 var kursen 77 DKK, en stigning på 5,8%. Aktiekursen har varieret mellem 63 DKK og 85 DKK. I 1999 blev der i alt omsat 30 millioner aktier, et fald på 30% sammenlignet med 1998.

### Aktionærer

Den danske aktieselskabslov foreskriver offentliggørelse af de aktionærer, der ejer 5% eller mere af aktierne i et selskab. Den danske stat ejer 50% af aktierne. PFA-koncernen ejer 5,3% af aktierne. Ved udgangen af 1999 var ca. 6 700 aktionærer noteret på navn.



### Ændringer i aktiekapitalen

	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

### Aktiedata<sup>1</sup>

Nøgletal per aktie, DKK	1999 IAS	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995
Resultat	<b>7,34</b>	11,60	8,28	6,96	7,08
Operativt cash flow <sup>2</sup>	<b>9,04</b>	16,02	18,72	18,81	–
Udbytte (forslag 1999)	<b>3,50</b>	3,15	3,50	2,60	2,46
Udbytte i % af overskuddet	<b>48</b>	27	42	37	35
Kursrelaterede data, DKK					
Børskurs ved årets slutning	<b>77</b>	72,80	100	73	99
Højeste børskurs i året	<b>85</b>	141	119	111	112
Laveste børskurs i året	<b>62,8</b>	70	65	61	64
Gennemsnitskurs i året	<b>73,7</b>	104	90	82	86
Børsværdi/egenkapital, % ved årets slutning	<b>95</b>	103	148	118	194
Forrentning, gennemsnitskurs, %	<b>4,7</b>	3,0	3,9	3,2	2,9
P/E, gennemsnitskurs	<b>10,0</b>	9,0	10,9	11,8	12,2
P/CE, gennemsnitskurs	<b>8,2</b>	6,5	4,8	4,4	–
Børsværdi 31/12, MDKK	<b>3 619</b>	3 422	4 700	3 431	3 934
Årsomsætning, mill. aktier	<b>29,51</b>	42,20	39,96	21,37	18,92

<sup>1</sup> Grupperegnskab 1995. Grupperegnskab (IAS-tilpasning) 1996-99.

<sup>2</sup> Cash flow fra virksomheden efter fradrag for betalt skat.

Definitioner og begreber se side 114.

Kilde: SIX Findata, Datastream, SAS

# Aktiedata

## SAS Norge ASA

### Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen har været positiv i årets løb. Ved udgangen af 1999 var kursen 87,00 NOK, en stigning på 36%. I 1999 blev der i alt omsat 20 millioner aktier, hvilket var 28% mindre end i 1998.

### Aktionærer

Ved udgangen af 1999 var antallet af aktionærer 2 753, hvoraf 20 ejer 62% af aktiekapitalen. Andelen af udenlandske ejere faldt fra 18% til 14% (af den private andel).

### Ændringer i aktiekapitalen

	Fond- MNOK 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
1995	62,9	–	–	377,5	30	12 582
1996	92,6	1:3	–	470,0	10	47 000

### Aktiefordeling

	Antal aktionærer	i % af alle aktionærer	Ejer tillsammen stk. aktier	% af aktie- kapitalen
12.31.99				
1-500	2 040	74	269 206	0,6
501-1 000	259	9	199 086	0,4
1 001-10 000	299	11	961 011	2,0
10 001-50 000	79	3	1 987 778	4,2
50 001-100 000	32	1	2 357 848	5,0
100 001-	44	2	41 225 071	87,8
I alt	2 753	100,0	47 000 000	100,0

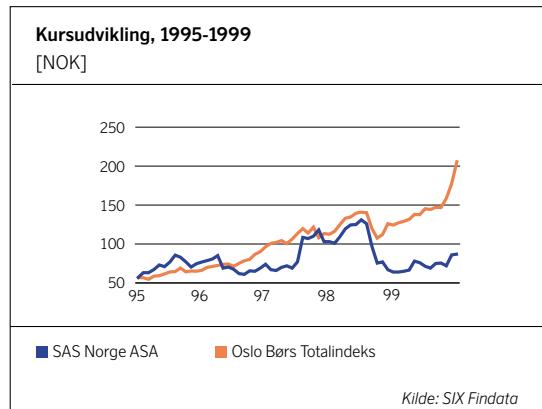
### Aktiedata<sup>1</sup>

Nøgletal per aktie, NOK	1999 IAS	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995
Resultat	<b>7,49</b>	11,51	9,36	8,08	7,94
Operativt cashflow <sup>2</sup>	<b>10,53</b>	19,06	19,74	19,63	–
Udbytte (forslag 1999)	<b>3,75</b>	3,70	3,70	2,80	3,35
Udbytte i % af overskuddet	<b>50</b>	32	40	35	42
<b>Kursrelaterede data, NOK</b>					
Børskurs ved årets slutning	<b>87</b>	64	103	69	75
Højeste børskurs i året	<b>88</b>	137	123	89	89
Laveste børskurs i året	<b>59,5</b>	61	65	57	56
Gennemsnitskurs i året	<b>72,6</b>	100	88	72	71
Børsværdi/egenkapital, % ved årets slutning	<b>100</b>	78	139	101	109
Forrentning, %	<b>5,2</b>	3,7	4,2	3,9	4,7
P/E, gennemsnitskurs	<b>9,7</b>	8,7	9,4	8,9	8,9
P/CE, gennemsnitskurs	<b>6,9</b>	5,2	4,5	3,7	–
Børsværdi ved årets slutning (MNOK)	<b>4 089</b>	3 008	4 841	3 243	3 511
Årsomsætning (mill. stk.)	<b>20,19</b>	28,20	31,35	29,85	32,72

<sup>1</sup> Grupperegnskab 1993-95. Grupperegnskab (IAS-tilpasning) 1996-99.

<sup>2</sup> Cash flow fra virksomheden efter fradrag for betalt skat.

Definitioner og begreber se side 114.



### De 10 største aktionærer i SAS Norge ASA

31.12.99	Antal aktier	Kapitalandel, i %
Den norske stat	23 500 000	50,0
Chase Manhattan Bank (forv.)	1 979 737	4,2
Aksjefondet Odin Norge	1 703 400	3,6
Bankers Trust Company (forv.)	1 572 956	3,3
KLP Forsikring	1 328 700	2,8
Aksjefondet Storebrand Livsforsikring	1 163 826	2,5
Gjensidige Nor	1 049 616	2,2
Vital Forsikring ASA	879 335	1,9
Aksjefondet Odin Norden	855 910	1,8
Verdipapirfondet AVA	566 476	1,2

# Aktiedata

## SAS Sverige AB

### Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen har været svagt positiv i årets løb. Ved udgangen af 1999 var kursen 76 SEK, en stigning på 2%. I 1999 omsattes i alt 15 millioner aktier, en stigning på 172% sammenlignet med 1998.

### Aktionærer

Ved udgangen af 1999 var antallet aktionærer 4.000, en stigning på 23%. 10 ejer 88,1% af aktiekapitalen. Andelen af institutionelle ejere udgjorde 12,2%, en øgning på 5,7 procentpoint fra 1998.

### Ændringer i aktiekapitalen

MSEK	Fonds-emission	Apport-emission	Nom. aktie-kapital	Nom. værdi SEK	Antal aktier (000)
1992	–	–	352,5	10	35 250
1993	–	325,5	705,0	10	70 500
1996	–	–	705,0	10	70 500

### Aktiefordeling (ifølge DNS ejerservice)

31.12.99	Antal aktieejere	% af alle aktieejere	Ejer tilsammen st. aktier	% af aktie-kapital
1-500	3 119	78,0	477 787	0,7
501-1 000	449	11,2	381 687	0,5
1 001-10 000	350	8,8	979 845	1,4
10 001-50 000	46	1,1	1 171 811	1,7
50 001-100 000	8	0,2	568 500	0,8
100 001-	28	0,7	66 911 541	94,9
I alt	4 000	100,0	70 496 171 *	100,0

\* Ekskl. kuponaktier, ukendte ejere og uudnyttede fondsaktier,

### Aktiedata<sup>1</sup>

Nøgletal per aktie, SEK	1999 IAS	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995
Resultat	<b>8,41</b>	12,77	10,13	9,42	13,32
Operativt cash flow <sup>2</sup>	<b>9,93</b>	19,49	23,15	22,30	–
Udbytte (forslag 1999)	<b>4,00</b>	4,00	4,00	3,00	3,00 <sup>3</sup>
Udbytte i % af overskuddet	<b>48</b>	31	39	32	23 <sup>3</sup>
Kursrelaterede data, SEK					
Børskurs ved årets slutning	<b>76</b>	74,50	115	86	120
Højeste børskurs i året	<b>86</b>	143	125	145	119
Laveste børskurs i året	<b>68</b>	77	83	80	70
Gennemsnitskurs i året	<b>75,3</b>	106,50	102	101	92
Børsværdi/egenkapital, % ved årets slutning	<b>80</b>	83	143	118	127
Forrentning, gennemsnitskurs, %	<b>5,3</b>	3,8	3,9	3,0	3,3
P/E, gennemsnitskurs	<b>9,0</b>	8,3	10,1	10,7	6,9
P/CE, gennemsnitskurs	<b>7,6</b>	5,5	4,4	4,5	–
Børsværdi 31/12 (MSEK)	<b>5 358</b>	5 252	8 108	6 063	8 460
Årsomsætning, (mill. aktier)	<b>15,01</b>	5,50	10,25	6,42	0,30

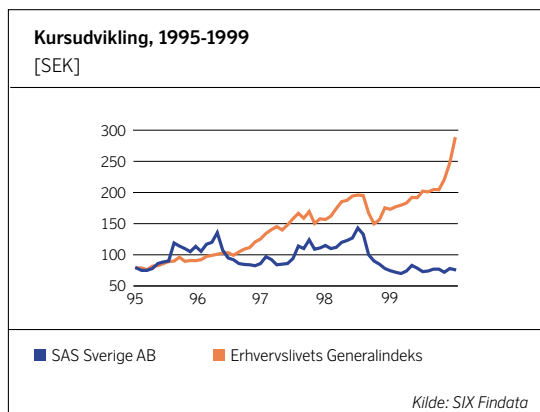
<sup>1</sup> Grupperegnskab 1995. Grupperegnskab med (IAS-tilpasning) 1996-99.

<sup>2</sup> Cash flow fra virksomheden efter fradrag for betalt skat.

<sup>3</sup> Engangsudlodning på 24,30 SEK er ikke inkluderet resp. indgår her i egenkapitalen.

Definitioner og begreber se side 114.

Kilde: SIX Findata, Datastream, SAS



### De 10 største aktieejere i SAS Sverige AB (ifølge DNS ejerservice)

31.12.99	Antal aktier	Kapitalandel, %
Svenska staten	35 250 000	50,0
Investor	13 265 587	18,8
Robur aktiefonder	5 119 900	7,3
Odin Fondene Oslo	3 398 440	4,8
Chase Manhattan Bank	3 080 000	4,4
Landsorganisationen (LO)	1 305 500	1,9
SPP	1 151,660	1,6
SEB-Trygg Försäkring	1 054 697	1,5
Skandia	773 991	1,1
SHB:s pensionsfond	550 000	0,8



# SAS konkurrenceevne og forbedringsprogram

I en mere og mere dereguleret luftfartsindustri med stigende konkurrence og prispress stilles der store krav til omstilling, forandring og gennemførelse af foranstaltninger, der skal sikre langsigtet konkurrenceevne.

SAS har altid presset på for at få dereguleret luftfartsindustrien og har gennem flere år forberedt sig på den nuværende situation.

At få konkurrenceevnen til at stige forudsætter både innovationsevne og ændring af etablerede processer, aftalestruktur m.m. Arbejdet med at forbedre SAS konkurrenceevne blev intensiveret i 1999, hvor et omfattende forbedringsprogram blev sat i værk. Dette program har til opgave at forbedre den kundeoplevede kvalitet og de interne arbejdsprocesser samt sænke omkostningsniveauet med 3000 MSEK i løbet af en toårig periode. Programmet skal fungere effektivt i år 2001.

## Sammenligning af flyselskabers enhedsomkostninger

AEA (Association of European Airlines) foretager årligt analyser og sammenligninger af enhedsomkostningerne blandt organisationens medlemmer. Trafiknettets struktur, flyflåden og kunde/markedssegmentet er afgørende faktorer, der påvirker enhedsomkostningerne. Sammenlignet med andre europæiske selskaber er SAS struktur unik på følgende områder:

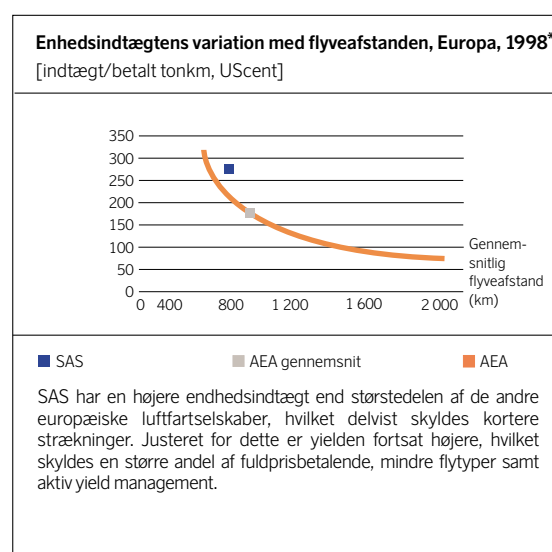
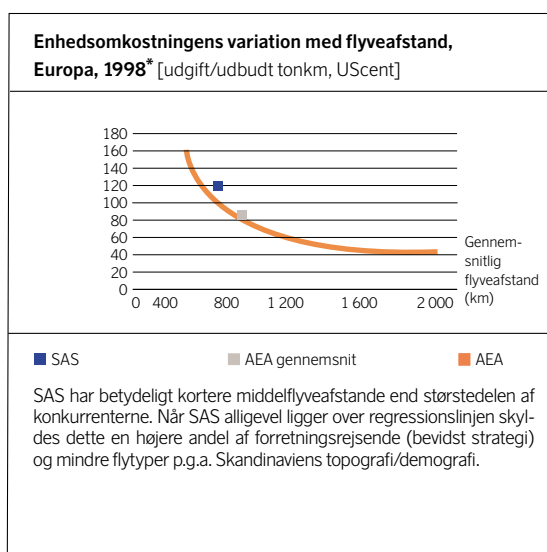
- SAS flyver kortere strækninger
- SAS har hidtil haft mindre fly

- SAS har Europas højeste andel af Business Class-passagerer.

SAS flyver i gennemsnit 720 km per flyvning (Europatrafik og interskandinavisk trafik) mens gennemsnittet for flyselskaber tilknyttet AEA er cirka 888 km. per flyvning. Kortere flyafstande indebærer flere landinger og højere udgifter til blandt andet passagerer/bagagehåndtering, catering, landingsafgifter og hviletid for kabinpersonalet. Flyselskaber som udelukkende driver international virksomhed har ofte tre gange så lave enhedsomkostninger, end de som flyver kortere strækninger.

SAS satsning på forretningsrejsesegmentet i 80'erne og 90'erne har medført, at SAS trafiksystemet er blevet bygget op omkring mange afgang med mindre fly, hovedsageligt udformet og skemalagt efter de forretningsrejsendes behov. Mindre fly har en højere udgift per sæde end større modeller. Samtidig betyder en høj andel Business Class-passagerer et mere ressourcekrævende produkt. På den anden side har strategien ført til, at SAS yield (gennemsnitsindtægt per passagerkilometer) hører blandt industriens højeste.

Diagrammet nedenfor viser, at SAS har en højere endhedsomkostning, men også en højere yield.



\* Definitioner og begreber se side 114.

## Fornyelse af flyflåden reducerer enhedsomkostningerne

Som resultat af den igangværende fornyelse af flyflåden vil større flytyper løbende erstatte de mindre fly. Dette vil medføre, at enhedsomkostningen falder i løbet af de kommende år og at SAS kan tilbyde flere sæder og en lavere enhedsomkostning.

	Antal sæder	Indeks Udgift/sædekm.
Boeing 767-300	189	100
Airbus A330/A340-300	275	85-88
Fokker F28/Douglas DC921/41	87	100
Boeing 737-600	98	96
Fokker F50	46	100
deHavilland Q400	72	78
Douglas MD-81	130	100
Douglas MD-81	141	92Config 2000 <sup>1</sup>
Airbus A321	174	87

<sup>1</sup> Configuration 2000, se side 54, SAS flyflåde.

Tabellen viser de forandringer af SAS enhedsomkostning, som man kan forvente efter indfasningen af de nye fly. Overgangen fra Boeing 767 til de bestilte A330/A340 betyder for eksempel en 12-15% lavere enhedsomkostning. (Fra indeks 100 til indeks 85-88).

## Kapacitetsomkostninger

Afskrivninger og leasingudgifter til fly samt renteudgifter angående finansiering af fly kaldes indenfor luftfartsbranchen for kapacitetsudgifter. I 1999/98 fordelte disse udgifter sig på følgende måde:

### Kapacitetsomkostninger 1998/99 – SAS Gruppen

MSEK	1999	1998
Afskrivninger	1 942	2 125
Operationelle leasingudgifter, fly	1 291	1 027
Renteudgifter, (netto)	233	129
I alt	3 466	3 281

## 1999s udgiftsudvikling

Som tidligere nævnt har de makroøkonomiske faktorer påvirket SAS også på udgiftssiden. Planlægningen af produktionen i 1998/99 skete ud fra et relativt positivt makroøkonomisk scenario. Krisen i Asien og senere i Rusland ændrede markedet. Det samme gælder den effekt, det havde på norsk økonomi, at oliepriserne faldt. For SAS betød det, at forudsætningerne for planlægningen ændredes. Produktionsplanerne blev kraftigt revideret, men visse udgiftsforhøjelser som følge af den tidligere produktionsplan, så som udgifter til uddannelse af personale kunne ikke revideres. Indkøringsperioden i Gardermoen, med udgifter til overtid, nyt system sammen med gennemførelsen af produkt- og profilprogrammet 2000+ medførte, at udgiftsniveauet i begyndelsen af 1999 var for højt. I løbet af året er der blevet arbejdet intensivt med at sænke udgifterne til et acceptabelt niveau. En indsats der har givet resultat ved slutningen af året.

## Enhedsomkostningens udvikling 1999

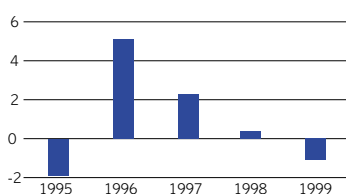
SAS produktion og passagervolumen steg med 3,2% udtrykt som et vægtet gennemsnit mellem RPK/ASK udviklingen. SAS enhedsomkostning justeret for valuta-effekter faldt med 1,1% i 1999 sammenlignet med sidste år. I fjerde kvartal 1999 blev enhedsudgiften reduceret med 5,4% i forhold til 1998.

### Udvikling af enhedsudgiften 1999<sup>1</sup>

	Justeret 1998	1999	Andel af total forskel %
MSEK			
Salgsomkostninger	2 175	1 597	2,0
Personale	12 255	12 728	(1,6)
Flybrændsel	2 491	2 181	1,1
Luftfartsafgifter	3 701	3 486	0,7
Øvrige udgifter	8 190	8 503	(1,1)
I alt	28 812	28 495	1,1
Volumekomponent (vægtet RPK/ASK)			3,2

<sup>1</sup>SAS flyvirksomhed.

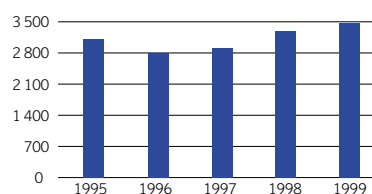
Udvikling af enhedsomkostningen, 1995-1999<sup>1</sup>  
(nettoudgift/vægtet RPK,ASK) [%]



I 1999 faldt enhedsomkostningen med 1,1%.

<sup>1</sup>SAS flyvirksomhed.

Kapacitetsenhedsudgifter, 1995-1999  
[MSEK]



Udviklingen af SAS kapacitetsomkostninger fra 1995-1999. Der er ikke taget hensyn til finansiering af egen kapital.

## Personaleudgifter

SAS største ressourceområde er personaleudgifterne, som i høj grad er relateret til trafikvolumen. Denne udgiftspost udgør 36% af de samlede udgifter.

I 1999 steg antallet af ansatte med 8,1%. Dette bidrog til en stigning i enhedsomkostning på 1,6%, en utilfredsstillende udvikling. Udover de tidligere nævnte ændringer i omverden en skyldes stigningen i antallet af ansatte følgende:

- Program for øget punktlighed og regularitet
- Satsninger på egne "Call Centers", dvs. eget salg
- Krav fra myndighederne om højere flybemanding (JAR OPS)
- SAS 2000+, SAS service-, produkt- og designprogram
- Indfasning af Boeing 737-600
- Indkøringsproblemer i Oslos nye lufthavn.

## Virksomhedsforbedringsprogrammet

SAS gennemførte i løbet af året en omfattende analyse af virksomheden på såvel indtægts- som udgiftssiden. Et bredt spektrum af forbedringsprojekter blev identificeret, og et program der skal sænke udgifterne med 3 000 MSEK. Inden begyndelsen af 2001 blev indledt. Arbejdet i dette såkaldte virksomhedsforbedringsprogram blev intensiveret i efteråret, og ved årets udgang var udgifts-sænkninger på 2 200 MSEK allerede ved at blive gennemført. Udover foranstaltninger til at forbedre produktiviteten, blev der også vedtaget foranstaltninger til at sænke udgifterne til indkøb og distribution.

Arbejdet har siden september foregået indenfor rammerne af det ordinære budget og forretningsplan.

## Status på virksomhedsforbedringsprogrammet (VFP)

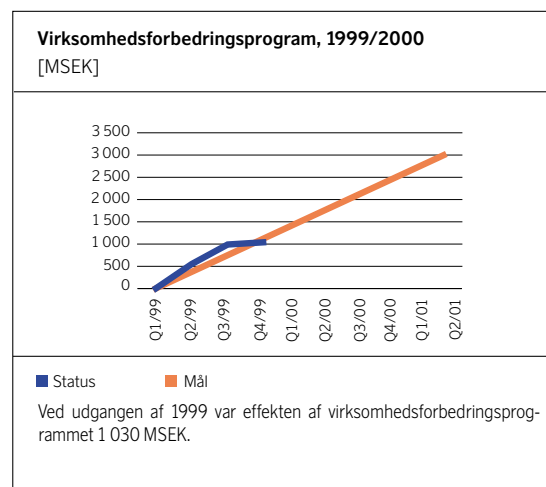
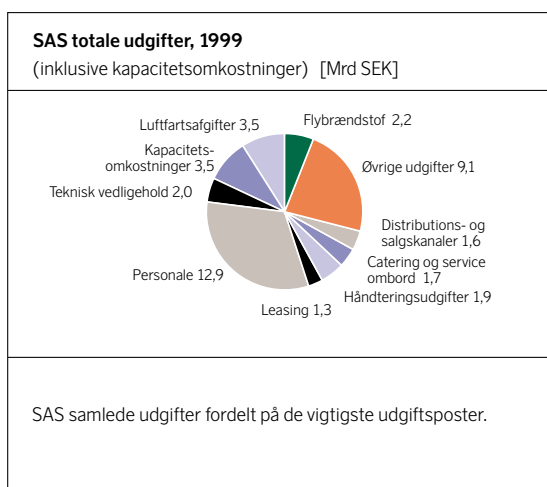
MSEK	Opnået 1999 <sup>1</sup>	Mål 2001 <sup>1</sup>
Fragthåndtering	45	100
Catering og service ombord	0	300
IT og kommunikation	30	250
Distribution og salgskanaler	370	850
Flyvende personale	220	650
Stationsvirksomhed	90	300
Teknisk vedligeholdelse	150	310
Administration og øvrige funktioner	125	340
I alt	1 030	3 100

<sup>1</sup> Sammenlignet med 1998s udgiftsniveau.

## Fremtiden

De vedtagne foranstaltninger indebærer ikke, at målsætningen om vedvarende konkurrenceevne opnås. Der er stadig behov for kontinuerlige rationaliseringer, og det kommer også fremover til at præge virksomheden. Pris-konkurrencen og den igangværende omstrukturering i branchen hen i mod større og mere udgiftseffektive enheder kommer til at betyde, at SAS, udover interne produktivetsbedrende foranstaltninger, også må overveje strukturelle ændringer for dele af virksomheden.

Virksomhedsprogrammet vil sænke enhedsomkostninger i 2000/2001. I SAS langsigtede plan er ambitionen at sænke enhedsomkostningerne yderligere hvert år i de kommende fire år.



# Økonomisk tiårsoversigt

SAS Gruppen

<b>Resultatopgørelser, MSEK</b>	<b>1999</b>	1998	1997	1996	1995
Omsætning	41 508	40 946	38 928	35 189	35 403
Driftsresultat før afskrivning	2 765	4 115	4 118	3 668	4 761
Afskrivninger	-1 942	-2 125	-1 880	-1 851	-1 840
Resultatandele i associerede selskaber	-175	-20	88	5	97
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	283	1	1	-	6
Resultat ved salg af fly og bygninger	731	1 014	83	100	83
Driftsresultat	1 662	2 985	2 410	1 922	3 107
Finansielle poster (netto)	184	128	-152	-85	-448
Resultat før skat	1 846	2 857	2 258	1 837	2 659
<b>Balancer, MSEK</b>					
Anlægsaktiviteter	27 568	26 489	23 000	20 784	19 345
Omsætningsaktiver, ekskl. likvide midler	6 557	5 949	4 812	4 036	3 477
Likvide midler	8 335	8 011	9 817	11 050	10 078
Egenkapital	17 061	16 110	14 241	13 030	10 588
Langfristet gæld og hensættelser <sup>1</sup>	9 838	9 819	12 209	13 218	11 750
Kortfristet gæld	15 561	14 520	11 179	9 622	10 562
Balance	42 460	40 449	37 629	35 870	32 900
<b>Cash flow, MSEK</b>					
Nettofinansiering fra driften	1 932	4 137	4 256	3 814	4 881
Investeringer	-5 870	-6 112	-3 256	-4 202	-1 399
Salg af anlægsaktiviteter m.m.	6 439	2 360	252	1 066	619
Udbytte til moderselskaber	-957	-1 141	-844	-1 150	-591
Kapitaltilskud fra moderselskaber	-	-	-	1 400	-
Finansieringsover-/underskud	1 544	-756	408	928	3 510
Ekstern finansiering (netto)	-1 220	-1 050	-1 641	44	-4 157
Ændring af likvide midler	324	-1 806	-1 233	972	-647
Likvide midler i solgte selskaber	-	-	-	-	-
Ændring i likvide midler iflg. balancer	324	-1 806	-1 233	972	-647
<b>Nøgletal</b>					
Bruttodækningsgrad, %	6,7	10,1	10,6	10,4	13,5
Forrentning af investeret kapital (ROCE): %	8,7	13,2	11,6	10,6	15,6
Forrentning af egenkapital efter beregnet skat	7,6	12,9	11,4	10,9	18,5
Soliditet, %	41	40	38	37	32
<b>Markedsmæssige nøgletal, MSEK</b>					
Cash Flow Return On Investments CFROI,%	14,3	22,4	24,7	26,4	31,8
Forrentning af investeret kapital (ROCE, markedsbaseret), %	9,0	17,8	24,1	18,4	16,9
Flyflådens markedsværdi, MSEK	14 525	14 691	15 284	13 662	13 354
Flyflådens bogførte værdi, MSEK	10 488	10 204	11 314	11 732	12 170
<i>Beregning af markedsjusteret investeret kapital</i>					
Totale aktiver	41 175	38 874	36 642	34 075	34 915
+ Overværdi i flyflåden	4 600	4 073	3 277	1 583	1 427
+ Nuværende operationelle leasingkontrakter (NPV)	2 265	1 806	1 770	1 650	1 408
- Rentebærende aktiver	-9 073	-9 936	-10 982	-10 802	-10 968
- Ikke rentebærende gæld	-12 240	-11 722	-10 070	-9 205	-8 749
I alt	26 727	23 095	20 637	17 301	18 033
<i>Beregning af CFROI</i>					
EBIT, Resultat før finansnetto og skat (driftsresultat)	2 079	2 986	2 425	1 922	3 107
+ Afskrivninger	1 942	2 125	1 880	1 851	1 840
+ Goodwill afskrivninger	41	43	32	27	29
- realisationsgevinster	-1 532	-1 011	-99	-100	-81
+ Udgifter til operationel flyleasing	1 291	1 027	859	872	834
I alt EBITDAR	3 821	5 170	5 097	4 572	5 729
<i>Beregning af Markedsbaseret ROCE</i>					
EBIT, Resultat før finansnetto og skat	2 079	2 986	2 425	1 922	3 107
+ Udgifter til operationel leasing	1 291	1 027	859	872	834
- 40% af udgifterne til operationel flyleasing	-516	-411	-344	-349	-334
± Ændring overværdi i flyflåden	-450	517	2 040	746	-566
I alt EBIT, markedsjusteret	2 404	4 119	4 980	3 191	3 041
<b>Øvrige finansielle mål, MSEK</b>					
Finansielle indtægter	864	634	674	745	1 011
Finansielle udgifter	-680	-762	-826	-830	-1 459
Rentebærende aktiver	12 396	11 859	12 108	13 376	12 935
Nettogæld	529	2 079	1 345	1 754	2 544
Renteudgifter/gennemsnitlig bruttogæld, %	4,8	5,9	6,1	6,6	8,3
Rentetækningsgrad	3,7	4,7	3,7	3,2	2,8
Gældsætningsgrad	0,03	0,1	0,1	0,1	0,2

<sup>1</sup> Inklusiv minoritetsinteresser

<sup>2</sup> Gennemsnit af 5 kvartaler for årene 1995-1999.

Definitioner og begreber, se side 114.

1994	1993	1992	1991	1990
36 886	39 122	34 445	32 286	31 883
3 404	2 032	2 930	2 591	1 092
-2 000	-1 782	-1 532	-1 338	-1 362
-13	-1	-8	-2 109	-382
869	511	7	148	0
12	45	83	375	694
2 272	805	1 480	-333	42
-668	-1 313	-2 329	-942	-805
1 604	-508	-849	-1 275	-763
20 904	24 566	28 790	24 854	24 265
3 670	9 973	6 849	6 289	6 362
10 725	9 318	9 829	9 371	11 388
9 355	8 631	8 958	9 639	11 097
15 971	22 741	24 797	20 404	18 113
9 973	12 485	11 713	10 471	12 805
35 299	43 857	45 468	40 514	42 015
2 338	1 377	1 444	1 362	1 130
-1 391	-1 141	-3 338	-5 197	-5 651
5 305	1 852	552	1 591	1 791
-	-	-	-	-
-	-	-	-	305
6 252	2 088	-1 342	-2 244	-2 425
-3 872	-2 469	1 584	227	6 921
2 380	-381	242	-2 017	4 496
-973	-130	216	-	-
1 407	-511	458	-2 017	4 496
9,2	5,2	8,5	8,0	3,4
10,5	8,7	7,8	3,3	2,5
10,0	-	-	-	-
27	21	21	25	27
25,0	10,5	9,4	2,5	3,8
10,3	9,0	3,9	0,1	neg.
15 304	17 049	18 374	15 817	12 165
13 554	14 716	17 524	14 728	11 360
35 299	43 857	45 468	40 514	42 015
1 750	2 333	850	1 089	805
1 641	2 416	634	556	685
-11 363	-10 515	-11 240	-10 109	-12 543
-8 379	-10 664	-1 693	-1 465	-1 493
18 948	27 427	34 019	30 585	29 469
2 272	805	1 480	-333	42
2 000	1 782	1 532	1 338	1 362
25	22	17	21	27
-12	-6	0	-375	-452
450	290	161	127	131
4 735	2 893	3 190	778	1 110
2 272	805	1 480	-333	42
450	290	161	127	131
-180	-116	-64	-51	-52
-583	1 483	-239	284	-1 759
1 959	2 462	1 338	27	-1 638
933	2 402	1 138	1 398	704
-1 601	-3 715	-3 467	-2 340	-1 509
17 417	24 403	26 830	21 645	21 790
6 054	13 888	15 590	11 536	9 247
7,7	9,9	10,4	9,6	8,4
2,0	0,9	0,8	0,5	0,5
0,6	1,6	1,7	1,2	0,8

## SAS 1990-1999

Når man betragter SAS over en tiårs periode må et antal faktorer bedømmes. Ved begyndelsen af perioden var flymarkedet endnu ikke dereguleret og SAS så anderledes ud sammenlignet med i dag. Efter en ekspansiv fase ejede SAS betydeligt flere datterselskaber og associerede selskaber end det var tilfældet i 1999.

## Driftsresultat 1990

I begyndelsen af perioden blev SAS ramt af lavkonjunktur, hvilket medførte såvel færre passagerer som lavere fragtvolumen. Nedgangen skete i en situation, hvor virksomheden var i færd med øge kapaciteten gennem store investeringer. I 1990 indtraf desuden Kuwait-krisen, hvilket yderligere fik flytrafikken til at falde. Som følge af dereguleringen af flyet i 1992 blev priserne yderligere presset. Prispresset sammen med lavkonjunktoren og den svage krone fik i 1993 bestyrelsen til at træffe beslutning om at fokusere på kernevirkomheden. SAS begyndte at afvikle sine besiddelser i flere datterselskaber, hvilket påvirkede driftsindtægterne negativt i 1994 og 1995, mens driftsresultatet styrkedes. Konjunktoren vendte og antallet af flyvninger begyndte at stige i 1994. På det tidspunkt havde SAS desuden gennemført et omstrukturingsprogram, samtidig med at man havde nedlagt uindbringende ruter.

1995 blev SAS bedste år nogensinde målt i driftsresultatet. Nedgangen i resultatet i 1996 skyldtes først og fremmest øgede udgifter. Da konjunktoren vendte, kom der krav om lønstigninger og i 1995 begyndte man desuden at nyansætte kabinepersonale for første gang i fem år, af angst for at de tidligere nedskæringer havde skadet basiskvaliteten. 1997 var et godt år, men allerede i 1998 begyndte resultatet, eksklusiv realisationsgevinster, at vige som følge af øgede omkostninger. I slutningen af 1998 blev der vedtaget et omfattende program for at forbedre bruttomarginalen gennem en omkostningsreduktion på 3 000 MSEK.

## Resultat- og kapitalbegreb som indgår i markedsværdibaserede nøgletal

	1999	
<b>Resultat</b>		<b>Markedsjusteret investeret kapital</b>
EBIT, Resultat før finansnetto		(gennemsnit)
og skat	<b>2 079</b>	Aktiver i alt
+ Afskrivninger	<b>1 942</b>	+ Merværdi fly
+ Goodwill afskrivninger	<b>41</b>	+ Nuværdi af operationel leasingkontrakt
- Realisationsgevinster	<b>-1 532</b>	- Rentebærende aktiver
+ Omkostninger for operationel flyleasing	<b>1 291</b>	- Ikke rentebærende gæld
<b>EBITDAR (Indgår i CFROI)</b>	<b>3 821</b>	<b>Markedsjusteret investeret kapital</b>
		(Indgår i CFROI og markedsbaseret ROCE)
EBIT	<b>2 079</b>	
+ Omkostninger for flyleasing	<b>1 291</b>	
<b>EBITR</b>	<b>3 370</b>	
- 40% af operationelle leasingomkostninger	<b>-516</b>	
± Ændring af merværdi fly	<b>-450</b>	
<b>EBIT, markedsjusteret</b>		
(Indgår i markedsbaseret ROCE)	<b>2 404</b>	

## Beregning af CFROI

$$\frac{\text{EBITDAR}}{\text{Markedsjusteret kapital (gennemsnit over 5 kvartaler)}} = \frac{\text{MSEK } 3\,821}{\text{MSEK } 26\,727} = 14,3\%$$

## Beregning af ROCE

$$\frac{\text{EBIT, markedsbaseret}}{\text{Markedsjusteret kapital (gennemsnit over 5 kvartaler)}} = \frac{\text{MSEK } 2\,404}{\text{MSEK } 26\,727} = 9\%$$

# Finansielle risici

## Finansiel risikostyring

SAS Gruppen er gennem sin internationale og kapitalintensive virksomhed udsat for forskellige former for finansielle risici – valutarisiko, renterisiko, kreditrisiko samt likviditets- og lånerisiko. Disse risici håndteres centralt af SAS Finans inden for rammerne af den af bestyrelsen fastlagte finanspolitik, som har til formål at kontrollere og styre de finansielle risici.

## Valutarisici

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

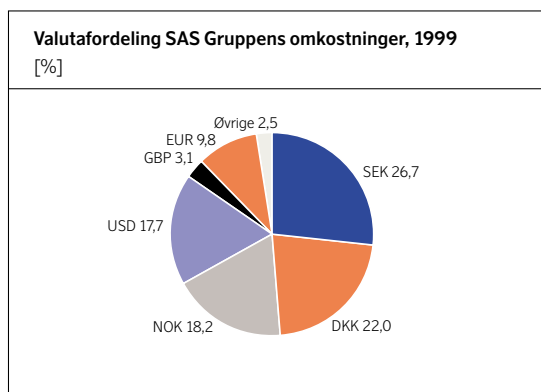
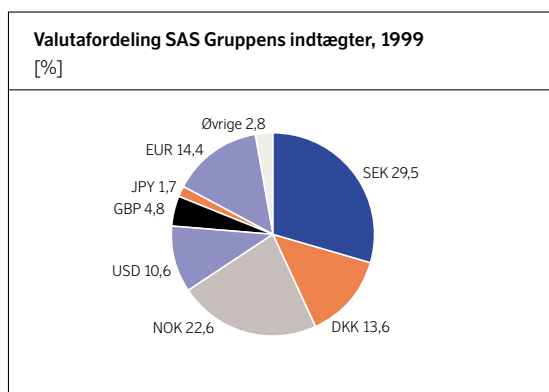
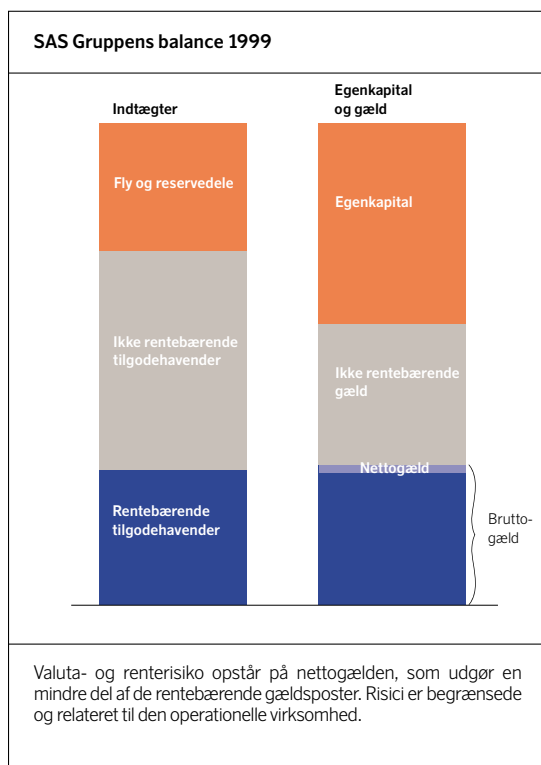
Valutasammensætningen på den rentebærende nettogæld fordeles ifølge valutasammensætningen på det operationelle cashflow i virksomheden. De største operationelle overskudsvalutaer, netto, var i løbet af året NOK, SEK, EUR, GBP og JPY.

Nettogældens valutasammensætning revideres løbende over rullende 12-måneders likviditetsprognoser. Nettogældens størrelse i forhold til den totale balance vises i diagrammet til højre.

Operationelle underskudsvalutaer, netto, er hovedsagelig DKK og USD. De forventede underskud i disse valutaer sikres løbende inden for intervallet 60–90% i de kommende 12 måneder. Valutasikringen foretages proportionelt med de operationelle overskudsvalutaer. En sammenligning af valutakursændringernes påvirkning på SAS Gruppens resultat findes på side 72.

## Fordeling af den operationelle netto cash flow i 1999, MSEK

Overskudsvalutaer		Underskudsvalutaer	
NOK	1 900	DKK	-2 300
SEK	1 500	USD	-1 900
EUR	1 800	Øvrige	-150
GBP	600		
JPY	350		
Øvrige	400		
Netto cash flow i alt		2 200	



### Renterisici

Renterisikoen kontrolleres ved at rentesammensætningen på de likvide midler matches med den rentebærende bruttogæld.

Renterisikoen skal fordeles med den procentuelle andel af de operationelle overskudsvalutaer i overensstemmelse med likviditetsprognosen.

Rentebindingen på nettogælden holdes inden for intervallet et til seks år. Ved at tilpasse rentebindingstiden anvendes forskellige former for derivatinstrumenter såsom lange rente-swapper, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) og futures. Den gennemsnitlige rentebindingstid varierede i 1999, men var i gennemsnit ca 3,5 år.

### Prisrisiko på flybrændsel

SAS politik til sikring af prisen på flybrændstof er, at 40–60% af de kommende tolv måneders forbrug skal sikres med finansielle instrumenter. Omkostningen for denne sikring indgår i SAS totale brændstofomkostninger.

### Kreditrisici

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

SAS finanspolitik 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 løbende. ISDA-aftaler (en slags nettingaftale) indgås med de fleste modparter, hvilket reducerer modpartsrisici væsentligt. Anvendelsen af derivatinstrument sker hovedsageligt for at skabe ønsket valuta- og rentemæssig eksponering på nettogælden. SAS har udviklet vurderingen af modpartsrisici ud fra matematiske sandsynlighedsberegninger om forventede fremtidige kredittab.

### Likviditets- og lånerisici

Med likviditets- og lånerisici refereres til risikoen for, at tilstrækkelig likviditet er tilgængelig, samt at refinansiering af forfaldne lån bliver omkostningskrævende eller vanskeliggøres. Ved optagelse af nye lån skal forfaldsprofilen fordeles jævnt over fremtidige løbetider. For at imødegå disse risici er det målsætningen, at likvide midler og bindende kreditaftaler skal udgøre 25% af et års faste omkostninger for SAS Gruppen. Dette svarer til 7,5 mia. SEK, hvoraf 75% skal findes i likvide midler. Det svarer til 5,6 mia. SEK i faktisk likviditet. Pr. 31.12.1999 udgjorde SAS Gruppens likvide midler 8 335 (8 011) MSEK, og sammen med bindende kreditløfter er likviditetsberedskabet 16,5 mia. SEK. Disse likvide midler skal fortrinsvis placeres i aktiver med høj likviditet eller kort løbetid.

Nedenstående tabel viser de eksisterende bindende kreditløfter hos SAS pr. 31.12.1999. Totalt set har SAS uudnyttede kreditløfter på 960 MUSD.

Facilitet	Beløb MUSD	Udnyttede 31.12.1999	Uudnyttede	Gyldighedsperiodens udløb
Revolving Credit Facility	700	150	550	Maj 2004
Multi Option Credit Facility	310	0	310	Nov 2000
European Investment Bank	400	300	100	Feb 2002
Sum	1 410	450	960	

### Finansiering

Finansiering sker hovedsagelig via syndikerede banklån, obligationslån, direkte lån, ansvarlig lånekapital og finansiel leasing. Løbetiden for den rentebærende bruttogæld udgjorde i slutningen af året ca. 4,2 år. Pr. 31.12.1999 udgjorde SAS Gruppens rentebærende gæld 12 396 (11 859) MSEK. En specifikation af de langfristede gældsposter findes i note 23–26 på side 85–86.

Som en del af SAS kapitalanskaffelse skal operationel leasing undersøges og iværksættes. Det operationelle leasingmarked udvikles løbende, og bredden af produkter og invest er øget i årets løb.

### Kreditværdighed

SAS har en god kreditværdighed. Soliditeten er forbedret i de seneste år og udgjorde pr. 31.12.1999 41%. SAS rating hos det amerikanske ratinginstitut Moody's er A3 for langfristet gæld samt P1 (højest mulige) for kortfristet gæld. Derudover kredittværdiges SAS af det japanske ratinginstitut Japan Rating and Investor Information, Inc. De har i 1999 haft en langfristet rating af SAS på AA for langfristet gæld samt A1+ (højest mulige) for kortfristet gæld.

### Kort- og langfristet rating inden for flyindustrien (Moody's)\*

	Kortfristet	Langfristet
American Airlines	P-2	A2
British Airways	-	A2
Lufthansa	-	A2
SAS	P-1	A3
Qantas	P-2	Baa1
Delta Air Lines	P-3	Baa1
United Airlines	-	Baa1
All Nippon Airways	-	Baa3
Japan Airlines	-	Baa3
Air Canada	-	Ba3

\* Per 20.01.2000







# Udvikling og tendenser i luftfartsindustrien

## Luftfartspolitik og infrastruktur

### Luftfartspolitiske faktorer

Af SAS samlede passagerindtægter (netto) stammer ca. 85% fra ruter i Europa, særligt indenrigstrafikken i Skandinavien. Den luftfartspolitiske udvikling i Europa spiller derfor en vigtig rolle for SAS. I 1900-tallet er flytrafikken i Europa blevet gradvist dereguleret. Senest i 1997 blev det tilladt for EØS-baserede flyselskaber at trafikere nationale ruter i samtlige tilknyttede EØS-lande.

I øjeblikket forhandler EU med ti lande fra Central- og Østeuropa om at omfatte dem af EUs deregulering fra og med 2001. Der vil dog blive tale om overgangsbestemmelser, der indebærer en vis kapacitetsbegrænsning. En luftfartsaftale mellem EU og Schweiz er for øjeblikket ved at blive ratificeret.

For trafikken uden for EU/EØS gælder fortsat bilaterale aftaler, som bliver afgjort på regeringsniveau landene imellem. Sådanne aftaler har i mange tilfælde et protektionistisk og stærkt markedsregulerende islæt, der skal beskytte de hjemlige flyselskaber.

Den europæiske luftfartsindustri mener, at EU og USA bør tage hul på diskussionen om at skabe et fælles dereguleret marked. En aftale om såkaldt open skies, d.v.s. deregulerede markeder, eksisterer allerede på bilateralt niveau mellem flere europæiske lande og USA, heriblandt Danmark, Sverige og Norge. EU-kommissionen hævder, at aftalen er i strid med Rom-traktaten.

Den nye forhandlingsrunde indenfor World Trade Organisation, WTO, som begynder i år 2000, General Agreement on Trade in Services GATS 2000, vil medtage luftfarten i større omfang end tidligere.

### Alliancer og konkurrencebegrænsning

Eftersom bilaterale luftfartsaftaler med nationalitetsklausuler udgør grundlaget for den internationale flytrafik uden for Europa, er det i dag formelt set umuligt at gennemføre grænseoverskridende opkøb eller fusioner med selskaber med trafik til og fra andre kontinenter. Derimod er der blevet skabt alliancer og joint ventures strukturer, der i varierende grad ligner fusioner. Forskellige internationale samarbejdsorganisationer som European Civil Aviation Conference ECAC og GATS fremsætter imidlertid oftere og oftere ønsker om en opblødning af det traditionelle nationalitetskrav. På sigt vurderes mulighederne for opkøb og fusioner derfor at stige.

De større europæiske luftfartselskaber har traditionelt været helt eller delvist ejet af deres respektive stater, hvilket bl.a. har ført til en vis protektionistisk opførsel, bl.a. diskriminerende og konkurrenceforvridende kapitaltil-

skud til visse luftfartselskaber. Der er en klar tendens henimod at mindske det statslige ejerskab gennem privatisering og børsnotering.

For at kunne skabe et globalt trafiksystem og forbedre sine samlede tilbud til kunderne indgår luftfartselskaberne i stigende omfang alliancer. I den sammenhæng udgør de forskellige konkurrencemyndigheders syn på alliancer og samarbejde et problem. Således ser f.eks. de amerikanske myndigheder den nuværende allianceudvikling som en fordel, forudsat at den sker på et åbent marked, mens EU-Kommissionen og de nationale konkurrencemyndigheder i Europa har en mere restriktiv holdning.

### Infrastruktur

Trafikflyets hurtige ekspansion er ikke blevet fulgt af en tilsvarende udbygning af lufthavne og dertil hørende infrastruktur som togforbindelser, veje og parkeringspladser. Flybranchens egen vurdering af den fremtidige vækst indebærer en gennemsnitlig stigning i volumen på 4–5% per år svarende til ca. 50% på mindre end ti år. Eftersom anlægstiden for nye lufthavne og landingsbaner ligger på omkring ti år, kommer kapacitetsmanglen hurtigt til at blive meget påtrængende.

Det lave tempo i udbygningen af lufthavne har både økonomiske og politiske årsager. I fremtiden vurderes det, at finansieringsløsningerne kommer til at indeholde en større del af selskabsdannelse og privat kapital. De politiske overvejelser drejer sig oftest om miljøbelastningen, stærke opinioner mod en udbygning af trafikflyet og en deraf følgende prioritering af andre trafikformer.

I Europa udgør også trængslen i luften et stadigt alvorligere problem. Trods medlemskab af EU værner hvert land om deres eget luftrumsværnet, hvilket forlænger og komplicerer flyruterne. Et europæisk luftrum uden grænser ville mindske trængselsproblemet væsentligt. Dette forudsætter en fælles europæisk flytrafikledelse. Mangler i den europæiske infrastruktur begrænser også nye aktørers muligheder for at benytte de etablerede lufthavne, hvilket hæmmer den fri konkurrence.

For SAS er situationen på det skandinaviske hjemmemarked fortsat relativt gunstig hvad angår infrastrukturen. I Norge har den nye lufthavn Gardermoen udenfor Oslo betydet en væsentlig udvidelse af kapaciteten. I Sverige er Arlanda lufthavnen i færd med at blive udbygget med en tredje landingsbane og nye terminaler. Landingsbanen forventes at stå klar i 2002. Hurtigstogsforbindelsen til Stockholm City blev indviet i september

1999. I Danmark er der foretaget omfattende investeringer i bedre forbindelser til og fra Københavns lufthavn.

### Miljøspørgsmål

FNs klimapanel IPCC regner i sin rapport fra maj 1999 "Special Report on Aviation and the Global Atmosphere" med en global vækst i flyindustrien på 5% per år frem til 2015, samt at branchen klarer en miljøforbedring på 2%. Dette giver en stigning i den totale miljøbelastning på 3% om året. Hvis luftfartsindustrien skal kunne klare en yderligere miljøforbedringstakt på 2% om året, kræver det en betydelig teknisk udvikling og fornyelse af verdens flyflåde samt store investeringer. EU-Kommissionen har givet udtryk for bekymring over udviklingen og siger udtrykkeligt i sin rapport "Air Transport and the environment", at det bliver nødvendigt at tage initiativ i mangel på internationale fremskridt i miljøarbejdet. Frem til ICAOs generalforsamling i 2001 arbejder ICAO både på at skærpe kravene til certificering af nye fly og med en ramme for nye foranstaltninger som skatter/afgifter, handel med emissionskvoter etc.

SAS principielle syn på udviklingen af branchens rammevilkår er, at reglerne skal udformes ensartet for alle trafikformer og gælde ligeligt internationalt, så skævvridning af konkurrencen undgås.

### Trafikpolitiske spørgsmål

De seneste år er den trafikpolitiske debat i Skandinavien taget til. En stærkt medvirkende årsag er omsorgen for miljøet og de forskellige trafikformers miljøbelastning. Debatten har dog været præget af manglende faktisk grundlag, hvad gælder helhedssyn på samfundets udgifter og indtægter relateret til de forskellige trafikformer. Konsekvensen er, at tog og endda skib/færge fremstår som et miljømæssigt bedre alternativ end bil og fly, hvilket også afspejles i de infrastrukturelle satsninger, der er blevet foretaget i regionen. Samtidig er der en udtalt indstilling i hele den vestlige verden til at lade hver trafikform bære sine egne udgifter. Dette ligger også på linje med EUs trafikpolitiske ambitioner.

I 1998 bad SAS den danske konsulentvirksomhed COWI om at foretage en analyse af luftfartens vilkår i Skandinavien i samarbejde med det norske Transportøkonomiske Institut og det svenske INREGIA. Formålet var at give et nuanceret billede af flyets totale påvirkning af samfundsøkonomien sammenlignet med andre transportformer. De parametre, som blev analyseret, var udgifterne til energi, luftforurening, støj, ulykker, trængsel og infrastruktur. Disse udgifter blev sammenlignet med samfundets indtægter i form af skatter og afgifter på transportformerne fly, bil, tog og færge.

Resultatet viser, at bilen og biltrafikken giver et betydeligt bidrag til samfundsøkonomien, at flyet dækker sine egne omkostninger for såvel infrastruktur som miljøpåvirkning, og at de miljømæssige konkurrencefordele stiger med afstanden. Tog- og færgetrafik dækker derimod

en meget lille del af dets respektive samfundsøkonomiske udgifter.

### Globalisering

Globaliseringen er en af de mest dominerende tendenser i verdensøkonomien. Nye relationer etableres på tværs af landegrænser, og samarbejdet mellem brancher og firmaer, institutioner og myndigheder forstærkes. Dette øger kravene til de internationale luftfartselskaber om at kunne tilbyde globale trafiksystemer til passager- og godstransport.

### Konkurrence

På grund af dereguleringen er konkurrencen i luften øget voldsomt de seneste ti år, på såvel det nationale som det internationale og globale plan. Omkostningsfordelene er store for kunderne, og flyrejser er blevet til at betale for nye grupper af kunder. På passagermarkedet findes tre hovedkategorier af luftfartsselskaber:

- Etablerede internationale luftfartsselskaber med veludviklede trafiksystemer, moderne fly, effektive distributionskanaler og kundeprogrammer samt stærke varemærker. Kategorien omfatter et antal amerikanske, asiatiske og europæiske selskaber, inklusive SAS.
- Regionale selskaber, der betjener mindre markeder som for eksempel indenrigsflyvning og/eller geografiske regioner som eksempelvis Skandinavien og Baltikum. Disse selskaber har ofte en forholdsvis stabil, effektiv og dermed lønsom virksomhed inden for deres afgrænsede markeder. Flere regionale flyselskaber har tænkt sig at indgå internationale alliancer for derigennem blandt andet at kunne tilbyde et mere omfattende produkt- og loyalitetsprogram.
- Nicheoperatører som koncentrerer deres virke om specifikke ruter eller kundesegmenter. Et eksempel på sådanne operatører er selskaber, som tilbyder flytransport uden nogen former for service til lave priser, og som kun flyver mellem et begrænset antal sekundære lufthavne.

*SAS*  
Business Class

STAR ALLIANCE

216

218





# SAS markeder

1999 var et svagt år med hensyn til SAS trafikudvikling.

- SAS påvirkedes af en kraftig nedgang i Business Class-segmentet.
- Der var en stor overkapacitet på det norske indenrigsmarked, på trafikken over Nordatlanten og på dele af Europanettet.
- Enhedsindtægterne faldt på grund af det almene prispres og på grund af hovedkonkurrenternes store øgning af kapaciteten i Skandinavien.

SAS trafiksystem tilbyder flyforbindelser til, fra, i og mellem de skandinaviske lande. Udover hovedmarkedet i Skandinavien øges betydningen af det nordlige Europa og Østersøområdet.

Skandinavien er et intensivt flymarked. Det skyldes både geografiske, topografiske og demografiske forhold. Desuden ligger Skandinavien i udkanten af landkortet og er tyndt befolket. Skandinavien har også en betydelig eksport, som skaber et stort marked for flytransporter til og fra samt i og mellem landene. I mange tilfælde, for eksempel i de nordligste dele af Norge og Sverige, er flyet eneste realistiske mulighed for hurtig og effektiv transport. I Norge har man det største forbrug af flyrejser pr. person i Europa. På denne baggrund er regionen et interessant marked, også for andre luftfartselskaber, som ikke har nationalt hjemsted i nogen af de nordiske lande.

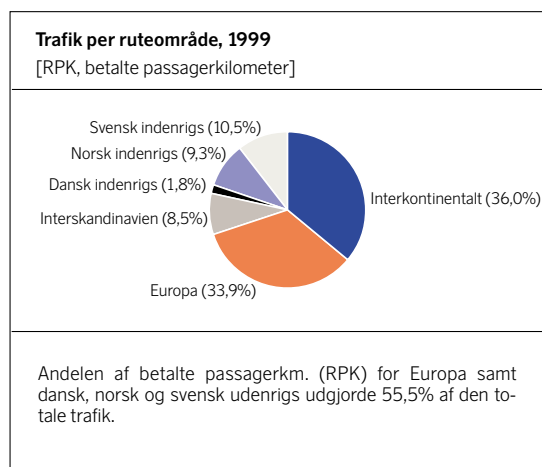
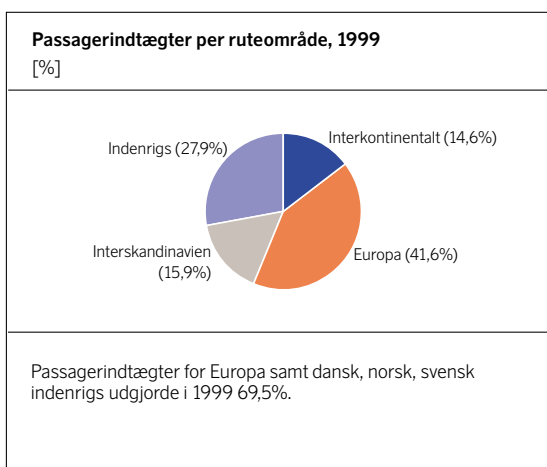
Alle de store europæiske luftfartselskaber flyver til

Skandinavien, og konkurrencen på de attraktive destinationer er øget dramatisk i de senere år. Flere europæiske luftfartselskaber har udvidet beflyvningen kraftigt og har spundet et mere og mere fintmasket net ud til knudepunkterne i Europa. Det skyldes til dels, at de store alliancer vil have et dækkende trafiknet, men også at de skandinaviske lande er en god base for fødelinjer til de interkontinentale ruter med europæiske byer som knudepunkter.

SAS har valgt at dele flyvirksomheden op i seks ruteområder: Interkontinentale ruter, europæiske ruter, inter-skandinaviske ruter, dansk indenrigstrafik inklusive Grønland, norsk indenrigstrafik og svensk indenrigstrafik.

SAS øgede i 1999 sin kapacitet med det formål at overtage markedsandele og sikre sig en fortsat konkurrenceevne. SAS fortsatte også i 1999 udviklingen af partnerskaber, dels på egen hånd og dels inden for rammerne af Star Alliance. Derudover drog SAS fordel af de muligheder, som alliancesamarbejdet giver for øget ekspansion gennem delt risiko i de såkaldte joint ventures. SAS har i dag joint venture samarbejde med Air Canada, Lufthansa og Spanair. I november 1999 blev der underskrevet en joint venture-aftale mellem British Midland, Lufthansa og SAS omfattende al trafik til og fra London Heathrow og Manchester. Aftalen er nu genstand for prøvelse hos EU-Kommissionen.

SAS trafik- og resultatudvikling betød i 1999 en klar forringelse i forhold til de foregående år. Trafikken på Business Class gik væsentligt tilbage som følge af en kraftig



tilbagegang på vigtige markeder, som for eksempel Norge, samt som følge af en generel tendens i industrien og forretningslivet i retning af færre Business Class rejsende. SAS trafikudvikling blev også i betydelig grad påvirket af den øgede konkurrence i Skandinavien og af det faktum, at kapacitetsøgningen hos SAS gennem de senere år har været betydeligt lavere end gennemsnittet for de europæiske luftfartsselskaber.

### Interkontinental trafik

De interkontinentale destinationer var ved udgangen af 1999: New York, Chicago, Seattle, Tokyo, Beijing, Bangkok, Singapore og New Delhi. I løbet af året blev antallet af interkontinentale destinationer, som SAS selv flyver på, mindsket fra ni til otte gennem nedlæggelsen af SAS rute til Hongkong. Samtidig udvidede SAS antallet af afgang til både Beijing og New York. I maj startede SAS et joint venture med Air Canada på strækningen København-Toronto.

De fleste interkontinentale operatører har gennem de seneste to år flyttet kapaciteten fra Asien til Nordamerika, hvilket har resulteret i en overkapacitet og et meget stærkt pres på prisen på trafikken til og fra Nordamerika. SAS belægning på ruterne til Nordamerika blev stærkt påvirket af dette i 1999. Samtidig med at Business Class trafikken blev markant mindre, udviklede Economy Class trafikken sig beskedent.

Asienruterne viste hen imod slutningen af 1999 tegn på opgang, og den negative udvikling efter den såkaldte Asienkrise er blevet bremsset. Belægningen er blevet gradvis forbedret, og markederne i Asien peger nu i en positiv retning. Hvis man ser bort fra nedlægningen af Hongkongruten, var trafikudviklingen på Asienruterne i alt god. Business Class trafikken har dog, ligesom på andre områder, ikke været tilfredsstillende.

### Europatrafik

De seks største geografiske områder, som SAS trafikerer i Europa, målt i RPK, er Storbritannien, Tyskland, Frankrig, Schweiz, Italien og Finland. Trafikken til Storbritannien repræsenterer 29% af SAS totale europatrafik.

Ekspansionen har i 1999 været meget beskeden. En væsentlig omstrukturering af trafikken blev gennemført i 1999. Der blev taget kapacitet væk fra ruter med svag eller ingen potentiel lønsomhed, og den blev flyttet til ruter med bedre forudsætninger. SAS åbnede en ny destination i Polen, samt startede et par nye Europaruter og udvidede antallet af afgang på et stort antal af de forekommende destinationer.

Fire destinationer blev nedlagt: Zagreb, Arkhangelsk, Rotterdam og Venedig, ligesom et antal ruter er nedlagt; for eksempel Gøteborg-Bruxelles, Stockholm-Budapest, Billund-Frankfurt, Århus-London og Oslo-Zürich.

Et antal ruter blev overtaget af partnere: Oslo-Helsinki, København-Riga, Stockholm-Uleåborg, Stockholm-Manchester, København-Växjö og København-Talinn.

Tendensen var den samme for europatrafikken som for de interkontinentale ruter: en markant nedgang i Business Class rejserne. Den svage økonomiske udvikling i Rusland prægede trafikallene på Ruslandsruterne samt ruterne til de omkringliggende markeder.

### SAS passagertrafikudvikling 1999

	1999	1998	ændring i %
<b>SAS i alt</b>			
Antal passagerer, (000)	21 991	21 499	+2,3
RPK, mio.	21 160	20 821	+1,6
ASK, mio.	33 205	31 704	+4,7
Kabinefaktor, %	63,7	65,7	-1,9*
Enhedsindtægt (yield)			
valutajusteret, SEK	1,32	1,35	-2,4
Business Class, andel RPK i %	29,1	31,0	-1,9*
<b>Interkontinentale ruter</b>			
Antal passagerer, (000)	1 128	1 076	+4,8
RPK, mio.	7 625	7 475	+2,0
ASK, mio.	10 088	9 620	+4,9
Kabinefaktor, %	75,6	77,7	-2,1*
Yield, valutajusteret			-6,0
<b>Europæiske ruter</b>			
Antal passagerer, (000)	7 104	7 233	-1,8
RPK, mio.	7 162	7 229	-0,9
ASK, mio.	12 163	12 211	-0,4
Kabinefaktor, %	58,9	59,2	-0,3*
Yield, valutajusteret			-3,3
<b>Interskandinaviske ruter</b>			
Antal passagerer, (000)	4 232	4 166	+1,6
RPK, mio.	1 801	1 751	+2,9
ASK, mio.	3 154	2 956	+6,7
Kabinefaktor, %	57,1	59,2	-2,1*
Yield, valutajusteret			+1,2
<b>Dansk indenrigs og Grønland</b>			
Antal passagerer, (000)	1 031	1 152	-10,5
RPK, mio.	380	422	-10,0
ASK, mio.	603	674	-10,6
Kabinefaktor, %	63,0	62,5	+0,4*
Yield, valutajusteret			-0,3
<b>Norsk indenrigs</b>			
Antal passagerer, (000)	3 802	3 607	+5,4
RPK, mio.	1 960	1 911	+2,5
ASK, mio.	3 698	3 049	+21,3
Kabinefaktor, %	53,0	62,7	-9,7*
Yield, valutajusteret			-4,2
<b>Svensk indenrigs</b>			
Antal passagerer, (000)	4 694	4 265	+10,1
RPK, mio.	2 233	2 033	+9,9
ASK, mio.	3 499	3 194	+9,5
Kabinefaktor, %	63,8	63,6	+0,2*
Yield, valutajusteret			-1,3

\* Ændring, i % – enheder

Definitioner og begreber se side 114.

### Interskandinavisk trafik

Den interskandinaviske trafik er vigtig for SAS trafiksystem. Dels for at tilfredsstille de lokale markeders transportbehov, dels for at sikre en effektiv platform for SAS internationale destinationer og for at skabe mere Europa- og interkontinental trafik. Kapaciteten er blevet udvidet på de interskandinaviske ruter med det formål at fjerne tidligere flaskehalse i trafiksystemet. Det er længst fremme på hovedstadsruterne Stockholm-København og Oslo-København, hvor kapaciteten blev udvidet i 1999.

Nedgangen på det norske marked kunne tydeligt mærkes på de interskandinaviske ruter. Ligeledes påvirkede flytningen til Gardermoen-lufthavnen, som ligger ca. 50 kilometer uden for Oslo, trafikken, især på de korte interskandinaviske strækninger som for eksempel Stockholm-Oslo og Göteborg-Oslo.

Trafikken mellem Sverige og Danmark udviklede sig godt, også på grund af den positive Business Class-udvikling fra sekundære steder i Sverige.

### Indenrigstrafik

I Danmark medførte Storebæltsforbindelsen, at flyet tabte markante markedsandele til andre transportmidler. Mange indenrigsdestinationer er blevet afviklet. I 1999 stoppede SAS Karup-trafikken. SAS to resterende indenrigsdestinationer vurderes til at kunne drives lønsomt også i fremtiden, blandt andet som et resultat af en planlagt ændring af flyflåden. Fra og med år 2000 kommer store dele af den danske indenrigsflyvning til at opereres med de Havilland Q400 turbo propfly, som er mindre og samtidig mere omkostningseffektive end dagens Douglas DC9/MD80.

Grønlandsflys indtræden på strækningen Danmark-Grønland påvirkede markedet positivt. Det større udbud betød en større efterspørgsel.

Konkurrencen på det norske indenrigsmarked har i mange år været hård, og den blev yderligere skærpet gennem det kapacitetstilskud, som den nye lufthavn Gardermoen har gjort mulig. Efter flytningen øgede aktørerne på det norske indenrigsmarked deres kapacitet til/fra Oslo med 25%. Dette kombineret med at fuldpris-segmentet blev formindsket med 10% i 1999 resulterede i en kraftig forringelse af lønsomheden for samtlige luftfartselskaber, som flyver på det norske indenrigsmarked. I september 1999 stoppede Color Air med at operere, og både SAS og Braathens skar i efteråret 1999 kapaciteten ned. Norsk indenrigsflyvning er nu gået ind i en konsolideringsfase, der gør det muligt at forbedre resultatniveauerne. I begyndelsen af år 2000 var den totale kapacitet på norsk indenrigstrafik 15% lavere end i slutningen af november 1999.

Det samlede indenrigsmarked i Sverige steg på grund af positive konjunkturer, med 5,2% til 7,2 millioner passagerer, og markedet nærmede sig dermed rekordniveauet fra 1990. Antallet af forretningsrejsende voksede langsomt, men støt, og "den billetløse rejse" med travelpass blev brugt meget hyppigere. For at efterkomme

den øgede efterspørgsel, har SAS udvidet antallet af afgange i blandt andet Malmø, Göteborg og Umeå. Den 28. november stoppede Braathens/Malmø aviation med at flyve indenrigs fra Arlanda. SAS overtog passagererne fra Braathens på strækningerne Stockholm-Luleå og Stockholm-Umeå ved at sætte ekstra kapacitet ind.

### SAS markedsposition

Geografisk position og markedsforudsætninger er afgørende for udformningen af et luftfartselskabs trafiksystem. SAS er i dag i en god position på det skandinaviske flymarked. I samtlige de tre hovedlufthavne i Skandinavien udgør SAS andel 40-50%.

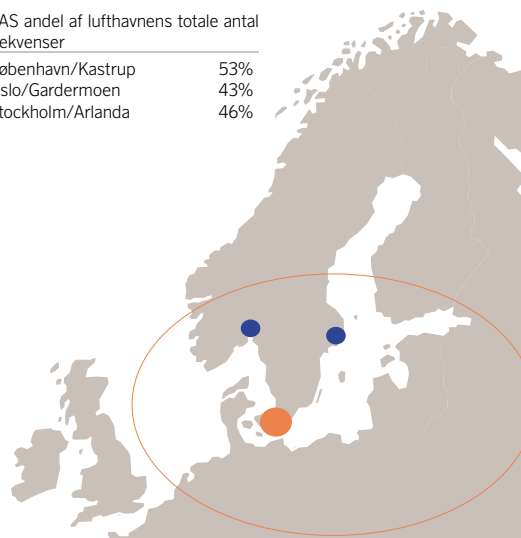
København er med sin geografiske beliggenhed og med sit befolkningsgrundlag det af SAS tre knudepunkter, som har de bedste forudsætninger for at tilbyde et stort antal konkurrencedygtige forbindelser til størstedelen af denne trafikstrøm. SAS har udbygget et omfattende net af føderuter til og fra København for at kunne tilbyde kunderne i denne trafik gode forbindelser. De større langdistancefly, som blev bestilt i 1999, vil komme til at påvirke hele SAS trafiksystem positivt. Ved at tilgodese en øget efterspørgsel på de interkontinentale ruter, vil man kunne skabe øget efterspørgsel på de tilstødende ruter.

SAS udbygger non-stop-forbindelserne fra Stockholm og Oslo i takt med markedsunderlaget. Hvor det endnu ikke foreligger, kanaliseres passagererne via København. Stockholm og Oslo tager sig primært af trafikken mellem områder nord for hovedstæderne samt af regionens egen trafik til og fra omverdenen.

### Inden for Københavns naturlige optagningsområde bor der 80 millioner mennesker.

SAS andel af lufthavnens totale antal frekvenser

København/Kastrup	53%
Oslo/Gardermoen	43%
Stockholm/Arlanda	46%





# SAS Cargo

Stigende konkurrence i Skandinavien, Europa og USA, internationale konjunktursvingninger, indkøring af nye fragtterminaler i Gardermoen i Norge og Kastrup i Danmark samt højere brændselsudgifter har i 1999 påvirket indtjeningsevnen i SAS Cargo negativt.

Trafikindtægterne var uforandrede sammenlignet med 1998 og udgør ca. 7% af SAS Gruppens indtægter. Air Mail, som udgør 12% af SAS Cargos omsætning, sluttede i 1999 med et bedre resultat end forventet, bl.a. takket være en fornyet to-års kontrakt med det norske postvæsen vedrørende indenrigstransport.

SAS Cargo har behov for et udvidet partnerskab med medlemmerne af Star Alliance fragtdivision Cargo Alliance, eksempelvis med United Airlines og Air Canada. SAS Cargo indgik senere i 1999 en aftale med disse om samarbejde angående fragtkapaciteten til Nordamerika fra henholdsvis London og København.

I begyndelsen af 1999 besluttede SAS Cargo og Lufthansa Cargo AG at indlede et tættere samarbejde mellem salgs- og marketingsfunktionerne i de to selskaber. Dette medfører, at medarbejderne fra og med den 1. januar 2000 samles i Skandinavien og Finland.

Kvaliteten af fragthåndteringen i den nye fragtterminal i Gardermoen har passeret det højeste niveau, der nogensinde blev opnået i den gamle fragtterminal i Fornebu. Dette trods indkøringsvanskeligheder. Selv i Kastrups nye fragtterminal er kvaliteten nu tilfredsstillende.

## Nøgletal, 1999/98

	1999	Ændringer i %	1998
Indtægter, MSEK	<b>2 109</b>	2,7	2 053
Fløjne ton	<b>284 675</b>	1,7	279 927
Ton km (000)	<b>907 286</b>	3,5	876 848
Cargo Yield, SEK/ton km	<b>2,29</b>	1,3	2,26

## Fragt og posttrafik, 1999/98

	1999				1998			
	Fragt		Post		Fragt		Post	
	Mio ton km	Ændringer i % fra -98	Mio ton km	Ændringer i % fra -98	Mio ton km	Ændringer i % fra -97	Mio ton km	Ændringer i % fra -97
Interkontinentalt	<b>775 273</b>	<b>4,9</b>	<b>26 329</b>	<b>9,5</b>	739 360	3,9	24 055	-7,4
Europa	<b>37 738</b>	<b>-27,4</b>	<b>14 388</b>	<b>4,5</b>	51 995	-7,4	13 762	-3,9
Interskandinavisk	<b>26 214</b>	<b>19,9</b>	<b>1 672</b>	<b>6,0</b>	21 861	5,0	1 577	3,0
I alt Internationalt	<b>839 225</b>	<b>3,2</b>	<b>42 389</b>	<b>7,6</b>	813 216	3,1	39 394	-5,8
Danmark	<b>6 800</b>	<b>-9,3</b>	<b>1 805</b>	<b>13,2</b>	7 500	1,1	1 594	-29,2
Norge	<b>5 928</b>	<b>-4,8</b>	<b>7 954</b>	<b>17,1</b>	6 229	-5,1	6 793	4,9
Sverige	<b>3 185</b>	<b>50,1</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	2 122	-6,5	0	0,0
I alt Indenrigs	<b>15 913</b>	<b>0,4</b>	<b>9 759</b>	<b>16,4</b>	15 851	-2,5	8 387	-3,9
I alt	<b>855 138</b>	<b>3,1</b>	<b>52 148</b>	<b>9,1</b>	829 067	3,0	47 781	-5,5

SAS Cargo har til hensigt at ISO 9000 certificere hele virksomheden samt ISO 14001 certificere selskaber i Skandinavien.

## Stigende konkurrence

I slutningen af april overgav SAS Cargo et leaset all cargo-fly Boeing 747-200F til Atlas Air. I stedet leaser SAS Cargo et mere brændselsøkonomisk MD-11F hos Lufthansa Cargo AG inklusiv personale. I løbet af sommeren blev flyet sat ind på strækningen Göteborg-Sharjah-Hongkong. Ruten bliver trafikeret to gange om ugen og peger i positiv retning.

Også SAS Cargos fragtrute mellem Europa, Skandinavien og Japan har udviklet sig positivt i løbet af året. SAS Cargo indgik i 1998 en trepartsaftale med Lufthansa Cargo A/S og Japan Airlines om deling af fragtkapacitet på en Boeing 747-200F. På denne strækning blev trafikken i 1999 udvidet fra en til tre flyvninger per uge.

SAS Cargos markeder i Skandinavien, Finland, Baltikum, Europa, USA og Fjernøsten vokser. Konkurrencesituationen har medført et stigende pres på indtjeningsevnen, specielt mellem USA og Skandinavien/Europa. Dette har ikke påvirket SAS Cargos høje kvalitetskrav. I april måned blev SAS udnævnt til "Cargo Airline of the year to/from Scandinavia/Europe" af den britiske brancheavis Air Cargo News.

## Fremtidsudsigter

Trods den skærpede konkurrence inden for flyfragt har SAS Cargos udvikling været bedre end forventet. I løbet af året er der skabt grundlag for vækst med egne operationer og nye terminaler i Newark/New York, København, Oslo og nu senest i Malmø. Vurderingen er dog stadig, at et uddybet samarbejde med de andre fragtselskaber yderligere vil forbedre SAS Cargos fremtidsudsigter.

# Alliancer og partnerskab

## Samarbejde og kundefordele

Høje krav, særligt fra de faste rejsende, om smidige og effektive globale rejser, har ført til dannelsen og udviklingen af alliancer og samarbejdsaftaler mellem et stort antal internationale flyselskaber. Ved i fællesskab at udnytte de enkelte flyselskabers ressourcer, kompetencer og markedstilstedeværelse kan kunderne tilbydes bedre og mere omfattende tjenesteydelser.

Den internationale luftfartsindustri domineres i dag af tre-fire globale alliancer. Gennem alliancerne forsøger de deltagende luftfartsselskaber at opnå stordriftsfordele og dermed forbedre produktiviteten og afkastet. Omkostningerne kan begrænses blandt andet ved samordnet produktion og fællesindkøb og IT udvikling.

Graden af samarbejde og integration varierer fra samarbejde gennem såkaldt code sharing – fælles check-in og anden passagerservice, markedsføring, produkt- og systemudvikling – til joint ventures og fælles ejerskab.

Fordele for kunden består i fleksibelt at kunne vælge mellem, og kombinere, flere selskabers trafiksystemer. Kunden rejser i et og samme system og kan dermed udnytte de fordele og privilegier, som han/hun er berettiget til gennem alliancens Frequent Flyer program, som kunden er medlem af.

Medlemmer af luftfartsselskabets loyalitetsprogram kan få godskrevet point/kilometer på alle flyvninger i alliancens totale trafiksystem. Derudover tilbydes medlem-

## Verdens største luftfartsselskabsalliancer, målt på omsætning og antal passagerer

	Omsætning 1998 (mio. USD)	Antal passagerer 1998 (mio.)	Andel RPK af verdens- totalen (%)
Star Alliance	59,0	250,9	18,4
Oneworld	51,1	208,8	17,9
KLM/Northwest	28,9	133,2	10,9

Kilde: *Airline Business*, September 1999

merne en række eksklusive tjenester inden for alliancen, blandt andet adgang til lufthavns-lounges, særlige check-in, fortrinsret på ventelister osv. Check-in til slutdestination ("Through Check-in") skal udvikles og forbedres for at kunne inkludere alle destinationer i alliancens trafiksystem, og transittider skal forkortes gennem koordinering af afgang- og ankomsttider samt samordning af lufthavnsfaciliteter og procedurer.

For at opnå en højere effektivitet og et bedre overskud skal også det vertikale samarbejde øges med producenter af tjenester uden for luftfartsselskabernes egentlige kernevirkomhed, transport af passagerer og fragt. Sådanne tjenester er for eksempel catering, fly- og passagerafhentning i lufthavnene, informationsteknologi osv.

### Alliancerne er

- Star Alliance, etableret i maj 1997. Udover de fem medlemmer, som grundlagde alliancen, SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada og Thai, indgår der i dag også Ansett Australia, Air New Zealand, All Nippon Airways og Varig. I første halvår af år 2000 bliver Singapore Airlines, Austrian Airlines Group (med Lauda Air og Tyrolean) og Mexicana nye medlemmer af alliancen. Derudover forhandler British Midland om medlemskab af Star Alliance i år 2000.
- Oneworld blev lanceret i september 1998 af British Airways, American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific og Quantas. I september 1999 sluttede Finnair og Iberia sig til alliancen.
- KLM/Northwest group blev i 1993 introduceret som et vidtrækkende samarbejde, inklusiv delejerskab, mellem KLM og Northwest Airlines. Gruppen er senere blevet udvidet med samarbejdet mellem Northwest og Continental Airlines, og mellem KLM og Alitalia. Det norske Braathens er også medlem af alliancen, som går under navnet "Wings".
- Air France/Delta Air Lines blev annonceret i sommeren 1999. Alliancen forventes at blive markedsført i første halvdel af år 2000. Ud over Air France og Delta Air Lines er der ikke i dag forventning om andre ny medlemmer af alliancen end Aeromexico.

## Global partnerstrategi

Star Alliance™ er hjørnестenen i SAS partnerskabsstrategier. Star Alliance-samarbejdet startede i maj 1997. Siden begyndelsen er alliancen lidt efter lidt blevet udvidet. Udover grundlæggerne af Star Alliance – Air Canada, Lufthansa, SAS, United og Thai Airways – er fire selskaber kommet til. Ved årsskiftet 1999/2000 består alliancen af ni medlemmer.

### Star Alliance Mission

To ensure long-term profitability of its members, Star Alliance's mission is to develop, operate and market a highly competitive, global air travel system, offering comprehensive, reliable, efficient and seamless air travel services, through its caring and competent employees.

Fem nye luftfartselskaber bliver medlemmer i alliancen i år 2000: Austrian Airlines Group (inklusive Lauda Air og Tyrolean), Mexicana og Singapore Airlines. British Midland forhandler i øjeblikket om medlemskab. Et antal fælles projekter er blevet gennemført for at opnå Star Alliances vision om at blive "The Airline Network for Earth". De vigtigste områder er: udvikling af et globalt trafiksystem samt udviklingen af kundeorienterede effektive og pålidelige produkter af høj og jævn kvalitet. I alliancens snart tre-årige historie har Star Alliance skabt et betydeligt forspring i forhold til de konkurrenter, som har etableret lignende samarbejder i de senere år.

### Star Alliance Vision

Star Alliance is perceived as the superior global airline network by business and leisure travelers worldwide. Star Alliance is the preferred choice of corporations and frequent business travelers in its members' home markets, as well as in strategic third markets. Star Alliance is primarily recognized for its innovative development in the areas of global coverage, customer-oriented, reliable, efficient and seamless air travel services, easy accessibility, genuine customer recognition, and caring and competent employees. "The airline network for Earth"

I 1999 var resultatbidraget fra Star Alliance 800 MSEK, hvilket er i overensstemmelse med SAS planer.

## Resultatbidrag fra Star Alliance 1997–1999.

1997	325 MSEK
1998	500 MSEK
1999	800 MSEK

Hoveddelen af resultatbidraget fra partnersamarbejdet kommer fra øgede indtægter. Omkostningskomponenten af synergiene forventes at vokse de kommende år. Projektet på omkostningssiden er tidskrævende at implementere og forventes, bl. a. indenfor IS/IT-området, at få effekt fremover.

Alliancen har etableret en formel organisation med det formål at koordinere, strukturere og formalisere de forskellige projekter, som laves indenfor alliancen.

## Regional partnerstrategi

Som en forlængelse af SAS globale partnerstrategi er der blevet udviklet en regional partnerstrategi. Formålet er at gøre SAS trafikprogram komplet ved at øge antallet af frekvenser på eksisterende ruter og/eller flyve nye ruter, som kun er lønsomme med mindre fly. SAS hel- eller delejerskab skal sikre langsigtethed og stabilitet.

## Regionale partnere

### Air Botnia

Air Botnia ejes 100% af SAS. Selskabet råder over 11 fly. Selskabet udvikles hurtigt til at blive et nordisk regionalt luftfartselskab med det formål at støtte SAS trafiksystem. Samarbejdet mellem SAS og Air Botnia indebærer også at kunderne kan tilbydes et effektivt rutenet i Finland. Dette forstærker også Helsinki som knudepunkt, og der opnås en tæt kobling mellem Air Botnias indenrigsruter og SAS internationale rutenet.

### Cimber Air

SAS ejer 26% af Cimber Air, som er et betydeligt regionalt flyselskab i Danmark. Cimber Air flyver også på visse tyske indenrigsruter. Selskabet råder over 15 fly og flyver til 14 destinationer. Cimber Air udgør et tilskud til SAS trafiksystem på ruterne København-Luxemborg og København-Berlin.

### Grønlandsfly

SAS ejer 37,5% af Grønlandsfly, som driver trafik til og fra Grønland samt inden for Grønland.

### Skyways

SAS ejer 25% af Skyways Holding. Skyways opererer ca. 40 fly og flyver på sammenlagt 35 destinationer.

Skyways flyver både indenrigs og udenrigs og fuldstændiggør SAS trafiksystem bl. a. på ruterne Stockholm-Manchester, Linkøping-København samt Västerås- Oslo.

I 1999 startede Skyways regional-jet virksomhed ved at en Embraer 145 blev indsat på ruten Stockholm-Zürich og Stockholm-Manchester.

#### Widerøe's Flyveselskab

SAS ejer 63,2% af Widerøe's Flyveselskab. Selskabet er det største regionale selskab i Norge. Widerøe's Flyveselskab råder over ca. 26 fly og flyver på 35 destinationer indenfor Norge. Widerøe's Flyveselskab gør SAS trafiksystem komplet på bl. a. ruterne Sandefjord/Torp-Stockholm og København, Bergen-Stavanger, Stavanger-Glasgow og Stavanger-Aberdeen.

#### Europæiske partnere

##### airBaltic

SAS ejer 34,2% af airBaltic, som har sin base i Riga, Letland. airBaltic er en del af SAS "Baltic hub" strategi og flyver til destinationer, som SAS ikke har mulighed for at betjene i dag.

#### British Midland

SAS ejer 40% af British Midland PLC. Luftfartsselskabet flyver til mere end 30 destinationer med et passagerantal på 6 millioner. British Midland er den næststørste operatør på London Heathrow Lufthavn.

I december 1999 indgik SAS en aftale om salg af halvdelen af sine besiddelser i British Midland til Lufthansa. Aftalen forudsætter en godkendelse af EU-Kommissionen og forventes at blive gennemført i år 2000. British Midland, SAS og Lufthansa skal samarbejde om trafikken til og fra Tyskland, Skandinavien og Storbritannien i en joint venture-aftale.

#### Spanair

Spanair, 49% ejet af SAS, transporterer 3 millioner passagerer og flyver til mere end 22 destinationer. Spanair er det næststørste luftfartsselskab i Spanien. En joint venture-aftale er blevet etableret på Spanairs ruter mellem Skandinavien og Spanien. Spanair har en lignende joint venture-aftale med Lufthansa om ruter mellem Spanien og Tyskland.

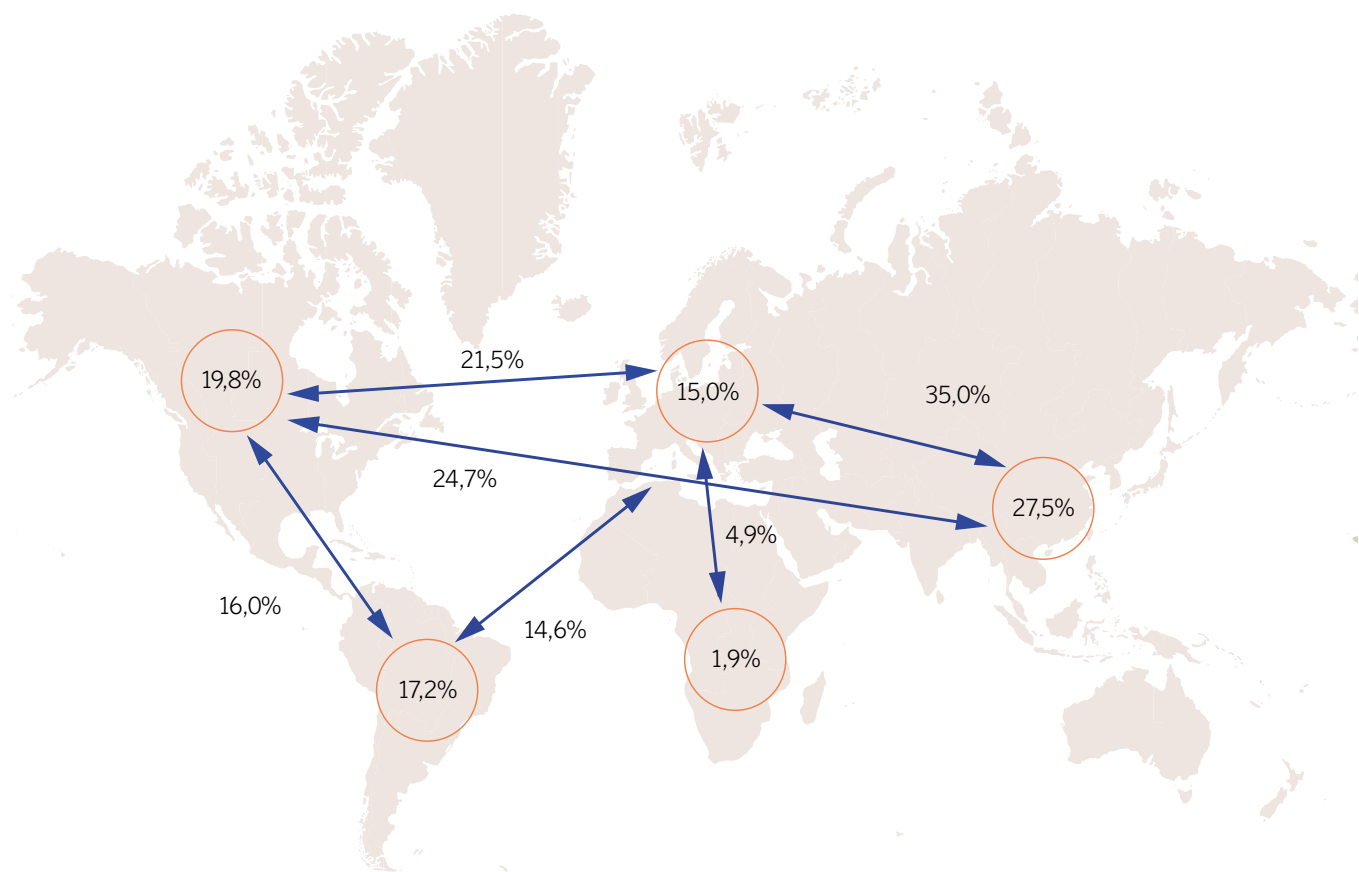
#### Star Alliance nøgletal, 1998-99

	Passagerer/år (mio.)	Destina- tioner	Lande	Fly	Daglige afgange	RPK (mia)	Årlig oms. (mia USD)	Ansatte
Air Canada	15,0	120	26	244	1 200	37,3	4,0	23 000
Ansett Australia	12,0	64	6	102	504	16,3	2,4	16 000
Lufthansa	40,5	301	89	325	1 800	74,7	12,9	55 000
All Nippon Airways	41,8	65	14	144	610	54,4	8,9	14 500
Air New Zealand	6,4	50	15	80	470	17,9	1,8	9 800
SAS	22,2	105	32	190	1 100	21,2	5,2	25 700
Thai Airways International	15,2	74	35	80	120	33,0	2,5	24 500
United Airlines	86,8	320	27	600	2 400	200,6	17,6	99 000
Varig	11,0	120	20	90	450	27,1	3,7	18 000
Star Alliance	250,9	760+	112+	1 855	8 654	482,5	59,0	285 500

#### Regionale og Europæiske partners trafikudvikling i 1999

	RPK
Regionale partnere	+25%
Europæiske partnere	+29%
SAS	+1,6%
SAS incl. Regionale og Europæiske partnere	+9%

Star Alliance kapacitetsandele  
af den globale trafikstrøm



Trafikstrøm i % af den  
totale verdenstrafik

Inter Nordamerika	30,8
Inter Asien	15,6
Inter Europa	13,1
Europa–Nordamerika	12,4
Europa–Asien	5,6
Nordamerika–Asien	4,0
Nordamerika–Sydamerika	3,7
Inter Sydamerika	2,8
Europa–Sydamerika	2,8
Europa–Afrika	2,7
Inter Afrika	1,0
Øvrig trafik	5,5
	<hr/> 100,0



Star Alliance™ har en kapacitetsandel på 19,8% i Nordamerika. Flytrafikken inden for det Nordamerikanske kontinent udgør 30,8% af den samlede verdenstrafik.

# Operationelle nøgletal

## Tårsoversigt

Trafik/Produktion	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992 <sup>1</sup>	1991	1990
Antal befløjne byer	105	101	98	101	100	102	104	98	82	85
Antal flyvninger, rutetrafik	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940	*	*	*
Fløjne kilometer, rutetrafik (mio.)	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6	202,9	190,7	188,4
Flytimer i luften, rutetrafik (000)	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9	326,0	286,6	298,3
Antal befordrede passagerer, ialt (000) <sup>2</sup>	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619	16 808	13 949	14 962
Udbudte ton-km, i alt (mio.)	4 621,3	4 501,1	4 346,0	4 130,8	3 586,2	3 514,0	3 576,4	3 389,8	3 074,4	3 278,4
Udbudte ton-km, rutetrafik	4 560,9	4 459,0	4 290,6	4 092,6	3 546,2	3 500,8	3 566,6	3 345,0	3 066,9	3 266,4
Udbudte ton-km, øvrigt	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8	44,8	7,5	12,0
Betalte ton-km, rutetrafik (mio.)	2 834,5	2 680,0	2 571,5	2 392,2	2 172,7	2 163,2	2 106,9	1 929,9	1 847,2	2 002,9
Passagerer og overvægtsbagage	2 041,9	1 877,1	1 827,7	1 754,6	1 670,4	1 666,8	1 637,3	1 488,0	1 394,5	1 514,5
Fragt	741,4	755,7	693,7	590,4	452,8	445,9	420,4	391,7	406,4	429,8
Post	51,2	47,2	50,1	48,2	49,5	50,5	49,2	50,2	46,3	58,6
Total lastfaktor, rutetrafik (pct.)	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1	57,7	60,2	61,3
Udbudte sæde-km, rute trafik (mio.) <sup>2</sup>	33 288	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581	26 396	24 317	25 475
Betalte passager-km, rutetrafik (mio.) <sup>2</sup>	21 243	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138	16 554	15 416	16 493
Kabinefaktor, rutetrafik (pct.)	63,8	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5	62,7	63,4	64,7
Business Class, andel bet. passagerer. km (pct.)	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7	27,5	31,9	20,1
Gennemsnitlig rejsestrækning, rutetrafik (km)	966	971	986	990	989	983	976	990	1 108	1 102
Trafikindtægter/Betalte ton-km (SEK)	11,28	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24	10,48	10,52	9,26
Passagerindtægt/betalte sædek. rutetrafik (SEK)	1,33	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21	1,06	1,10	*
Passagerindtægt/udbudte ton-km, rutetrafik (SEK)	0,85	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85	0,77	0,66	0,70	*
Flydriftsomkostninger/udbudte ton-km, rutetrafik (SEK)	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69	6,18	6,22	*
Betalte ton-km/ansat, rutetrafik (000)	125,5	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4	93,5	99,3	99,0
Betalte passager-km/ansat, rutetrafik (000)	940,7	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5	933,1	802,0	828,8	815,3
Brændstofpris (cent/gallon)	60	66	75	78	67	66	71	76	82	90
Punktlighed (pct.inden for 15 min.)	83,5	82,7	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0	90,6	91,5	89,4
Regularitet (pct.)	97,8	98,1	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7	99,0	99,2	98,4
Break even-lastfaktor (pct.)										
SAS	65,5	60,3	56,4	55,5	55,5	59,7	59,5	61,6	61,8	63,7
AEA	*	63,8	64,8	64,0	63,9	65,7	65,5	63,8	62,8	66,6
IATA	*	60,1	61,1	60,8	59,5	61,0	61,8	61,0	62,3	61,5
US Majors	*	51,8	53,1	53,7	52,2	54,6	53,5	56,0	55,8	55,8

<sup>1</sup> Tabellerne inkluderer 7 måneder af Linjeflygs trafik og produktionstal.

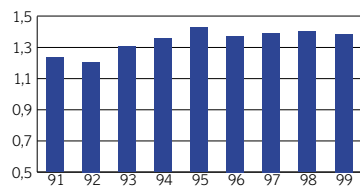
<sup>2</sup> Inklusive øvrig trafik/produktion.

\* Oplysningerne er ikke tilgængelige.

Definitioner og begreber se side 114.

### Enhedsindtægt, 1991-1999

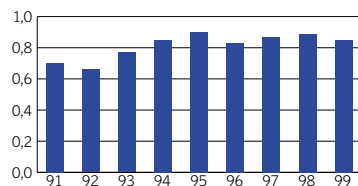
[Passagerindtægt pr. betalt passagerkm, rutetrafik, SEK]



Enhedsindtægten (yield) steg fra 1991 til 1995. Dette skyldes først og fremmest kortere flystrækninger.

### Passagerindtægt, 1991-1999

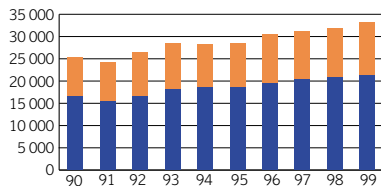
[Passagerindtægt/udbudt sædekm, rutetrafik, SEK]



Søjlerne viser indtægten per udbudt sædekm, og giver samlet udtryk for kapacitetsudnyttelsen samt yeldudviklingen.

### Produktion og trafik, 1990-1999

[sæde-km, mio.]

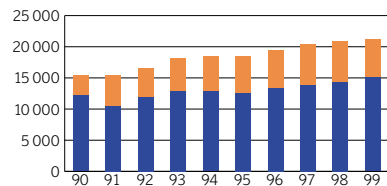


■ Betalte sæde-km      ■ Ikke solgte sæde-km

Antallet af tilgængelige sædekm. er steget med 31% i den seneste tiårsperiode. Andelen af betalte sædekm i forhold til det totale antal sædekm udgjorde i 1999, 63,8%.

### Betalte passagerkm, 1990-1999

[passagerkm, mio.]



■ Economy Class      ■ Business Class

Antallet af betalte passager-km er steget med 29% i den seneste tiårsperiode. Andelen af Business Class af de betalte passagerkm udgjorde i 1999, 29,1%.







# Hovedprocesser

SAS procesarbejde sker ud fra et kundeperspektiv og berører alt fra produktudvikling og markedsføring, salg, teknisk service og service ombord til virksomhedsplanlægningen. Arbejdet sker ud fra en standardiseret metode, der er blevet udviklet indenfor SAS. Arbejdet intensiveres nu yderligere og hensigten er at opnå:

- øget kvalitet og øget værdi for kunden
- forbedret produktivitet, og lavere enhedsomkostninger
- øget tilfredshed blandt medarbejderne
- bedre miljøforanstaltninger



## Kundens behovspyramide

Grundlaget for den flyrejsendes behovsstruktur er en tryk og sikker transport, d.v.s. at rejsen sker med den absolut højeste sikkerhed og efter tidsplanen.

Serviceoverbygningen har hidtid fokuseret på komfort, servering og underholdning – der er ikke blevet gjort så meget for at hjælpe den rejsende gennem selve processen, at assistere og støtte. SAS ambition er at skabe en rejseproces, som er helt og aldeles kundestyret.

## Processerne

Processerne er opdelt i tre niveauer. Det er Kundeservice og produktionsprocessen (Customer Service Delivery Process), Ledelse og styring (Management Process) samt Støtteprocesser (Support Processes). Indenfor disse er ti processer blevet identificeret som afgørende for SAS fremgang.

De fleste af disse hovedprocesser findes indenfor Customer Service Delivery Process og omfatter alt fra salg (Sell SAS Products and Services), lufthavnsfunktioner, ( Passenger Ground Service Delivery), at sikre at flyene er klar (Aircraft Handling) og har fået al den nødvendige service (Technical Services) samt service ombord (Cabin Safety and Service), flyvning (Fly Aircraft) og trafikstyring og trafikafvikling (Traffic Execution). Til hovedprocesserne hører også virksomhedsplanlægningen (Business Planning Process), produktudvikling (Product Development) og trafikplanlægning (Traffic Planning).

Kunden har direkte kontakt med SAS personalet i processerne Sell Products and Services, Passenger Ground Service Delivery og Cabin Safety and Service.

## Sell SAS Products and Services

Salgsprocessen skal bidrage til at sælge produkter og tjenester, så SAS indtægter maksimeres og kunden vender tilbage. De kritiske faktorer for bedste præstation i de efterfølgende led er korrekte reservationer, at kunden er bevidst om check-inreglerne og medbringer de korrekte rejsepapirer. Processen giver også vigtige informationer om de solgte rejser, og hvilke krav, forventninger eller ønsker kunderne giver udtryk for.

## Passenger Ground Service Delivery

Opgaven er at vejlede passagerer til og fra flyene og give en sådan service, at passagererne kommer til at betragte SAS som det bedste valg i enhver lufthavn.

Arbejdet omfatter alle destinationer som SAS flyver til. Dette giver mulighed for interne sammenligninger, og bidrager til en ensartet og højkvalitativ modtagelse af alle SAS passagerer.

## Målsætning

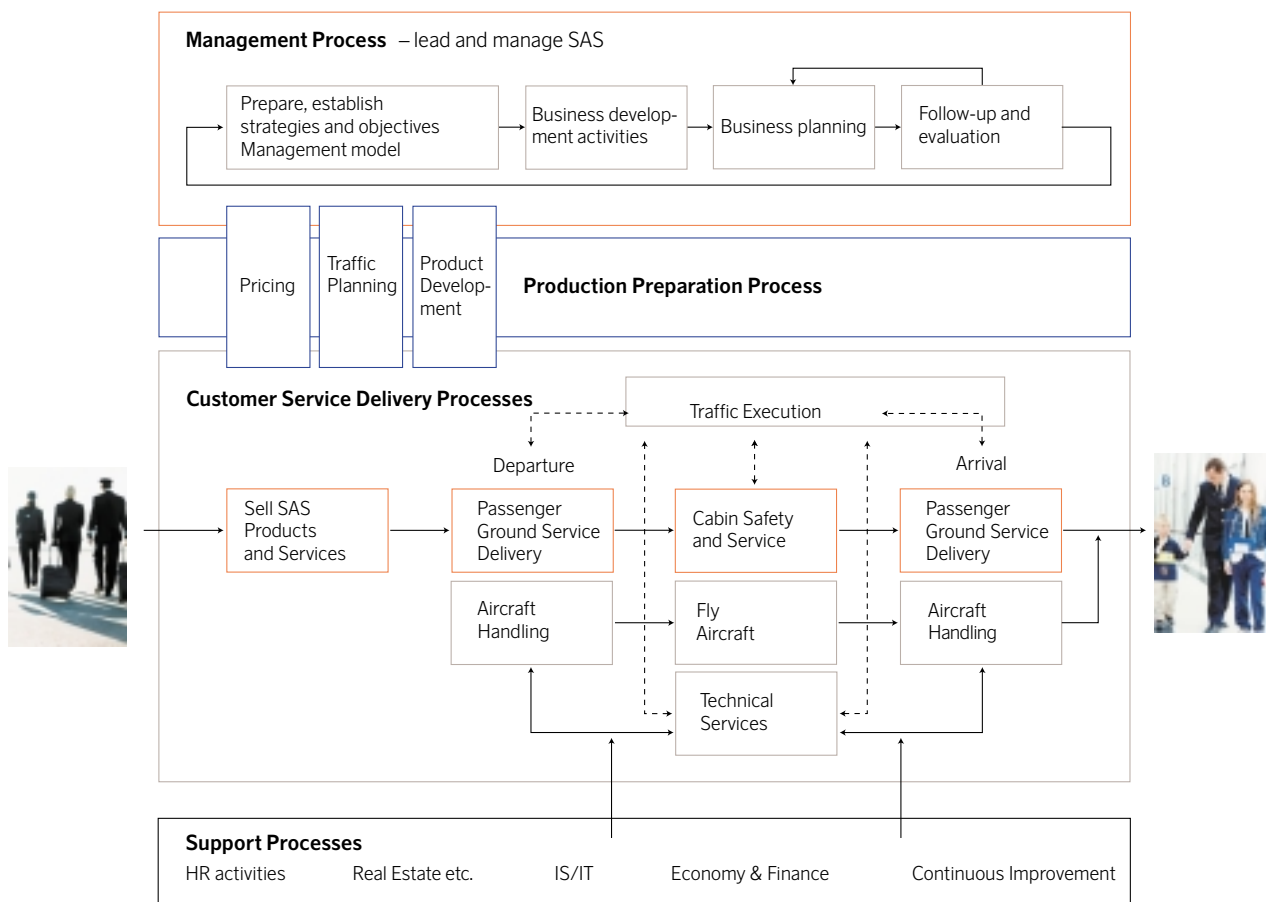
De vedtagne foranstaltninger er rettet mod at :

- forbedre kundemottagelsen
- forenkle kundens vej til flyet
- forenkle det interne arbejde

I Kastrup indenrigs har den stigende automatisering ført til en øget produktivitet, d.v.s større volumen med færre ressourcer og et bibeholdt serviceniveau. I London Heathrow har en omfattende uddannelsesindsats resulteret i en forbedret kundeoplevelse kvalitet, lavere omkostninger

### Cabin Safety and Service

Kundeprocessen Cabin Safety and Service skal sikre de rejsende en god service, relevant information og sikkerhed ombord. Forudsætningen for fremgang er en vel-fungerende trafikplanlægning og check-in. Målet er, at SAS besætninger senest i år 2001 vil blive opfattet som de bedste i Europa.



# Medarbejderne i SAS

## Medarbejderen er SAS i mødet med kunden

Hver gang en medarbejder i SAS møder en kunde, er hun eller han SAS.

For at kunne give kunden en sikker, effektiv og behagelig rejse kræves et godt samspil mellem mange og kompetente SAS-medarbejdere. De nødvendige forudsætninger er rigtig kompetence, indsigt i SAS forretning, inspirerende målsætninger, et godt arbejdsmiljø samt velfungerende processer og værktøjer.

SAS ledere har til opgave at skabe forudsætningerne for et veludviklet samspil. Det sker gennem en aktiv dialog mellem lederen og medarbejderen, hvor mål, forudsætninger og krav bearbejdes for at kunne skabe et konkurrencedygtigt produkt.

## SAS personalevision

SAS personalevision tager udgangspunkt i medarbejderne som virksomhedens vigtigste konkurrencefordel.

Lønsomhed og fremgang opnås gennem engagerede medarbejdere og støttende ledere i en virksomhed, som præges af tillid, vilje til forandring samt evnen til at udnytte muligheder og tage ansvar.

- Tillid indebærer, at alle relationer bygger på ærlighed, loyalitet, omtanke og respekt.
- Vilje til forandring forudsætter forståelse for, accept af og vilje til kontinuerlig udvikling.
- Muligheder betyder at skabe forudsætningerne for at løse opgaverne, påvirke og forbedre virksomheden, samt udvikle sin egen kompetence i samklang med virksomhedens mål.
- Ansvar for ens egen og virksomhedens udvikling hviler på alle medarbejdere.

SAS personalevision bygger i mangt og meget på den skandinaviske kultur og på et arbejdsmarked, der er baseret på et godt uddannelsesniveau med en lang tradition for medbestemmelse.

## Rekruttering

Tilgangen af folk, der ønsker at arbejde hos SAS er høj inden for de fleste områder. Og efterhånden er alle kategorier af ansøgere mere bevidste om deres udviklingsbehov end tidligere og stiller højere krav til udfordringer og spændende arbejdsopgaver. SAS stiller også nye krav til sine medarbejdere. SAS har behov for personale, som kan arbejde inden for flere områder, og hvis arbejdsopgaver kan ændre sig i takt med, at virksomheden udvikler sig.

SAS ønsker også kulturel og etnisk mangfoldighed i sin

virksomhed og arbejder bevidst med dette i sin rekruttering. I 1999 var personaleomsætningen 7,3 pct (5,0).

## Udvikling

Ansvar for hver enkelts kompetenceudvikling ligger hos medarbejderen selv og hos lederen.

Behovet for kompetenceudvikling defineres dels ud fra formelle uddannelseskrav, specificerede krav, kundskabsbehov, dels gennem dialog om udviklingsønsker og behov.

Øget fokus på forretning kræver, at der sker en løbende videreudvikling af ledere og medarbejdere indenfor SAS. Det sker dels gennem målrettet uddannelse. Det sker også ved hjælp af nyt værktøj og hjælpemidler indenfor bl.a. IS/IT, der kan effektivisere arbejds gange og informationsøgning.

## Forandring

Nye og etablerede medarbejdere har forskellig indstilling til forandringsprocesser og stiller forskellige krav til SAS som arbejdsgiver og til deres ledere. En vigtig del af personalearbejdet er både at varetage den kompetence som nye medarbejdere bringer med sig, samt løbende at videreudvikle kompetencen hos de erfarne medarbejdere.

Det vigtigste værktøj i denne sammenhæng er den personlige udviklingssamtale, som alle medarbejdere skal have med deres nærmeste chef en gang om året. Denne samtale skal ikke bare handle om den enkelte medarbejder, men også om hvad der bør ændres for at få et maksimalt samspil mellem medarbejderen og den gruppe hvori hun/han indgår.

Desuden gennemføres der årligt en personaleundersøgelse blandt alle medarbejdere i SAS (PULS), der giver svar på i hvor høj grad hver enkelt afdeling, og virksomheden som helhed, når sine mål for medarbejderne.

Der er blevet udviklet et planlægningsværktøj (Management Planning Process), der skal sikre en uafbrudt intern rekruttering af dygtige ledere, der er bevidste om SAS udfordringer og som kan kommunikere behovet for konstant tilpasning og forandring.

SAS har i øvrigt i løbet af året aktivt arbejdet med karriereudvikling for det flyvende personale. Det er sket indenfor rammerne af projekt JOB+ med fokus på karriereplanlægning, specialisering i arbejdet, alternative jobvalg m.m. Kabinetpersonalets interesse for at deltage har været meget stor. Projektet vil fortsætte ud fra virksomhedens behov. Dette arbejde ligger helt i tråd med SAS personalemålsætning.

## Arbejdsskader

Arbejdsskader med efterfølgende sygefravær er faldet i Danmark og Sverige både målt på antal skader og per totale arbejdstimer. I SAS Norge er der sket en vis stigning, hvilket skyldes at der er indført bedre anmeldelsesrutiner.

## Arbejds miljøforbedringer

SAS har besluttet at forbedre det flymedicinske udstyr ombord. Arbejdet med at installere hjælpemidler til tunge løft er i gang og arbejdsmiljøuddannelsen af ledere udvides.



## Sygefravær

%	1999	1998
Arbejdere	6,9	6,6
Tjenestemænd	4,8	4,1
Kabineansatte	7,9	8,3
Piloter	3,0	2,7
I alt	5,8	5,3



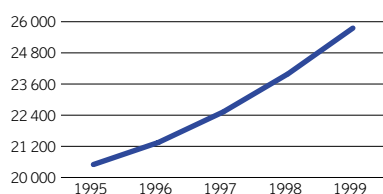
## Fordeling af det gennemsnitlige antal ansatte i SAS, 1999

%	
Marketing & Sales Division	13,7
Operation Division	23,9
Station Services Division	23,8
Technical Division inkl. SAS Component	14,5
Business Systems Divisions ekskl. SAS Cargo og SAS Trading	2,6
SAS Cargo	4,8
SAS Trading	2,5
Staber	3,8
SAS datterselskaber	10,4
I alt	100,0



## Gennemsnit antal ansatte i SAS, 1995-1999

[gennemsnit antal ansatte]



Det gennemsnitlige antal ansatte steg med 7,3% i 1999 til 25 754. Det gennemsnitlige antal ansatte i SAS Gruppen steg til 28 863.



# SAS varemærke og nye distributionskanaler

Varemærkets betydning stiger i takt med informationsstrømmen og konkurrenceintensiteten. I brancher, hvor produktudbud og produkttegenskaber bliver mere og mere ensartede, forstærkes varemærkets betydning. Det gælder i høj grad inden for flyindustrien, hvor konkurrencen gør det sværere at være alene på markedet om et produkt, en tjeneste eller et rejsekoncept i længere tid.

## Positionering af varemærket

Et stærkt varemærke vækker positive associationer. For at forblive positivt ladet, må virksomheden leve op til nuværende og kommende kunders forventninger. Overensstemmelsen mellem det varemærket lover, og de produkter man formår at levere, er en afgørende succesfaktor.

Inden for varemærketeorien lægges der vægt på evnen til at få en unik position, en position som ikke kan udfordres og stilles spørgsmålstegn ved af konkurrenterne. I 1999 har SAS, som et led i forbedringsarbejdet positioneret sig under mottoet It's Scandinavian.

Det skandinaviske begreb er ladet med positive associationer. SAS tradition og evne til at repræsentere disse værdier har lagt grunden til en unik position i branchen, som både kunder og medarbejdere har lært at identificere sig med.

SAS har profileret sig blandt andet ved at støtte et antal kulturelle projekter såsom Nationalmuseet i Stockholm og operaen i København, Oslo og Stockholm. SAS har et langsigtet samarbejde med Red Barnet i de tre skandinaviske lande.

## Alliancer

Flyindustrien etablerer, ligesom mange andre brancher, alliancer. For at kunne drage maksimal fordel af SAS medlemskab i Star Alliance, ofres spørgsmål om vare-

mærket stor opmærksomhed. Det gælder SAS egne, kommende medlemmers og alliancens fælles varemærke. Jo højere værdi et varemærke har til at begynde med, desto stærkere bliver alliancen.

## Udviklingen af nye distributionskanaler

Kundens behov for tidsbesparende, lettilgængelige og prisrigtige produkter har skærpet efterspørgslen på nye distributionsveje, som i de fleste tilfælde er elektroniske. Den udvikling forudsætter et varemærke, som vækker opmærksomhed. Et veletableret varemærke har et meget større potentiale end et nyt, som først skal bygges op.

SAS har i løbet af året lavet en betydelig satsning for at få videreudviklet sin multikanalstrategi.

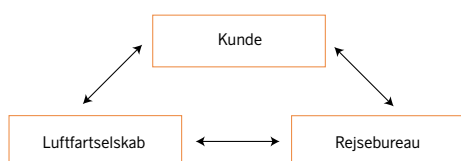
Tendensen er, at kunderne i langt større udstrækning selv kommer til at stå for booking/reservation og betaling via elektroniske medier. SAS har derfor etableret en teknisk platform til distribution af nye produkter, til eksempelvis virksomheder/ferierejsende, på egne salgskanaler på internet/extranet. Booking og salg over internettet begyndte i november 1999.

## Udviklingen af billetløse rejsende

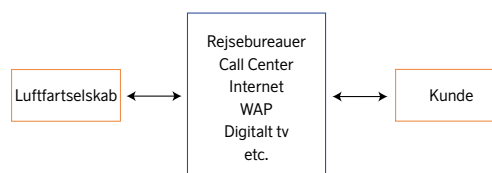
Rejsende uden billet er et andet fokusområde, så SAS satser stærkt på E-TIX, Travel Pass og Travel Pass Corporate. I 1999 udgjorde de "billetløse" rejsende knap 4% af det totale salg i Skandinavien, men vurderingen er, at andelen vil stige kraftigt de kommende år.

SAS telefonsalg, SAS Direkte, har siden september 1999 været igennem en stor forandring. Der er etableret en ny organisation med fokus på salg, og en ny procesorienteret arbejdsgang er blevet introduceret med nye værktøjer i form af telefonsystemer, bemandingsplaner og et PC-baseret salgssystem. Ændringerne forventes at give

Traditionel distribution af flybilletter



Distribution i år 2000





en effektivisering på ca. 50%. Kvalitetsmålet "Lost Calls" har udviklet sig positivt i efteråret med et gennemsnitligt niveau på 13% i slutningen af året. Derudover undersøges et nyt butikskoncept, Branded retail, som bygger på både salg- og varemærkeeksponering.

### SAS EuroBonus – igen det bedste internationale bonusprogram

Luftfartselskabets bonusprogram får en meget tungere, strategisk rolle på et dereguleret marked i hård konkurrence. Kundeloyalitetens betydning for lønsomheden i et luftfartselskab er stor.

Den overordnede strategi for SAS EuroBonus er at etablere varige relationer til hyppigt rejsende. I 1999 blev

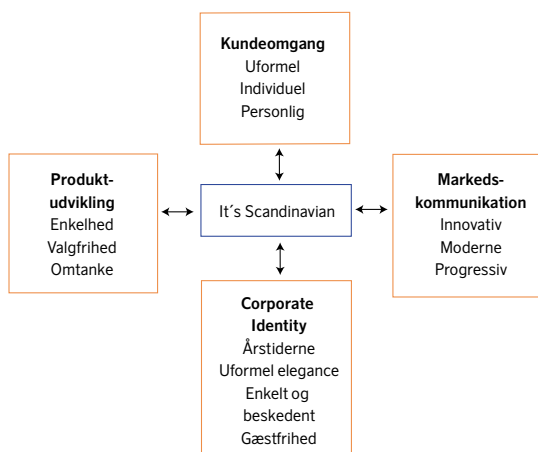
udviklingen af SAS EuroBonus fokuseret på at eksponere fordelene ved Star Alliance og på at videreudvikle disse.

Gennem udviklingen af SAS kundedatabase får SAS større viden om kundernes behov. Denne viden kan bruges til at forbedre servicen og dialogen med kunden.

Tilgængeligheden og graden af service i forhold til medlemmerne er blevet øget ved at SAS EuroBonus har udbygget sine servicefunktioner på Internettet.

SAS EuroBonus får meget fine skudsmål i forskellige kundeundersøgelser. I februar 2000 fik SAS EuroBonus for fjerde år i træk "The Freddie Award" for Best International Frequent Flyer Program of the Year. Derudover vandt SAS EuroBonus også førsteprisen for bedste kundeavis, bedste hjemmeside og bedste bonus promotion.

### SAS Positionering



### Nøgletal for EuroBonus

	1999	1998
Antal medlemmer i alt	<b>1 806 952</b>	1 537 179
– heraf i Danmark	<b>286 658</b>	246 939
– heraf i Norge	<b>578 072</b>	480 641
– heraf i Sverige	<b>395 688</b>	333 692
– heraf internationalt	<b>546 534</b>	475 907
Andel Guldmedlemmer	<b>3,4%</b>	3,9%
Andel Sølvmedlemmer	<b>9,0%</b>	10,7%

# SAS flyflåde

## Nyt internationalt fly

Den 15. december besluttede SAS bestyrelse at anskaffe nye fly til SAS interkontinentale ruter. Airbus A330-300 og A340-300 skal erstatte Boeing 767-300ER, som har været i SAS flyflåde siden 1989. Indkøringen af de nye fly påbegyndes i andet halvår af år 2001.

Airbusflyene bliver udrustet, så passagerkomforten forbedres i forhold til i dag. A330-300 og A340-300 har den samme fly-krop og en i princippet identisk passagerkabine. Det, der først og fremmest adskiller flyene, er antallet af motorer samt rækkevidden. A340-300 har fire motorer og er bygget til at kunne flyve meget lange strækninger med fuld last. A330-300 har to motorer og er lavet til kortere interkontinentale strækninger. Besætningerne uddannes til at kunne flyve både A330 og A340, hvilket forenkler fordelingen af flypersonalet.

Med A330-300 respektiv A340-300 øges antallet af sæder med ca. 45% – fra ca. 189 i 767-300ER til ca. 275 i de nye fly. Også fragtkapaciteten bliver øget, når 767 bliver udskiftet. Den effektive øgning bliver i de fleste tilfælde 40-45%, men endnu større i de tilfælde, hvor 767 har haft begrænsninger på rækkevidden.

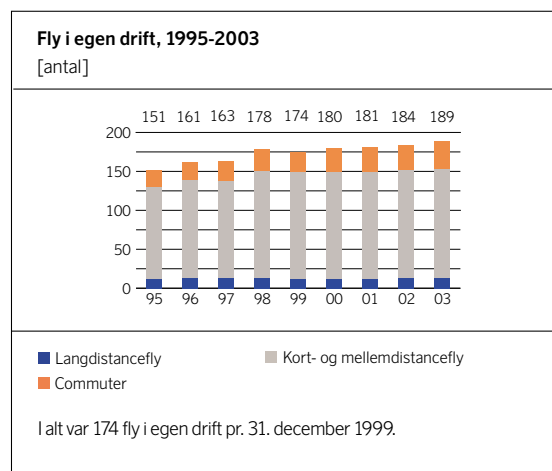
## Flybestilling og leverancer

Da leverancerne af Boeing 737 blev indledt i fjerde kvartal af 1998, var enkelte leverancer op til to måneder forsinket. Siden februar 1999 er alle leverancer imidlertid kommet til tiden. I 1999 har SAS indkørt 22 Boeing 737, 21 737-600 og en 737-700. Ved årets udgang omfattede

737-flåden 30 enheder, og antallet af bestilte fly beløb sig til 26. De bestilte 737 vil blive leveret i perioden 2000-2003 og vil erstatte de nuværende DC-9. SAS har 38 optioner med faste leverancepositioner.

Med en vis varslingstid har SAS ret til at konvertere sine bestillinger af 737-600 til andre 737-modeller. I 1999 har SAS konverteret otte 737-600 bestillinger til 737-800.

SAS Commuter bestilte 15 deHavilland Q400 i 1997. Disse nye 70-sædes turbopropfly har et lavt støjniveau, og passagerkomforten vil blive væsentligt forbedret, når de erstatter F50. Bestillingen blev udvidet med to enheder i 1998, og med yderligere fem i 1999. Udskiftningen af F50-flyene til deHavilland Q400-fly skulle have været påbegyndt i 1999, men leverancen kom først i januar 2000. Udover de bestilte fly har SAS 15 optioner og 16 "purchase rights", dvs. optioner uden forudbestemte leverancepositioner.



## Flyflåden

	Ejede dec 98	Total dec 98	Ejede dec 99	Le- jede	I alt dec 99	Ud- lejede	Ordre
Airbus A340/330-300							10 <sup>4</sup>
Airbus A321-100							12 <sup>4</sup>
Boeing 747-200		1		0	0		
Boeing 767-300	5	15	5	9	14		
Douglas MD-81	19	19	9	10	19		
Douglas MD-82	28	28	13	15	28		
Douglas MD-83	2	2	2		2		
Douglas MD-87	16	18	11	7	18		
Douglas MD-90-30	8	8	8		8		
Boeing 737-300QC		2		0	0		
Boeing 737-500	1	1	0		0		
Boeing 737-600	8	8	20	9	29		8
Boeing 737-700			1		1		5
Boeing 737-800							13
Douglas DC-9-21		4		4	4		
Douglas DC-9-41		22		20	20		
Douglas DC-9-81		9		8	8		
Fokker F28	11	16	11	0	11	6 <sup>1</sup>	
Fokker F50	13	22	13	9	22	2 <sup>2</sup>	
deHavilland Q400							22
SAAB 2000		6		5	5		
SAAB 340	4	4	1		1	1 <sup>3</sup>	
Total	115	185	94	96	190	9	70

<sup>1</sup> Air Botnia <sup>2</sup> airBaltic <sup>3</sup> Air Nelson <sup>4</sup> En hensigtserklæring med Airbus Industrie blevet underskrevet i dec. 1999

Ejede fly, inklusiv finansiel leasing.



### Flyflådens udvikling i 1999

SAS flyflåde steg med fem enheder i 1999 og omfattede 190 fly ved årets slutning. På dette tidspunkt var ni fly udlejet, hvilket var tre flere end året før. I løbet af året blev 17 fly faset ud af flåden, mens 22 Boeing 737 blev faset ind. Af de fly som blev faset ud blev ni solgt: En 737-500, fem F28-4000, samt tre SAAB 340. Der blev afsluttet leasingaftale for otte fly: En 747-200 all cargo, en 767-300ER, to 737-300QC, en DC-9-81, en SAAB 2000, samt to DC9-41.

I oktober holdt SAS op med at anvende F28-4000 i egen drift. Af de seksten F28-4000 der forefandtes i starten af 1999, er seks blevet lejet ud og fem solgt. De resterende fem antages at blive lejet ud i løbet af første halvår 2000.

SAS har i løbet af året gennemført sale/leaseback aftaler for i alt 38 fly: Otte 737-600, 10 MD-81, 15 MD-82, samt fem MD-87. Som følge af disse transaktioner ejer SAS nu 49% af flyene i flåden.

### Igangværende projekter og studier

For at få flere sæder i 73 MD-80 og MD-90 planlægger SAS ombygning under et projekt kaldet "Configuration 2000". Ved at flytte toiletter og opbevaringsrum, samt

ved at laste mere effektivt, kan de nuværende opbevaringsrum mindskes uden at servicen over for kunderne påvirkes negativt. Desuden medfører nye materialer, at sæderne kan fremstilles noget tyndere, uden at det går ud over komforten. Der vil blive installeret nye hattehylder, og i visse tilfælde endog nye toiletter. Hensigten er at skabe et produkt som er mindst lige så godt som det nuværende og samtidig give SAS en lavere enhedsomkostning. Projektet går i gang medio år 2000.

Studier viser, at der også efter "Configuration 2000" vil være behov for større fly på SAS Europaruter. SAS største europafly, MD 90, har 141 sæder (147 efter Configuration 2000) og i mange tilfælde er dette sædeantal utilstrækkeligt. Dette er også baggrunden for, at SAS bestyrrelse d. 17. februar besluttede at anskaffe 12 fly af Airbus A321-100 typen. En anden flytype, der i øjeblikket studeres er 70-sædes jettfly til ruter, der er både lange og trafiksvage.

### Mindsket miljøpåvirkning

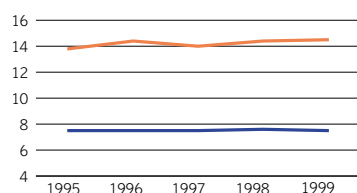
SAS anvender ingen kapitel II (ikke-støjdæmpede) fly. SAS flyflåde havde 11 kapitel II (Fokker F28) i december 1999, hvoraf seks var udlejet til Air Botnia og fem taget ud af trafik. Fly som ikke opfylder ICAOs kapitel III må ikke anvendes i Europa efter den 1. april 2002.

I og med at Boeing 737 erstatter F28 og DC-9-41, sænkes brændstofforbruget per sædekilometer i forhold til produktionen, hvilket fører til et mindre udslip per sædekilometer. På trods af at Boeing 737 er et nyt fly, som opfylder alle miljøkrav med en bred margin, har SAS investeret cirka en halv million dollar per fly for at få et forbedret brændstoftank. Takket være dette mindskes udslippet af kvælstofoxid med ca. 40% i forhold til de fly, som de erstatter, hvilket med det nuværende miljøafgiftssystem fører til lavere udgifter.



Flyflådens udnyttelsesgrad, 1995-1999

[bloktimer per dag]



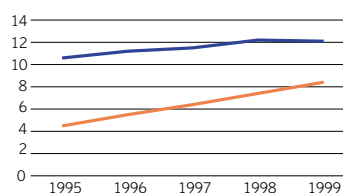
■ DC-9/MD-80/MD-90/B-737

■ B-767

Flyflådens udnyttelsesgrad målt i bloktimer per dag har været konstant i løbet af de sidste fem år.

Flyflådens gennemsnitsalder, 1995-1999

[år]



■ DC-9/MD-80/MD-90/B-737

■ B-767

Gennemsnitsalderen på flyene i virksomheden samt de udlejede var 10,7 år i 1999.



**Boeing 737-600/700**

Antal fly: 29/1  
 Antal sæder: 91-101  
 Antal sæder (indenrigs): 116/137  
 Max. startvægt: 57,6-59,9/61,7 ton  
 Max. lastvægt: 13,0-14,0 ton  
 Længde: 31,2, 33,6 m  
 Vingefang: 34,3 m  
 Marchhastighed: 800 km/h  
 Rækkevidde: 1 900-2 500/1 400 km  
 Brændstofforbrug: 0,042 liter/sædek m  
 Motor: CFM56-7B



**MD-87**

Antal fly: 18  
 Antal sæder: SAS version 110-125  
 Max. startvægt: 63,5 ton  
 Max. lastvægt: 14,8 ton  
 Længde: 39,8 m  
 Vingefang: 32,9 m  
 Marchhastighed: 815 km/h  
 Rækkevidde: 3 500 km  
 Brændstofforbrug: 0,047 liter/sædek m  
 Motor: P&W JT8D-217C



**SAAB-2000**

Antal fly: 5  
 Antal sæder: SAS version 47  
 Max. startvægt: 22,8 ton  
 Max. lastvægt: 4,9 ton  
 Længde: 27,3 m  
 Vingefang: 24,8 m  
 Marchhastighed: 685 km/h  
 Rækkevidde: 1 600 km  
 Brændstofforbrug: 0,049 liter/sædek m  
 Motor: Allison AE2100A



**Boeing 767-300 ER**

Antal fly: 14  
 Antal sæder: SAS version 188-241  
 Max. startvægt: 186,9 ton  
 Max. lastvægt: 37,4 ton  
 Længde: 54,9 m  
 Vingefang: 47,6 m  
 Marchhastighed: 860 km/h  
 Rækkevidde: 10 500 km  
 Brændstofforbrug: 0,038 liter/sædek m  
 Motor: P&W 4060



**DC-9-21/41**

Antal fly: 4/20  
 Antal sæder: SAS version 75/105-122  
 Max. startvægt: 44,5/51,7 ton  
 Max. lastvægt: 11,4/12,5 ton  
 Længde: 31,9/38,3 m  
 Vingefang: 28,5 m  
 Marchhastighed: 815 km/h  
 Rækkevidde: 2 600 km  
 Brændstofforbrug:  
 0,068/0,054 liter/sædek m  
 Motor: P&W JT8D-9/-11



**Flying Cat**

Antal: 2  
 Antal sæder: SAS version 180  
 Max. vægt: 122,0 ton  
 Max. lastvægt: 21,0 ton  
 Længde: 40,0 m  
 Marchhastighed: 34 kts  
 Rækkevidde: 12 h  
 Motor: MTU dieselvandjetdrift



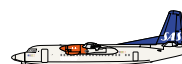
**MD-90-30**

Antal fly: 8  
 Antal sæder: SAS version 141  
 Max. startvægt: 70,8 ton  
 Max. lastvægt: 17,0 ton  
 Længde: 46,5 m  
 Vingefang: 32,9 m  
 Marchhastighed: 815 km/h  
 Rækkevidde: 2 800 km  
 Brændstofforbrug: 0,041 liter/sædek m  
 Motor: IAE V2525-D5



**MD-81/82/83**

Antal fly: 19/28/2  
 Antal sæder: SAS version  
 130-162/130-156/136  
 Max. startvægt: 63,5/67,8/72,6 ton  
 Max. lastvægt: 14,6/17,1/16,4 ton  
 Længde: 45,1 m  
 Vingefang: 32,9 m  
 Marchhastighed: 815 km/h  
 Rækkevidde: 2 600/3 200/4 300 km  
 Brændstofforbrug:  
 0,045/0,047/0,045 liter/sædek m  
 Motor: P&WJT8D-217C/-219



**Fokker F50**

Antal fly: 22  
 Antal sæder: SAS version 46-50  
 Max. startvægt: 20,8 ton  
 Max. lastvægt: 4,9 ton  
 Længde: 25,3 m  
 Vingefang: 29,0 m  
 Marchhastighed: 520 km/h  
 Rækkevidde: 1 400 km  
 Brændstofforbrug: 0,038 liter/sædek m  
 Motor: P&W 125 B



**de Havilland Q400**

Antal fly: Leveranse fr.o.m januari 2000  
 Antal sæder: 72  
 Max. startvægt: 29,0 ton  
 Max. lastvægt: 7,3 ton  
 Længde: 32,8 m  
 Vingefang: 28,4 m  
 Marchhastighed: 660 km/h  
 Rækkevidde: 1 000 km  
 Brændstofforbrug: 0,045 liter/sædek m  
 Motor: P&W 150A

# SAS miljøarbejde

## Nye fly forbedrer miljøeffektiviteten

Udviklingen mod en stadig større andel miljørelaterede skatter og afgifter indenfor flybranchen fortsætter. Alene i 1999 steg disse med 26% til 1 096 (872) MSEK, hvilket svarer til 2,8 (2,3) % af omsætningen. Den totale miljørelaterede skatte- og afgiftsmasse, der indgår som en del af flyets rammevilkår, kommer sandsynligvis i 2000-2001 til at udgøre med mere end 1000 MSEK pr. år.

SAS er forberedt på at betale for den del af miljøbelastningen, som virksomheden forårsager, ud fra princippet om, at forureneren betaler, og under forudsætning af, at også øvrige transportformer skal dække egne omkostninger for miljøpåvirkning, infrastruktur, ulykkesrisici og arealudnyttelse.

SAS arbejder såvel i nationale som internationale fora for, at skabe en ramme for langsigtede, forudsigelige og internationale konkurrenceneutrale vilkår.

### Miljø og økonomi

#### Flyvirksomheden

SAS totale økoeffektivitet bliver målt ved hjælp af et vægget miljøindeks med 1996 som basisår. Dette indeks forbedredes i 1999 med 7 procentenheder fra indeks 96 til 89, til dels som følge af en forbedret miljøeffektivitet i flyvirksomheden.

Det er indenfor flydriften at den absolutte hovedpart af SAS miljøpåvirkning finder sted. Dets miljøindeks forbedredes i 1999 med 9 procentenheder, fra indeks 95 til 86. Årsagen finder man frem for alt i de kraftige effektivitetsstigninger indenfor fragtvirksomheden og den igangværende modernisering af flyflåden.

På trods af en produktion der, målt i RTK, steg med 6,5%, forblev brændstofforbruget (og dermed også udslippet af kuldioxid) stort set uforandret sammenlignet med 1998, hvilket forbedrede brændstoffektiviteten med 6% til 46,7 (47,9) kg/100 RTK.

1999 var det første hele år med en del af SAS nye Boeing 737-fly med DAC-motorer i trafik. DAC-motorer reducerer udslip af kvælstofoxider og udslipsmængden faldt til 14,52 (15,32) kton. Dette skal stilles i relation til den stigende produktion. Også udslippet af kulbrinter faldt til 1,84 (2,14) kton.

I takt med at resten af de nye Boeing 737-fly bliver indfaset i 2000-2001, forventes et yderligere fald i brændstofforbrug og udslip i forhold til produktionen. I lufthavne med kvælstofoxiddbaserede miljøafgifter begrænses omkostningerne dermed.

I 1999 tog SAS de sidste kapitel II-fly ud af egen trafik, med mindskede støjafgifter til følge. Dermed opfylder

SAS allerede de støjkrav, som EU stiller for flytrafik fra april år 2002.

I perioden 2000-2004 planlægger SAS at anskaffe 110 fly samtidig med, at ca 90 fly udfases. En central begrundelse herfor er flyvirksomhedens betydningsfulde andel af SAS miljøpåvirkning. Den beslutning der blev taget i slutningen af 1999 om at anskaffe ti nye langdistansecfly af typen Airbus A330 og A340, med større kapacitet end de nuværende Boeing 767 fly som de skal erstatte, vil mindske udslippet pr. flysæde med 10-20%. Under forhandlingerne med fly- og motorproducenterne har SAS sikret sig, at man fra et miljøsynspunkt får leveret bedst tilgængelige teknik, hvilket bl.a kan placere flyet i en bedre afgiftsklasse end Boeing 767 i det svenske afgiftssystem.

I februar 2000 traf bestyrelsen beslutning om at anskaffe 12 Airbus A321 til Europaruter med meget trafik. Flyene betragtes som miljøtilpassede i sin klasse og vil bidrage til en relativ reduceret miljøpåvirkning.

Også beslutningen om at ombygge eksisterende fly så de kan tage 8-9% flere passagerer, kommer relativt set til at betyde en mindsket miljøbelastning.

#### Kabinevirksomheden

Kabinevirksomhedens miljøindeks forbedredes i 1999 med 7 procentenheder, fra indeks 101 til 94 takket være et kontinuerligt miljøarbejde hos SAS cateringleverandør Gate Gourmet samt miljøforbedringerne i SAS 2000+.

Over hundrede leverandører til SAS Products & Services har underskrevet en miljøkontrakt med SAS, som bl.a binder dem til at indlede mindst et miljøprojekt årligt og rapportere tilbage om dette.

Siden 1996 har det ført til over 600 miljø- og omkostningsbesparende projekter i samarbejde med leverandørerne.

SAS blev i 1998 tildelt "Mercury Award", flybranchens mest prestigefyldte udnævnelse. Kabinevirksomhedens miljøprogram var en af komponenterne i det vindende koncept fra SAS.

#### Aktiviteter på jorden

Miljøindekset for aktiviteterne på jorden blev i 1999 forringet med 7 procentenheder fra indeks 96 til 103. Årsagen er først og fremmest øget energiforbrug til større arealer efter flytningen til Oslos nye lufthavn samt et øget forbrug af glycol.

På den tekniske base i Arlanda blev et nyt rensningsanlæg for procesvand taget i brug. Anlægget for-

ventes at blive endelig godkendt af miljødomstolen inden for det første halvår i 2001.

I 1999 blev der i SAS Commuter taget beslutning om at etablere et rensningsanlæg til spildevand fra flyvask ved den nye hangar i København. Dette planlægges at være klar til ibrugtagning i maj 2000.

I 2000 skal alle flyoperatører i Københavns Lufthavn have løst problemet med tungmetaller i spildevandet fra flyvasken. Dette er en del af den generelle miljøgodkendelse af aktiviteterne i lufthavnen. SAS påbegyndte sin del af projektet i 1999.

## Overskridelser, hændelser og uenigheder

### Overskridelser, hændelser

I regnskabsperioden indtraf nogle mindre hændelser der ledte til anmeldelsespligtige udslip, bl. a. fra dumpninger af flybrændstof, hvilket skete af sikkerhedsmæssige årsager. Ingen af hændelserne har haft økonomiske eller miljømæssige konsekvenser af betydning. I 1999 holdt SAS sig inden for samtlige gældende koncessionsvilkår for den løbende drift.

### Uenigheder

Den retslige behandling af det danske luftfartsvæsens anmeldelse af SAS i 1997, for mistanke om at have overtrådt lokale bestemmelser om brug af bremsning ved hjælp af jetmotorerne ved landing, sker sandsynligvis i foråret 2000.

Anmeldelserne mod SAS fra naboer der bliver forstyrret af støj fra fortrinsvis MD-80-fly, er under behandling i flere lufthavne.

Den svenske regering trak i 1999 forbudet mod landing med kapitel II-fly i Karlstad tilbage, efter opfordring fra EU.

SAS modpart appellerede en sag til den danske højestret vedr. uenighed om sanering af jord. Sagen stammer fra midten af 90'erne, hvor SAS byggede et nyt komponentværksted efter en forudgående jordrensning. Uenigheden mellem SAS og den tidligere jordejer gælder ansvaret for den nødvendige miljøsanering. SAS modpart tabte i foråret 1999 i landsretten.

I øvrigt er der ikke andre miljørelaterede uenigheder i tilknytning til SAS virksomhed.

### Forsikringer, beredskab, forebyggende tiltag

SAS forsikringer dækker virksomhedens ansvar for miljøpåvirkninger ved ulykker og pludselige hændelser. SAS har planer og beredskab i tilfælde af haveri, ulykker og skader der kan medføre forurening, først og fremmest i samarbejde med de respektive ejere af lufthavnene. SAS driver virksomhed og udfører en systematisk vedligeholdelse ud fra et forebyggende hensyn til risici for forurening.

### Ændringer af miljøafgifter, -skatter og regler

Den almene tendens i flybranchen er en forhøjelse og en forskydning af beskattningen til miljørelaterede skatter

## Miljø i regnskabet 1999

Resultatpåvirkende poster [MSEK]	1999	1998	1997
Miljørelaterede indtægter og omkostningsreduktioner	58	19	40
Miljørelaterede udgiftsstigninger	00	61	70
Miljørelaterede afgifter og skatter	1094	872	532
<b>Poster der påvirker balancen</b> [MSEK]	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>
Miljørelaterede investeringer og omkostninger	92	112	25
Miljørelaterede ansvarsforbindelser	-	-	-

For definitioner, forklaringer og begrænsninger henvises til det separate miljøregnskab for 1999.

og afgifter. PÅ SAS hjemmemarked i Skandinavien forventes det, at stigninger på miljørelaterede skatter og afgifter i 2000 at blive begrænsede.

Norge indførte som det første land i verden en kombineret afgift på luftfartens udslip af kuldioxid og svovl fra den 1. januar 1999 på 0,30 SEK pr liter flybrændstof. Fra den 1. juni blev afgiften begrænset til kun at omfatte indenrigsflyvning. For at kompensere de manglende indtægter fra udenrigstrafikken, forhøjede den norske stat passagerafgiften både for inden- og udenrigstrafikken. EFTA's overvågningsorgan ESA konstaterede i en dom i december 1999, at den differentierede norske passagerafgift strider mod EU-regler og pålagde Norge at indføre ensartede passagerafgifter på inden- og udenrigsflyvninger. Dommen indeholder dog en del uklarheder, hvilket betyder at det er vanskeligt at bedømme de økonomiske konsekvenser for SAS.

I Sverige venter man at treprocentsrabatten på støjafgiften for kapitel III-fly vil blive fjernet inden for den nærmeste fremtid, senest i år 2002. For SAS betyder dette en stigning af omkostningerne på 10 MSEK pr år sammenlignet med 1999.

Det svenske luftfartsverket planlægger i løbet af 2000 at indføre et nyt støjafgiftssystem baseret på en model, der er udviklet af det europæiske samarbejdsorgan ECAC. De økonomiske konsekvenser for SAS er vanskelige at bedømme.

SAS og det svenske luftfartsvæsen forhandlede i 1999 om placeringen i emissionsklasse af de nye Boeing 737-600 og Bombardier de Havilland Q400. I starten af 2000 placeres flyene i en afgiftsklasse, som efter SAS opfattelse er passende. Med den i dag bestilte flyflåde indebærer det en reduktion af afgifterne med 11 MSEK pr. år.

Ifølge SAS kendskab er der ikke andre ændringer i miljøregler, vilkår og dispensationer der kan få en væsentlig indflydelse på virksomheden.

## Miljøledelse

En hovedhjørnesten i ledelsen af SAS virksomhed er, at ledelsessystemer skal være helt integrerede. Miljøledelsessystemet bygger på, at hver eneste chef i SAS med beslutningskompetence og budgetansvar er forpligtet til at inkludere en miljøvurdering som en del af alle beslutningsgrundlag.

I 1999 fortsatte SAS et forprojekt for at tilpasse virksomhedens miljøledelsessystem til ISO 14001. Teknisk Division er gået i spidsen med målet om, at alle afdelinger senest i år 2003 skal have indarbejdet et miljøledelsessystem og dermed opfylde kravene til en ISO 14001-certificering. Forretningsmæssige omstændigheder har forsinket SAS Cargos opstart med arbejdet, hvilket betød at man først ved udgangen af 1999 nåede de første ISO 9000-certificeringer. Målet om at opnå ISO 14001-certificering i Skandinavien står fast.

I 1999 blev der etableret en ny stilling i SAS markedsafdeling med ansvar for miljøkommunikation. Målet er at integrere miljø i al markedskommunikationen, hvor

det er muligt. I SAS miljøregnskab indhentes en stor mængde data fra hele organisationen. I 1999 blev en database opbygget for at gøre indsamling af data lettere, samt for at forbedre mulighederne for revision af data..

SAS miljøregnskab for 1998 nåede lige som forrige år, årets højeste pointsum i Deloitte & Touches rangliste over svenske virksomheders miljørapporter. SAS fik endvidere hædersudnævnelse i konkurrencen "Årets miljørapport" i Norge og Sverige.

Yderligere information om udviklingen af SAS miljøpåvirkning, miljøarbejde og effekten på det økonomiske resultat, gives i det separate miljøregnskab for 1999, på miljødelen af SAS webside ([www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)) og i specielle tryksager til forskellige målgrupper.

## Miljønøgletal

		1999	1998	1997
Miljøindeks [1996 = 100]		89	96	97
Andel kapitel III-fly i trafik [%]		100 <sup>3</sup>	89	88
Brændstoffektivitet [kg/100RPK]		6,1	6,2	6,2
Kabinefaktor [%] <sup>2</sup>		64,0	65,7	64,9
Udslip af kuldioxid [CO <sub>2</sub> ]	[1 000 ton]	4 164	4 167	4 021
	[g/RTK]	1 470 <sup>4</sup>	1 510	1 517
Udslip af kvælstofoxider [NOx]	[1 000 ton]	14,5	15,3	14,8
	[g/RTK]	5,1 <sup>4</sup>	5,6	5,6
Emballage i kabinevirksomheden [g/passagerare]		55	53	58
Aviser i kabinevirksomheden [g/passagerare]		222	225	210
Indsamlede [ton]		1 512	1 351	1 573
Andel indsamlede [%]		31	28	36
Energieffektivitet forvaltede anlæg [kWh/mc]		349	354	409
Miljørelaterede skatter og afgifter [MSEK]		ca. 1 096	ca. 872	ca. 532

<sup>1</sup> Mindre tal angiver en bedre økoeffektivitet.

<sup>2</sup> I tallet indgår betalende passagerer over en vis betalingsgrænse ("revenue passenger"). Det totale antal passagerer ligger ca. 8% højere, hvilket betyder at kabinefaktoren i SAS ville blive 70,1%.

<sup>3</sup> I hele den SAS-ejede flåde er tallet 94%. Ingen af de resterende 11 tilbageværende kapitel II-fly benyttes dog i SAS egen trafik.

<sup>4</sup> Inkluderer ikke de RTK der er købt hos Lufthansa Cargo.





# SAS International Hotels

## Fortsat kraftig vækst både i omsætning og resultat

SAS International Hotels (SIH) driver hotelvirksomhed under varemærket Radisson SAS Hotel & Resorts. Det er visionen at blive det mest attraktive hotelforetagende at være kunde i, arbejde for og investere i. Kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed måles løbende for at følge realiseringen af visionen. Genkøbet er stadig meget højt og steg i 1999 til 93,0 (92,8) %. Medarbejdertilfredsheden steg i 1999 til 77,0 (76,1) på en skala til 100.

For 1999 viste selskabet et resultat før skat på 544 (233) MSEK. Resultatet inkluderer realisationsgevinster ved salg af fast ejendom på 286 MSEK. Dette svarer til en forrentning af investeret kapital på 13,1 (14,5)% ekskl. realisationsgevinster.

I 1994 etablerede SIH partnerskab med Radisson Hospitality Worldwide (the Carlson Group), hvilket gav SIH eneretten ret til at udvikle Radissons varemærke i Europa, Mellemøsten og Nordafrika. Ud fra en base på 29 hoteller var målet at drive 100 hoteller ved udgangen af år 2000. Denne milepæl blev passeret allerede i 1998 og målet justeredes op.

## Fokus på management

Virksomheden har sat fokus på hotelmanagement. Antallet af ejede ejendomme er successivt nedbragt.

Ved årets udgang ejede SIH 4 (6) hotelejendomme. Ejendommene i London city og Amsterdam city blev afhændet til en pris på MSEK 780 respektive 320 MSEK, mens Radisson SAS fortsat driver hotellerne gennem managementaftaler. Den totale kapitalbinding i ejendomme faldt i årets løb til 1 717 (2 750) MSEK og skal reduceres yderligere i år 2000. Langsigtet skal SIH udvikles hen mod en rent operativ hotelvirksomhed uden engagement i ejendomme.

Investeringerne udgjorde i årets løb 150 (557) MSEK.

## Hurtig vækst

SIHs omsætning blev for året 2 963 (2 786) MSEK, en stigning på 6,4 %. Ca. 3,0 % af væksten kan relateres til et øget antal hoteller, mens resten er et resultat af øget belægning og mere effektiv prissætning.

Belægningen i hele systemet (inklusive hoteller på managementkontrakt) steg til 69 (68)% og bruttoindtjeningen til 33,1 (32,9)%.

I løbet af året fortsatte den hurtige vækst i antallet af hoteller. 22 nye kontrakter blev underskrevet. Antallet af hoteller – i drift eller med underskrevne aftaler – udgjorde ved årets udgang 125 (113). I år 2000 forventes yderligere 30–50 hoteller optaget i kæden.

Den hurtige vækst har stor strategisk betydning. Målet er at nå en kritisk masse med hensyn til varemærkekendskab, geografisk dækning og stordriftsfordele. Strategien er også at ekspandere på hjemmemarkedet – som ved årets udgang ud over Skandinavien og Finland omfatter Tyskland og England – og yderligere inkludere Frankrig, Benelux og Italien. Hoteller i strategisk vigtige byer som Athen, Barcelona, Kairo, Lyon, Madrid, Rom, Warszawa og Zürich skal også indgå.

Radisson SAS udvidede i 1999 også sit markedsområde til at omfatte Sydafrika, hvor en joint venture aftale blev indgået med en lokal partner (TBB- Leisure Africa of Cape Town) om at drive hotelmanagement under Radisson SAS varemærket. Ved udgangen af 1999 var fire hoteller kontraherede på det nye marked, heraf tre i Cape Town og et i Pretoria.

## Fritid og sundhed

Udover cityhoteller og lufthavnshoteller har Radisson SAS ekspanderet på privatrejsemarkedet med en satsning på fritids- og rekreationshoteller og -anlæg under konceptet "Wellness". Ekspansionen har været særlig stor i Tyskland. Et tæt markedsføringssamarbejde gennemføres nu med SAS Pleasure.

## Loyalitetsprogram

I 1999 blev kundeprogrammet "Reserved for You" introduceret. Dette indebærer, at loyale kunder, som har givet udtryk for deres præferencer for forskellige former for service, får denne service uden at skulle bede om den specielt. Dette er et led i bestræbelserne på at skabe mere end kundetilfredshed, "delight" hos kunderne for at øge loyaliteten. Et nyt logo blev introduceret i starten af 2000.

## Bredere miljøarbejde

I årets løb indledtes et arbejde med at placere miljøarbejdet i et bredere perspektiv i relation til en "ansvarsbevidst virksomhed". Virksomhedens ansvar over for forskellige interessegrupper er blevet gjort tydeligere. Der er sat et omfattende program i gang for at sikre en ansvarsbevidst virksomhed. Det gennemsnitlige antal medarbejdere i SIH steg med 1% til 3 071. I alt var der inklusive de hoteller som drives via management- og franchiseaftaler 12 600 (9 400) medarbejdere på årsbasis.

## Medarbejdere

Det gennemsnitlige antal ansatte i SIH øgede med 1% til 3 071. Totalt inklusive de hoteller, som drives via manage-



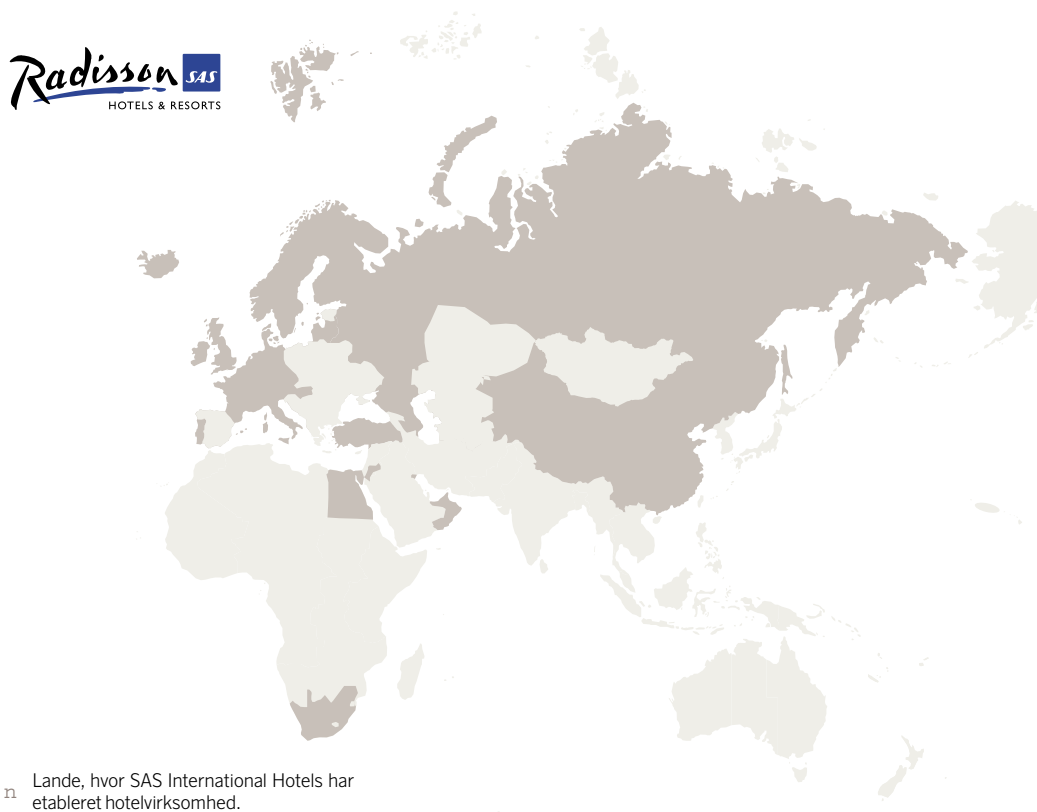
ment- og franchiseaftaler var der 12 600 (9 400) ansatte på årsbasis.

### Fremtidsudsigter

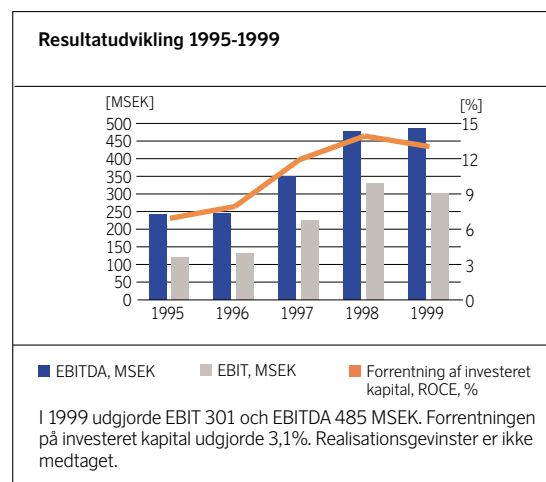
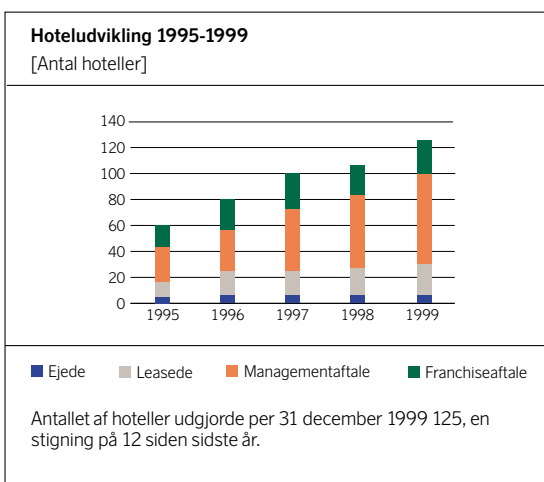
De markeder, hvor Radisson SAS er aktive, havde en gunstig udvikling i 1999. De norske og engelske markeder havde dog en svag udvikling. Markedet forventes i sin hel-

hed at udvikle sig positivt også i 2000. Dette sammenholdt med den planlagte ekspansion, er medvirkende til, at SIH forventer en fortsat god resultatudvikling.

### Geografisk placering af hotelvirksomheden



n Lande, hvor SAS International Hotels har etableret hotelvirksomhed.





# Årsregnskab

- SAS Gruppens selskabsstruktur
- Bestyrelsesformandens kommentar
- Årsregnskab 1999
- SAS Gruppens resultat i sammendrag
  - oplysning per kvartal
- SAS Gruppens resultatopgørelse
- SAS Gruppens balance
- SAS Gruppens pengestrømsopgørelse
- Regnskabs- og vurderingsprincipper
- Noter
- Revisionsberetning
- Moderselskaberne
  - SAS Danmark A/S
  - SAS Norge ASA
  - SAS Sverige AB
- SAS bestyrelse
- SAS ledelse
- Repræsentantskab og revisorer
- Adresser
- Definitioner og begreber
- Informationer

# SAS Gruppens selskabsstruktur

SAS Gruppen omfatter SAS Konsortiet inklusive helt og delvist ejede datterselskaber. Datterselskaber, som ejes med mere end 50% konsolideres i SAS Gruppens regnskaber. Associerede selskaber, hvor SAS ejer 20-50% bogføres efter den indre værdis metode.

SAS Konsortiet driver passager- og fragttrafik samt salg af varer i lufthavne og ombord.

SAS omfatter SAS Konsortiet med datterselskaber med undtagelse af SAS International Hotels. I SAS indgår også søsterkonsortiet SAS Commuter med datter- og associerede selskaber, der har til opgave at drive regional flyvirksomhed i Skandinavien og Nordeuropa.

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

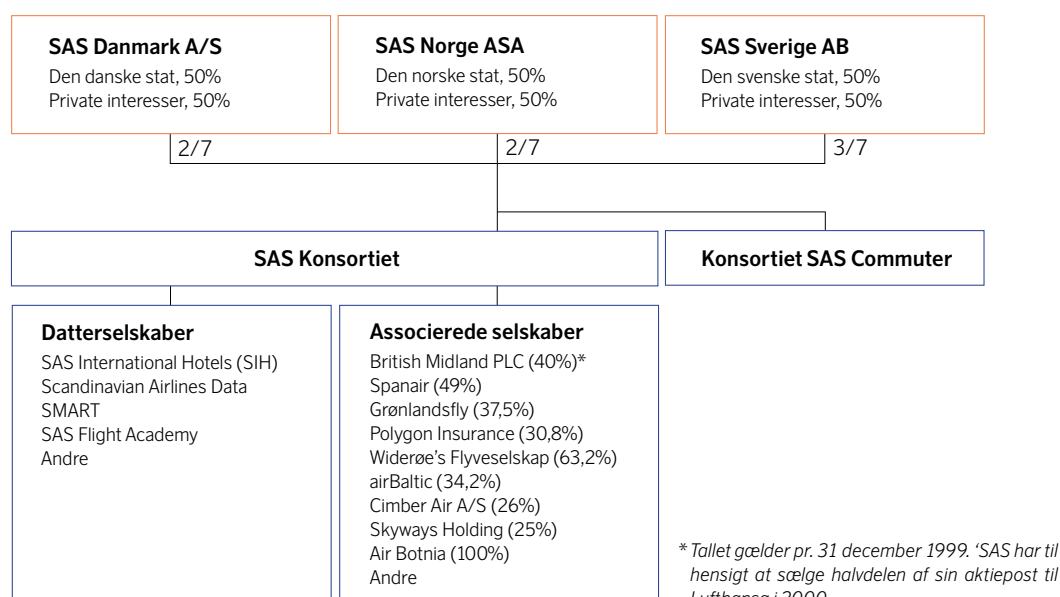
## SAS Konsortiet

De tre børsnoterede selskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB er moderselskaber i SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter. Den første konsortieaftale kom i stand i 1946 og gjaldt flytrafikken på Nordatlanten. Den nuværende aftale gælder frem til 2020.

SAS Danmark og A/S og SAS Norge ASA er med i Konsortiet med hver 2/7 og SAS Sverige AB med 3/7. Moderselskaberne har overladt flyrettigheder og ansvaret for den operative flyvirksomhed til SAS. Ved udgangen af hvert regnskabsår indgår konsortierne resultater samt aktiver og passiver i de tre moderselskabers regnskaber i forholdet 2-2-3. Konsortiets øverste besluttende organ er repræsentantskabet. Moderselskaberne repræsenteres af to bestyrelsesmedlemmer hver i SAS bestyrelse. Derudover udpeger fagforeningerne i de respektive lande hver deres repræsentant med personlige suppleanter.

## Datter- og associerede selskaber

I SAS Gruppen indgår et antal datter- og associerede selskaber, hvor SAS har strategiske aktieposter til støtte og udvikling af egen flyvirksomhed. Hertil hører British Midland, som driver regionaltrafik fra, til og inden for Storbritannien samt Spanair som driver indenrigs trafik i Spanien samt international trafik til og fra Spanien. For at styrke ambitionen om at blive det førende flyselskab omkring Østersøen har SAS interesser i airBaltic, Grønlandsfly, Cimber Air, Skyways og Widerøe's Flyveselskab og ejer Air Botnia.



# Bestyrelsesformandens kommentar

## **Et vanskeligt år for den europæiske flyindustri – svagt resultat også i SAS**

Den europæiske flyindustri har haft et krævende år i 1999. Året var præget af stor overkapacitet og vigende indtjening i hele branchen. SAS Gruppens operative resultat er betydeligt svagere end året før. Kapacitetsudbuddet på SAS markeder har været større end efterspørgslen, og en del af markederne har haft en svagere økonomisk vækst end i de foregående år. Konkurrencepresset i en situation med overkapacitet har ført til pristryk og svag indtægtsudvikling.

Kursudviklingen for SAS aktier har været svag sammenlignet med børsindekset i København, Oslo og Stockholm. De tre aktier er i gennemsnit steget med 8% i 1999. De europæiske flyselskaber, vi sædvanligvis sammenligner os med, har i gennemsnit oplevet en reduktion på 4% i samme periode.

Flyindustrien er følsom for ændringer i konjunktur- og industricykler. I det foregående år har sidstnævnte faktor påvirket resultatet og aktiekursudviklingen mest.

Fra topnoteringen i sommeren 1998, hvor SAS aktierne havde en markedsværdi på ca. 24 mia SEK, fik vi et kraftigt kursfald i efteråret til ca. 13 mia SEK ved årsskiftet 98/99. Værdien af aktierne steg i 1999 til omkring 14 mia. SEK ved årets slutning.

Der arbejdes på at etablere én SAS-aktie, som skal noteres på de tre skandinaviske børser. Dette er af stor betydning for SAS fremgang på kapitalmarkedet og for selskabets muligheder for strategisk udvikling i fremtiden. Arbejdet sker i dialog med Samferdselsdepartementet i Oslo, Näringsdepartementet i Stockholm og Trafikministeriet i København. Jeg håber, at dette realiseres snarest.

Bestyrelsen for SAS besluttede i december 1999 at investere i nye fly til langdistanceruterne. Dette indebærer en betydelig satsning og ekspansion af virksomheden med positive effekter også i tilslutningstrafikken til de interkontinentale ruter. Dette skal give ny vækst og forbedre forudsætningerne for øget indtjening og styrkelse af aktionærernes værdier.

SAS samarbejde med partnerne i Star Alliance udviklede sig positivt og giver et værdifuldt bidrag til virksomheden.

Det er glædeligt at konstatere, at kundernes oplevelse af SAS service, produkt og kvalitet er styrket i 1999. De systematiske målinger af kundetilfredsheden (Nöjd Kund Indeks) viser en meget tilfredsstillende forbedring. Den betydelige satsning på kvalitet og design, samt på medarbejderne som servicegivere gennem programmet SAS 2000+, ser ud til at have båret frugt.

Omkostningsudviklingen i selskabet har været positiv i 1999. Enhedsomkostningen blev reduceret med ca. 1%, hvilket er et udtryk for, at det iværksatte forbedringsprogram har den tilsigtede effekt. Målet er at effektivisere virksomheden kraftigt i de kommende år, således at konkurrenceevnen styrkes.

SAS International Hotels har haft et godt år med en forrentning af kapitalen, som overstiger SAS Gruppens mål. Kapitalbindingen i hotelvirksomheden reduceres succesivt, og fremover indrettes virksomheden på operativ hoteldrift med god vækst, indtjening og værdistigning.

SAS arbejder med et indtjeningsmål, som skal sikre et konkurrencedygtigt afkast på ejernes kapital. De investeringer, der følger i de kommende år, indebærer også, at virksomhedens resultat skal forbedres. De planer for virksomhedens udvikling, som bestyrelsen og ledelsen følger, støtter denne ambition.

Jeg vil gerne takke alle medarbejdere i SAS for en god indsats i årets løb.

Hugo Schrøder  
*Bestyrelsens formand*



# Årsregnskab 1999

Bestyrelsens og den administrerende direktørs beretning for SAS Gruppen for regnskabsåret  
1. januar – 31. december 1999.

SAS Gruppens regnskab er aflagt i henhold til International Accounting Standards. (Tal i parentes vedrører 1998.)

Da SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter fra og med 1998 bogfører deres andele i datter- og associerede selskaber efter den indre værdis metode er der fuld overensstemmelse i både resultat og egenkapital i begge konsortierne med SAS Gruppen. Der er derfor ingen grund til at medtage konsortierne i årsregnskabet.

## Marked og konkurrence

Flymarkedet til og fra Skandinavien er inde i en relativ kraftig vækst. Den internationale trafik mellem Skandinavien og omverdenen er steget med ca. 6% i 1999. Det er først og fremmest trafikken til og fra Sverige og Danmark som er vokset, mens trafikmængden til og fra Norge er uændret.

SAS trafikudvikling i 1999 indebar en nedgang sammenlignet med året før. Passagertrafikken steg med 1,6% (2,7%). SAS er blevet påvirket negativt af en kraftig nedgang i Business Class segmentet og en reduktion i Business Class andelen på 1,9 procentpoint til 29,1%.

Øget konkurrence inden for Skandinavien, stor overkapacitet på det norske indenrigsmarked samt på trafikken over Nordatlanten og i dele af det europæiske trafiknet har sammen med pressede priser bidraget til en lavere enhedsindtjening.

I 1999 steg flytrafikken inden for Association of European Airlines, AEA, i Europa med 4,6%. SAS trafik i Europa inklusive den interskandinaviske trafik faldt med 0,2%.

Svensk indenrigstrafik fortsatte den positive udvikling også i 1999. SAS inklusive partnere øgede markedsandelen til 69% (64%) i 1999. Det totale marked steg med 5,2% og SAS trafik med 9,9% i forhold til året før.

Det norske indenrigsmarked er steget med 6,6%. SAS trafikken steg med 2,5%. Dansk indenrigstrafik faldt med 10%.

SAS udvidede kapaciteten med 4,7% i 1999 for at genvinde markedsandele og for at sikre en fortsat konkurrenceevne. Udviklingen af partnerskab såvel inden for Star Alliance som uden for alliancen er fortsat i årets løb.

Air New Zealand, Ansett Australia og All Nippon Airways har tilsluttet sig den globale alliance Star Alliance, som SAS er en del af. Yderligere fem flyselskaber overvejer at blive medlemmer af alliancen i år 2000.

I november 1999 blev der underskrevet en joint venture aftale mellem SAS, Lufthansa og British Midland, der

indebærer, at British Midland bliver medlem af Star Alliance. Aftalen indebærer også, at SAS sælger halvdelen af sine nuværende aktieposter i British Midland, 40%, til Lufthansa. SAS ejerandel vil derefter udgøre 20% med en realisationsgevinst på cirka 1 000 MSEK. Aftalen skal prøves ved EU-kommissionen.

## SAS og år 2000

Overgangen til år 2000 forløb uden forstyrrelser for SAS virksomhed.

Forberedelserne i forbindelse med år 2000 begyndte i 1996. Fra starten til og med november 1999 blev der iværksat kontrolforanstaltninger, og hvor der var behov for det, ændredes virksomhedens IT-support og processer systematisk for at sikre, at ingen år 2000 relaterede problemer ville påvirke virksomheden.

Nytårsaften den 31. december 1999 blev der etableret en supportenhed, der havde til opgave at forsyne virksomheden med beslutningsgrundlag fra alle de kontrolforanstaltninger, som blev gennemført rundt omkring i virksomheden.

I år 2000 vil skuddagen den 29. februar og nytårsaften den 31. december blive overvåget under stort beredskab.

Med de erfaringer, som SAS har indsamlet hidtil, er der ikke noget, der indikerer, at der vil opstå år 2000 relaterede forstyrrelser i år 2000 eller fremover.

## SAS og euro

Den 1. januar 1999 indførtes euro som officiel valuta for elleve af den Europæiske Unions medlemslande, som tilsammen udgør ØMU. De øvrige lande i den Europæiske Union (Grækenland, Danmark, Storbritannien og Sverige) deltog ikke fra starten. SAS driver virksomhed i alle lande, der indgår i ØMU.

Med ca. 14% af SAS omsætning i ØMU landene og 10% af omkostningerne udgør euroen en begrænset del af det nominelle cash flow, men antallet af valutaer er reduceret med 11, da SAS har indført en euro cash-pool for at samle disse.

I efteråret 1997 begyndte SAS sine euroforberedelser for at få belyst, hvilke muligheder det europæiske indre marked og indførelsen af en fælles valuta ville skabe samt for at sikre, at SAS Gruppen var vel forberedt. Første fase af arbejdet var rettet mod, at SAS skulle kunne anvende euroen som forretningsvaluta fra 1. januar 1999.

Anden fase var rettet mod den forretningsmæssige og den finansielle tilpasning. Visionen er, at SAS skal opfat-

tes som en eurovenlig virksomhed med en proaktiv holdning. Usikkerheden med hensyn til Danmarks og Sveriges eventuelle deltagelse i valutaunionen vanskeliggør det forretningsmæssige tilpasningsarbejde

### **Kommerciel påvirkning**

Euroens indførelse inden for flyindustrien sker successivt og den kommercielle anvendelse har i 1999 været meget begrænset. SAS følger prisudviklingen nøje inden for Europa og er klar til at gennemføre nye prisstrategier på et passende tidspunkt.

### **Informationsteknologi**

Konvertering af national valuta til euro indebærer et stort ressourcebehov inden for IT-virksomheden. SAS har foretaget en gennemgang af sine informationssystemer og kortlægger i øjeblikket behovet for nødvendige systemtilpasninger til euroen. SAS evne til at udføre de nødvendige tiltag vurderes at være gode.

### **Valutarisici**

For SAS vedkommende medførte realiseringen af ØMU'en lavere omkostninger ved valutasikring og transaktioner. De positive resultater består i lavere renteforskelle og større valutastabilitet i ØMU, et reduceret antal valutaer som skal sikres samt at købs- og salgskurserne vil forsvinde. I de seneste års konvergensproces har SAS opnået en betydelig reduktion af omkostningerne i forbindelse med valutasikring på grund af mindre renteforskelle og større stabilitet i ØMUens valutaer.

### **Regnskab**

SAS er i gang med det forberedende arbejde for at sikre muligheden for at kunne overgå fra svenske kroner til euro som basisvaluta. SAS har ikke taget nogen beslutning om at overgå til euro som valuta i forbindelse med regnskab og rapportering. Tidspunktet for overgangen vil være afhængig af svensk lovgivning og de aktuelle forretningsmæssige forhold. En børsnotering af SAS aktier i euro på OM Stockholms Fondsbørs og København Fondsbørs vil blive overvejet, såfremt efterspørgslen opstår.

### **Miljøpåvirkning**

Flyvirksomheden står for den største og den mest væsentlige del af SAS miljøpåvirkning. Ved forbruget af flybrændstof, der er en ikke fornybar energikilde, produceres udslip som har en effekt på det globale klima og ozonlaget (Se rapporten "Special Report on Aviation and the Global Atmosphere" fra FN's klimapanel IPCC 1999). Kabine- og landvirksomheden samt hoteldriftens væsentligste miljøbelastning stammer fra energi- og vandforbrug samt affald.

SAS har gennem flere år målt sin relative miljøpåvirkning ved hjælp af et miljøeffektivitetsindeks. Miljøindekset, der har 1996 som startår, viser en positiv tendens for SAS relative miljøbelastning.

Det største potentiale til miljøforbedring ligger i en kontinuerlig fornyelse af flyflåden. Derfor er miljøaspekter vigtige elementer i SAS valg af fly og motorer. Kabinevirksomhedens største potentiale ligger i de nye miljøtilpassede cateringkøkkener, der bygges i Skandinavien. Landvirksomheden og hoteldriften arbejder systematisk med at mindske energi- og vandforbrug samt affald.

Flyvirksomheden er baseret på internationalt typegodkendte fly, hvor miljøgodkendelse er en del af den skandinaviske registrering. Miljøbaserede nationale/lokale tilstande, forskrifter og regler, sætter rammerne for brug af flyene. Kabine-, land- og hotelvirksomhederne tilpasser virksomheden i henhold til de tilstande, forskrifter, regler og koncessioner.

Udviklingen peger mod strengere miljørelaterede rammevilkår inden for flybranchen. SAS har dog ikke kendskab til ændringer i rammevilkårene, der kan få væsentlige operative eller økonomiske konsekvenser for virksomheden.

SAS har i årets løb ikke forårsaget nogle anmeldelsespligtige udslip med væsentlige økonomiske eller miljømæssige konsekvenser.

For yderligere information om miljøregnskabs koncessioner og tilladelser for SAS virksomhed samt udviklingen i miljødata henvises til afsnittet om SAS og miljøet på side 57-59, til SAS separate miljøregnskab for 1999 og til miljødelen af SAS hjemmeside ([www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)).

### **Associerede selskaber**

Som associeret selskab betegnes de selskaber hvor SAS Gruppens ejerandel er mellem 20% og 50%. Blandt associerede selskaber indgår British Midland PLC (40%), Spanair S.A (49%), Commercial Aviation Leasing Ltd (47%), Polygon Insurance Company Ltd (30,8%), airBaltic (34,2%), Skyways (25%) og Cimber (26%). Desuden regnes Widerøe's Flyveselskab (63,25%) samt Air Botnia (100%) for associerede selskaber. Årsagen er, at der ifølge SAS strategi, allerede ved købet var en entydig intention om at reducere ejerandelen til under 50%.

British Midlands trafik steg med 10% i årets løb. Produktionsstigningen var 13% og enhedsomkostningerne kunne sænkes med 7%. Lastfaktoren faldt derimod med knap 2 procentpoint, men det blev modvirket af en lavere break-even lastfaktor. Resultatet efter skat udgjorde 9 MGBP (8 MGBP). SAS andel af resultatet efter goodwill afskrivning samt korrigeret steg med 23 (24) MSEK til 39 (20) MSEK.

Air Botnias flåde består af 6 Fokker F28 og 5 SAAB 340. Produktionskapaciteten steg med over 300% i forhold til 1998 og trafiktillæksten udgjorde godt 350%. Den kraftige opgradering af af selskabet og den hurtige ekspansion har betydet store startomkostninger, hvilket gør at resultatet for året udgjorde -117 MFIM, hvilket svarer til -184 (-91) MSEK. Air Botnia forventes at give et positivt resultat i år 2000.

airBaltic udviser et negativt resultat for året, hvilket primært kan henføres til den økonomiske krise i Rusland, samt at Fokker F50 erstattede selskabets SAAB 340, hvilket medførte startomkostninger. I årets anden halvdel er der derfor blevet vedtaget en række resultatforbedrende foranstaltninger, dels i form af en konsolidering af trafikprogrammet med blandt andet en nedlæggelse af flyvningen til Moskva og dels et omkostningsreduceringsprogram. Resultatet for året udgjorde -4,5 MLVL. SAS andel heraf er -23 MSEK.

Resultatudviklingen i Widerøe har i 1999 været negativ, som følge af dels en hård konkurrence med øget udbud og faldende priser på norsk indenrigsflyvning, og dels som følge af en uindbringende ordreflyvning til Nordnorge. Opgaven fra staten bygger fra marts 2000 på en ny og mere lønsom aftale. Resultatet for 1999 blev -88 MNOK. SAS andel heraf er -67 MSEK.

Resultatet i Spanair S.A. udgjorde 29 (69) MSEK. SAS andel udgør 14 (34) MSEK.

SAS andel af resultatet i Polygon Insurance Company Ltd var -7 (-10) MSEK.

I SAS Gruppens driftsresultat indgår andele af de associerede selskabers resultat før skat med i alt -175 (-20) MSEK, heraf udgør afskrivning af goodwill -41 (-43) MSEK. Kapitalandele i associerede selskaber udgjorde 1 018 (1 447) MSEK.

### **Bestyrelsesarbejdet**

SAS Konsortiets bestyrelse består af ni bestyrelsesmedlemmer, heraf seks bestyrelsesmedlemmer med seks personlige suppleanter, valgt af moderselskabernes generalforsamlinger samt tre bestyrelsesmedlemmer, samt seks suppleanter, valgt blandt de ansatte. Den administrerende direktør deltager i bestyrelsesmøderne som forelæggende. Derudover deltager SAS Chief Financial Officer og andre chefer fra SAS ledelse, hvis de har et særligt spørgsmål at forelægge bestyrelsen. SAS chefjurist fungerer som bestyrelsens sekretær. Bestyrelsen afholder normalt møder seks gange om året samt efter behov. I regnskabsåret 1999 havde bestyrelsen syv møder. Bestyrelsens arbejde følger en årlig plan med specielle temaer og faste beslutningspunkter, f.eks. godkendelse af årsregnskabet, delårsrapporter og budget. Bestyrelsen tager endvidere stilling til spørgsmål af principiel karakter eller af stor økonomisk betydning, så som selskabets overordnede strategi, omfattende struktur- og organisationsændringer samt større investeringer. Bestyrelsesarbejdet er i øvrigt bestemt af en forretningsorden, samt den instruktion for den administrerende direktør, som bestyrelsen har fastlagt.

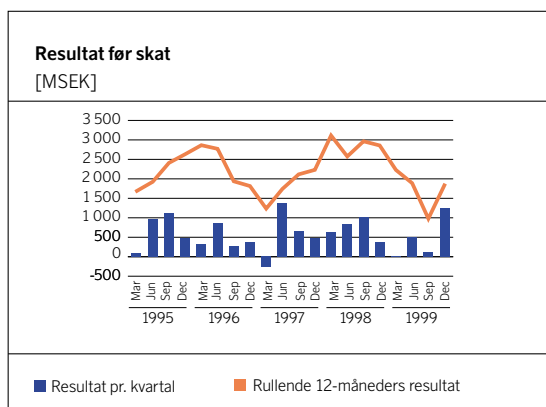
I 1999 har bestyrelsen bl.a. behandlet særskilte temaer som SAS strategi for effektivisering af kapitalanvendelsen, SAS virksomhedsforbedringsprogram samt investering i nye langdistancefly.



# Resultat i sammendrag

– oplysning pr. kvartal

MSEK	1998					1999				
	jan- mars	apr- juni	juli- sept	okt- dec	helår jan-dec	jan- mars	april- juni	juli- sept	okt- dec	helår jan-dec
Omsætning	9 469	10 323	10 245	10 909	40 946	<b>9 621</b>	<b>11 114</b>	<b>9 877</b>	<b>10 896</b>	<b>41 508</b>
Personaleomkostninger	-3 060	-3 194	-3 231	-3 595	-13 080	<b>-3 469</b>	<b>-3 690</b>	<b>-3 427</b>	<b>-3 469</b>	<b>-14 055</b>
Øvrige driftsomkostninger	-5 552	-5 749	-5 947	-6 503	-23 751	<b>-6 058</b>	<b>-6 458</b>	<b>-5 884</b>	<b>-6 288</b>	<b>-24 688</b>
<b>Driftsresultat før afskrivninger</b>	857	1 380	1 067	811	4 115	<b>94</b>	<b>966</b>	<b>566</b>	<b>1 139</b>	<b>2 765</b>
Afskrivninger	-536	-530	-522	-537	-2 125	<b>-455</b>	<b>-488</b>	<b>-519</b>	<b>-480</b>	<b>-1 942</b>
Resultatandele i associerede selskaber	16	5	-28	-13	-20	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>-23</b>	<b>-170</b>	<b>-175</b>
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	0	0	0	1	1	<b>150</b>	<b>2</b>	<b>134</b>	<b>-3</b>	<b>283</b>
Resultat ved salg af fly og bygninger	297	2	538	177	1 014	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>628</b>	<b>731</b>
<b>Driftsresultat</b>	634	857	1 055	439	2 985	<b>-180</b>	<b>527</b>	<b>201</b>	<b>1 114</b>	<b>1 662</b>
Resultat fra øvrige aktier og andele	0	0	0	1	1	<b>221</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>196</b>	<b>417</b>
Finansnetto	-15	-12	-40	-62	-129	<b>-51</b>	<b>-21</b>	<b>-96</b>	<b>-65</b>	<b>-233</b>
<b>Resultat før skat</b>	619	845	1 015	378	2 857	<b>-10</b>	<b>506</b>	<b>105</b>	<b>1 245</b>	<b>1 846</b>



# SAS Gruppens resultatopgørelse (note 1)

MSEK	Note	1999	1998
Omsætning	2	<b>41 508</b>	40 946
Personaleomkostninger	3	<b>-14 055</b>	-13 080
Øvrige driftsomkostninger	4	<b>-24 688</b>	-23 751
<b>Driftsresultat før afskrivninger</b>		<b>2 765</b>	4 115
Afskrivninger	5	<b>-1 942</b>	-2 125
Resultatandele i associerede selskaber	6	<b>-175</b>	-20
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber		<b>283</b>	1
Resultat ved salg af fly og bygninger	7	<b>731</b>	1 014
<b>Driftsresultat</b>		<b>1 662</b>	2 985
Resultat fra øvrige aktier og andele	8	<b>417</b>	1
Renteindtægter og lignende resultatposter	9	<b>446</b>	633
Renteomkostninger og lignende resultatposter	10	<b>-679</b>	-762
<b>Resultat efter finansielle poster</b>		<b>1 846</b>	2 857
Datter- og associerede selskabers skatter	11	<b>-159</b>	-141
Minoritetsandele		<b>-1</b>	0
<b>Resultat før skat vedrørende SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter</b>		<b>1 686</b>	2 716

## Resultat per forretningsområde

MSEK	1999	1998
<b>SAS</b>		
Resultat før afskrivninger	<b>2 310</b>	3 644
Afskrivninger	<b>-1 757</b>	-1 974
Resultatandele i associerede selskaber	<b>-201</b>	-35
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	<b>-3</b>	1
Resultat ved salg af fly og bygninger	<b>729</b>	1 014
Resultat fra øvrige aktier og andele	<b>417</b>	1
Finansnetto	<b>-188</b>	-35
<b>SAS i alt</b>	<b>1 307</b>	2 616
SAS International Hotels	<b>544</b>	233
Øvrig virksomhed/koncern- elimineringer	<b>-5</b>	8
<b>Resultat før skat</b>	<b>1 846</b>	2 857

## Valutaindvirkning på SAS Gruppens resultat

Såvel omsætning som driftsomkostninger og finansielle poster er blevet væsentligt påvirket af ændringer i valutakurserne. Kun cirka 30% af omsætningen og 27% af driftsomkostningerne er i svenske kroner.

Den samlede effekt af de ændrede valutakurser på SAS Gruppens driftsresultat for 1999 sammenlignet med 1998, var negativ med 54 MSEK. Dette skyldes hovedsagelig en svagere svensk krone, samt at den danske krone blev svækket i forhold til SAS indtægtsvalutaer. Forskellen på årene i valutakursforskellen i den finansielle nettogæld var negativ med 26 MSEK. I alt blev effekten på resultatet før skat negativ med 80 MSEK.

MSEK	
Omsætning	464
Driftsomkostninger inklusiv omregning af driftskapital	-518
<b>Driftsresultat</b>	<b>-54</b>
Finansielle poster	-26
<b>Resultat før skat</b>	<b>-80</b>

# Kommentarer til resultatopgørelsen

SAS Gruppens omsætning steg med 562 MSEK eller 1,4%. Heraf er 95 MSEK øgede passagerindtægter, og 467 øget omsætning indenfor andre virksomhedsområder. SAS passagertrafik i RPK, betalte passagerkilometer, steg med 1,6% sammenlignet med 1998. Enhedsindtægten, yielden, faldt justeret for vaultaindtægter med 2,4%.

Driftsomkostningerne steg med 1 912 MSEK eller 5,2%. Antallet af personale i SAS Gruppen steg med 6,6% og personaleomkostningerne blev 975 MSEK eller 7,5% højere end foregående år. Øvrige driftsomkostninger steg med 3,9%. I SAS flyvirksomhed steg driftsomkostningerne med 1 642 MSEK, eller 5,3%. Produktionsstigningen var 4,7% og nettoenhedsomkostningen faldt justeret for valuta med 1,1%.

EU-domstolen gav i juni måned flyselskaberne medhold angående den svenske miljøafgift, der blev indført i 1995 og 1996. 158 MSEK er derfor blevet bogført som indtægter modsvarende betalte afgifter i 1995 inklusive tilskrevne renter, hvilket påvirker enhedsomkostningen positivt. Oliepriserne har i gennemsnit været lavere i 1999 end i de foregående år. SAS brændstofomkostninger er hvad angår volumen og valutaeffekt 10% lavere end i 1998. Desuden har salgskomkostningerne i form af ændrede agentkommissioner reduceret enhedsomkostningen sammenlignet med 1998. Omkostningerne for leasing af fly er steget med 22% på grund af sale and leaseback transaktioner.

Driftsresultatet før afskrivninger faldt med 1 350 MSEK. Ændrede valutakurser har påvirket resultatet med 54 MSEK. Bruttodækningsgraden faldt fra 10,0% til 6,7%.

Afskrivningerne faldt med 183 MSEK til 1 942 MSEK. Denne ændring er et netto af reducerede afskrivninger som følge af en ændret afskrivningsmetode for fly samt øgede investeringer. SAS har siden 1994 foretaget planlagte afskrivninger på fly med 6% årligt, det vil sige lineært over 15 år med en restværdi på 10%. Fra og med januar 1999 ændredes afskrivningsmetoden til 4,5% årligt. Dette indebærer en afskrivning over 20 år med en restværdi på 10%. Den positive resultateffekt for 1999 som følge af den ændrede afskrivningsmetode udgjorde cirka 400 MSEK.

Resultatandele i associerede selskaber udgjorde -175 (-20) MSEK. Resultatforringelsen fandt først og fremmest sted i Air Botnia på grund af startomkostninger samt i Widerøe. Afskrivningen af goodwill udgør totalt 41 (43) MSEK.

Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber, 283 MSEK, stammer først og fremmest fra en realisationsgevinst, 152 MSEK ved salg i marts af SAS Hotels NV som inkluderer hotelejendommen i Amsterdam samt salg i august af Portman Hotel, London, 134 MSEK.

I årets løb er flysalg blevet gennemført med realisationsgevinster på 829 (1 009) MSEK. Heri indgår afhændelse af fem Fokker F28, 65 MSEK, tre SAAB 340, 27 MSEK, en Boeing 737-500, 79 MSEK. Dertil kommer sale and leaseback af otte Boeing 737-600, 227 MSEK, samt af tredivende Douglas MD-80, 431 MSEK.

SAS har i samarbejde med General Capital Aviation Services (GECAS) etableret et selskab, Commercial Aviation Leasing Limited, Irland, hvor SAS har en ejerandel på 47%. Sale and leaseback aftalen giver SAS adgang til flyene i 10 år, men medtager også tidligere returnering såvel som forlængelse. Afsætningen for interngevinst er opgjort til 396 MSEK, hvilket reducerer realisationsgevinsten.

I det forløbne år udlejedes en Douglas MD-83, en Boeing 737, tre Boeing 767 samt 24 Douglas DC-9.

Realisationsresultatet fra udlejningen af bygninger udgjorde -98 (5) MSEK. Tab ved udlejning af bygningerne på Fornebu, Oslos tidligere lufthavn, indgår med 100 MSEK.

SAS har andele i SITA Foundation som ejer aktier i datavirksomheden Equant N.V. Efter at SITA Foundation besluttede at sælge aktier i Equant N.V. på børsen, realiseredes i februar og december 55,8% af SAS beholdning, hvilket gav en total realisationsgevinst på 417 MSEK. SAS resterende tilgodehavende svarer til 0,25% af aktierne i Equant N.V. og havde per 31. December 1999 en børsværdi på cirka 55 MUSD.

SAS Gruppens finansnetto udgjorde -233 (-129) MSEK. Rentenetto blev -196 (-80) MSEK som følge af en højere gennemsnitlig nettogæld sammenlignet med 1998. Valutaeffekten var -40 (-14) MSEK. Den japanske yen er blevet styrket i løbet af andet halvår og den svenske krone er henimod slutningen af året blevet svækket i forhold til euroen, hvilket har medført negative valuta-kurseffekter.

Resultatet før skat udgjorde 1 846 (2 857) MSEK.

Af datterselskabernes totale skatteudgift udgjorde 28 (26) MSEK hensættelser til udskudt skat.

# SAS Gruppens balance

## AKTIVER

MSEK	Note	1999	1998
<b>Anlægsaktiver</b>			
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>			
	12	<b>481</b>	166
<b>Materielle anlægsaktiver</b>			
	12		
Bygninger og grunde		<b>5 823</b>	6 624
Fly		<b>9 930</b>	10 179
Reservemotorer og reservedele		<b>1 367</b>	1 160
Værkstedsinventar og service udrustning til fly		<b>290</b>	236
Andet inventar og køretøjer		<b>2 053</b>	2 075
Igangværende anlægsaktiver		<b>294</b>	414
Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver	13	<b>2 539</b>	2 317
		<b>22 296</b>	23 005
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>			
	12		
Kapitalandele i associerede selskaber	14	<b>1 018</b>	1 447
Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber	15	<b>536</b>	110
Aktier og andele	16	<b>81</b>	86
Pensionsmidler, netto	21	<b>2 443</b>	1 223
Andre langfristede tilgodehavender		<b>713</b>	452
		<b>4 791</b>	3 318
<b>Anlægsaktiver i alt</b>		<b>27 568</b>	26 489
<b>Omsætningsaktiver</b>			
Varelagre og reservedele	17	<b>1 015</b>	958
Forskud til leverandører		<b>2</b>	2
		<b>1 017</b>	960
<b>Kortfristede tilgodehavender</b>			
Kundetilgodehavender		<b>2 936</b>	2 720
Tilgodehavender hos associerede selskaber		<b>112</b>	63
Øvrige tilgodehavender	18	<b>1 155</b>	1 033
Forudbetalte omkostninger og skyldige indtægter		<b>1 337</b>	1 173
		<b>5 540</b>	4 989
<b>Kortfristede placeringer</b>			
	19	<b>7 056</b>	7 043
<b>Kasse og bank</b>		<b>1 279</b>	968
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>14 892</b>	13 960
<b>AKTIVER I ALT</b>		<b>42 460</b>	40 449

## EGENKAPITAL OG GÆLD

MSEK	Note	1999	1998
<b>Egenkapital</b>			
	20		
Indskudskapital		<b>15 179</b>	14 435
Anden egenkapital		<b>1 882</b>	1 675
		<b>17 061</b>	16 110
<b>Minoritetsinteressenters hensættelser</b>			
		<b>25</b>	19
<b>Hensættelser</b>			
Pensioner og lignende forpligtelser	21	<b>129</b>	161
Udskudte skatter		<b>226</b>	193
		<b>355</b>	354
<b>Langfristet gæld</b>			
	22		
Driftslån	23	<b>772</b>	854
Obligationslån	24	<b>226</b>	767
Andre lån	25	<b>7 557</b>	7 120
Anden gæld		<b>903</b>	705
		<b>9 458</b>	9 446
<b>Kortfristet gæld</b>			
Kortfristet del af langfristet gæld		<b>1 253</b>	2 369
Lån	27	<b>2 442</b>	588
Forskud fra kunder		<b>56</b>	42
Leverandørgæld		<b>2 221</b>	2 196
Gæld til associerede selskaber		<b>101</b>	16
Skattegæld		<b>55</b>	58
Trafikafregningsgæld	28	<b>2 073</b>	2 012
Foreslået overførsel til moderselskaber		<b>770</b>	957
Anden gæld		<b>1 436</b>	1 462
Skyldige omkostninger og forudbetalte intægter		<b>5 154</b>	4 820
		<b>15 561</b>	14 520
<b>EGENKAPITAL OG GÆLD I ALT</b>			
		<b>42 460</b>	40 449
<b>Pant der er stillet for egen gæld og hensættelser</b>			
	29	<b>343</b>	819
<b>Øvrige sikkerhedsstillelser</b>			
	29	<b>62</b>	68
		<b>405</b>	887
Eventualforpligtelser	30	<b>1 237</b>	1 226
Lejeforpligtelser	31		

# Kommentarer til balancen

## Aktiver

SAS Gruppens samlede aktiver er steget med 5,0% til 42 460.

Stigning i immaterielle aktiver stammer fra anvendte udviklingsomkostninger indenfor IT-området.

Bygninger og grunde er faldet med 801 MSEK hovedsageligt på grund af solgte hotelejemdomme i Amsterdam og London.

Den bogførte værdi af flyene er faldet med 249 MSEK. Ændringen omfatter en stigning på grund af investering i Boeing 737-600 inklusiv tidligere foretagne forskudsbetaling med i alt 3 966 MSEK. Afgående poster er årets afskrivninger på 835 MSEK samt restværdien af solgte fly m.m. 3 380 MSEK.

Langfristet forskud til leverandører af flymateriel er steget med 222 MSEK. Der er udbetalt forskud til Boeing på 1 081 MSEK i forbindelse med leverancer i 1999. Derudover er der yderligere anvendt 81 MSEK. Forskud vedrørende kommende leverancer af blandt andet Boeing 737 samt de Havilland Q400 er betalt med 1 133 MSEK. Aktiverede finansielle omkostninger samt omregningsdifferencer er tillagt 205 MSEK respektive 46 MSEK.

Kapitalandele i associerede selskaber er faldet med 429 MSEK til 1 018 MSEK. Investeringer er i 1999 foretaget med i alt 152 MSEK. Årets resultatandele var negative med 180 MSEK. Hensættelser til interngældsreserve i forbindelse med udlejning af fly til Commercial Aviation Leasing Ltd har reduceret aktiverne med 396 MSEK. Derudover er kapitalandelene faldet på grund af valuta-kursændringer m.m. 6 MSEK.

SAS har siden 1996 behandlet samtlige tilsagnsbaserede kollektive pensionsordninger iflg. IAS hvilket medfører, at pensionsforpligtelserne beregnes baseret på PBO (Projected Benefit Obligation). Tillempningen af blandt andet disse principper resulterer pr. den 31. December 1999 i et aktiv kaldet pensionssummen, på netto 2 443 (1 223) MSEK (se også Regnskabs- og vurderingsprincipper side 79-80 samt note 21).

Den kortfristede likviditet var ved årsskiftet 8 335 (8 011) MSEK eller 19,6 (20)% af balancen. Investeret kapital i alt udgjorde ved årsskiftet 29 482 (27 854) MSEK. Gennemsnitlig investeret kapital var i 1999 28 936 (27 124) MSEK. Forrentningen af den investerede kapital var 9 (13) %.

## Gæld

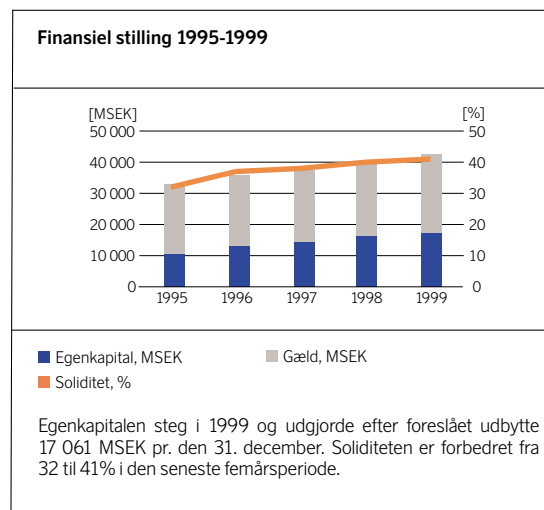
Af den samlede gæld var 12 396 (11 859) MSEK rentebærende.

Den rentebærende nettogæld var per 31. december 1999 529 (2 079) MSEK. SAS Gruppens gennemsnitlige nettogæld har i 1999 været 4 295 (1 950) MSEK. Gældsætningsgraden i 1999 var per 31. December 0,03 (0,13).

SAS Gruppen har tilgængelige lånefaciliteter, underskrevet i 1996-1998, på 1 085 MSUD. Derudover har SAS udnyttede certifikatprogrammer af 1 590 MSEK, 1 500 MDKK og 184 MUSD til rådighed.

## Egenkapitalen

Egenkapitalen steg, efter foreslået overførsel til SAS moderselskab på 770 (957) MSEK, med 951 (1 869) MSEK til 17 061 (16 110) MSEK. Udover årets resultat efter skat skyldtes ændringen negative omregningsforskelle i udenlandske datter- og associerede selskaber, samt ændringer i kapitalandele i associerede selskaber. Soliditeten, efter gældsførsel af det foreslåede udbytte, var ved årsskiftet 41 (40) % og forrentningen af egenkapitalen efter beregnet skat udgjorde 8 (13) %.



# SAS Gruppens pengestrømsopgørelse

MSEK	1999	1998
<b>ÅRETS DRIFT</b>		
Resultat efter finansielle poster	1 846	2 857
Afskrivninger	1 942	2 125
Resultat ved salg af anlægsaktiver	-1 431	-1 016
Justering for poster som ikke indgår i pengestrømsopgørelsen m.m.	-130	-159
<b>Cash flow fra virksomheden</b>	<b>2 227</b>	<b>3 807</b>
Ændring i:		
Varelager og reservedele	-57	-179
Driftstilgodehavender	-702	-848
Driftsgæld	464	1 357
<b>Ændring af kapital bundet i driften</b>	<b>-295</b>	<b>330</b>
<b>Nettofinansiering fra virksomheden</b>	<b>1 932</b>	<b>4 137</b>
<b>INVESTERINGER</b>		
Fly	-2 885	-1 148
Reservedele	-324	-363
Bygninger, inventar og øvrige driftsmidler	-1 038	-2 275
Aktier, andele, goodwill m.m.	-490	-875
Forskudsindbetalinger på flymateriel	-1 133	-1 451
<b>Investeringer i alt</b>	<b>-5 870</b>	<b>-6 112</b>
Salg af anlægsaktiver	6 385	2 372
Omregningsdifferencer m.m.	54	-12
<b>Nettoinvesteringer</b>	<b>569</b>	<b>-3 752</b>
<b>Udbetalte midler til moderselskaber</b>	<b>-957</b>	<b>-1 141</b>
<b>Finansieringsunder-/overskud</b>	<b>1 544</b>	<b>-756</b>
<b>EKSTERN FINANSIERING</b>		
Lån, afdrag og førtidsindfrielse inkl. valutakursdifferencer - netto	569	-172
Øvrige finansielle tilgodehavender/gæld - netto	-1 794	-878
Ændring i minoritetsinteresser	5	0
<b>Ekstern finansiering - netto</b>	<b>-1 220</b>	<b>-1 050</b>
<b>ÆNDRING Af LIKVIDE MIDLER IFØLGE BALANCEN</b>	<b>324</b>	<b>-1 806</b>
Likvide midler ved regnskabsårets begyndelse	8 011	9 817
<b>Likvide midler ved regnskabsårets afslutning</b>	<b>8 335</b>	<b>8 011</b>

# Kommentarer til pengestrømsopgørelsen

SAS Gruppens cash flow før ændringerne i driftskapitalen og investeringer udgjorde 2 227 (3 807) MSEK. Driftskapitalen steg med 245 (-330) MSEK. Såvel driftstilgodehavender som driftsgæld steg i 1999. I det forløbne år faldt driftskapitalen med 330 MSEK.

Investeringer inklusive forskudsbetalinger til flyleverandører udgjorde 5 870 (6 112) MSEK. Af investeringerne kan 5 720 (5 554) MSEK henføres til SAS og 150 (557) MSEK til SAS International Hotels. Heri indgår leverandørbetaling på 2 885 MSEK vedrørende tyve Boeing 737.

Investeringer i aktier og andele omfatter associerede airBaltic og Commercial Aviations Leasing Ltd, 155 MSEK. I immaterielle aktiver er der i 1999 investeret 335 MSEK.

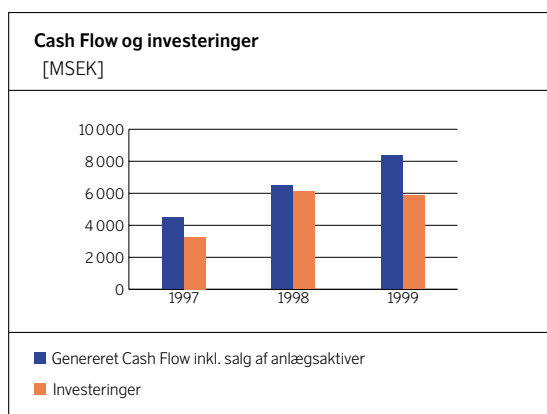
Salg af anlægsaktiver genererede 6 385 (2 372) MSEK

og består af indtægter ved afhændelse af fly, 4 824 (2 354) MSEK. Salg af aktier og andele gav 1 533 (4) MSEK, inklusiv hotelejendomme, 1 114 MSEK. Øvrige bygninger er afhændet for 28 (14) MSEK:

Cash Flow efter nettoinvesteringer blev hermed 2 501 (385) MSEK. Efter udbetaling af midler til moderselskaberne 957 (1 141) MSEK var finansieringsoverskuddet 1 544 (underskud på 756) MSEK.

Den finansielle gæld steg med 569 MSEK i 1999, hvilket hovedsageligt er et netto af nye lån på næsten 4 000 MSEK samt amortisering og indfrielse af lån til 3 300 MSEK. Øvrige finansielle aktiver steg med 1 794 MSEK på grund af øgede langsigtede placeringer i pensionsordninger samt øget udlåning til associerede selskaber.

I alt steg SAS Gruppens likvide midler med 324 MSEK.



### **Overførsel til moderselskaberne**

Bestyrelsen og den administrerende direktør foreslår SAS repræsentantskab, at et beløb på 770 MSEK overføres til moderselskaberne. Beløbet er hensat i SAS Gruppens balance pr. 31. december 1999.

### **Udsigter for hele 2000**

Efter et svagt 1999 vurderes det operative resultat for 2000 at blive væsentligt bedre.

Den økonomiske udvikling i vigtige markeder forventes at blive stærkere end i de foregående år og skabe grundlag for en større vækst i flytrafikken. Der er stadig

overkapacitet på flere markeder, men en tilbageholdenhed med ny kapacitet forventes i hele branchen, samtidig med at den meget store overkapacitet på det norske marked nu er reduceret.

Omkostningsudviklingen i SAS forventes yderligere forbedret gennem virksomhedsforbedringsprogrammet som er igangsat. Enhedsomkostningen år 2000 forventes at blive lavere end i 1999.

Usikkerhedsmomentet består primært i væksten i efterspørgslen og udviklingen af priserne, som fortsat er under pres på grund af overkapacitet.

Stockholm den 17. februar 2000

**Hugo Schrøder**

**Bo Berggren**

**Harald Norvik**

**Anders Eldrup**

**Urban Jansson**

**Bjørn Eidem**

**Helmuth Jacobsen**

**Leif Kindert**

**Ingvar Lilletun**

**Jan Stenberg**

*Administrerende direktør og Koncernchef*



# Regnskabs- og vurderingsprincipper

## Generelt

SAS Gruppens årsregnskab er opstillet i overensstemmelse med International Accounting Standards Committees (IASC) rekommandationer. Ændrede regnskabsprincipper, se note 1.

## Koncernregnskabet

Definition af koncern- og associerede selskaber.

SAS Gruppens regnskab omfatter SAS konsortiet, dets datterselskaber og associerede selskaber samt Konsortiet SAS Commuter.

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 ejet af SAS Gruppen.

Større associerede selskaber, hvor SAS Gruppens ejerandel udgør mindst 20% og højst 50% værdiansættes efter den indre værdis metode. Hvis SAS Gruppens ejerandel overstiger 50%, og der i overensstemmelse med SAS strategi foreligger en klar intention allerede ved købet om at reducere ejerandelen til en andel, der er under 50% opføres et sådan selskab i regnskabet efter den indre værdis metode.

## Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet er udarbejdet efter kostværdimetoden. Dette indebærer, at datterselskabernes aktiver og gæld værdisættes til markedsværdi i overensstemmelse med en foretagen kostværdianalyse. Overstiger anskaffelsværdien for aktier i datterselskaber den beregnede 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 i overensstemmelse med den indre værdis metode. Dette indebærer at SAS 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 regnskaber 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 10.

SAS anvender forskellige finansielle instrumenter til styring af selskabets totale valuta- og renteesponering. 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 indgåelse 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 kurstab, der opstår, bogføres over resultatet. Netto resultateffekten af rente indtægter og rentekomkostninger, som er knyttet 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 resultateffekt (netto) af renteindtægter og renteudgifter resultatføres løbende.

Se endvidere Note 26 – 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 fra og med den 1. januar 1999 en lineær afskrivningsmetode over 20 år med 10% i restværdi. Tidligere anvendtes lineær afskrivning over 15 år med 10% 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 afskrivningen 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%.

Væsentlige beløb angående udviklingen indenfor IT-området aktiveres og afskrives over 3 til 5 år. Afskrivning på goodwill der kan henføres til langsigtede investeringer af strategisk betydning for SAS virksomhed afskrives fra og med år 1998 på op til 20 år. Tidligere køb afskrives over 10 år. Afskrivningen af øvrige immaterielle aktiver sker over en vurderet økonomisk livslængde.

Omfattende modificeringer og forbedringer på anlægssaktiver 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.

### Pensionsforpligtelser

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 henhold 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 beregningerne i overensstemmelse med FASB87 og IAS 19. 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 fondsmidlerne i ordningerne. PBO er lagt til grund for bogføringen af forpligtelserne.

Årets pensionsomkostninger er sammensat af nutidsværdien af årets pensionsindtjening og rente af forpligtelsen ved årets begyndelse, fratrukket forrentningen af fondsmidlerne i ordningen. Dertil kommer for visse pen-

sionsordninger amortisering af estimerede afvigelse og planændringer. De nævnte beregningsdifferencer amortiseres efter to forskellige metoder. Planændringer amortiseres over den gennemsnitlige tilbageværende indtjeningstid for de arbejdsaktive som omfattes af pensionsordningen. SAS anvender desuden en alternativ metode til periodisering af afvigelsen mellem det forventede og det faktiske udfald for beregnede pensionsforpligtelser og midler i fonde. De akkumulerede estimatafvielser på op til 10% af den største af pensionsforpligtelserne og pensionsmidlerne holdes udenfor. Da den akkumulerede afvigelse overstiger denne 10% grænse, påbegyndes amortiseringen af det overskydende beløb over fem år.

SAS Gruppen har i 1999 fået identificeret en allokering i form af såkaldte virksomhedstilknyttede af pensionsmidler i forsikrings-selskabet SPP i Sverige til 2 959 MSEK. Denne allokering har ikke påvirket SAS Gruppens resultat for 1999, eftersom SAS siden 1996 har bogført pensionsforpligtelser i overensstemmelse med IAS.

### 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 benyttet. Hvert år estimeres de uudnyttede billetters forventede andel af trafikafregningsgælden. Denne reserve indtægtsføres det næstfølgende år i overensstemmelse med fastlagte principper.

### EuroBonus

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

### Vedligeholdelsesomkostninger

Rutinemæssige flyeftersyn og reparationer omkostningsføres løbende.

Der er foretaget hensættelse af fremtidige eksterne omkostninger til tungt vedligehold inklusiv motorvedligehold på flytypen Douglas MD-80. Dette vedligehold gennemføres hvert tiende år. For Boeing 767, Boeing 737 og Douglas MD-90 foretages hensættelser til fremtidigt motorvedligehold og for Fokker F50 til fremtidige vedligeholdelsesomkostninger

### Valutakurser for vigtige valutaer

			Kurs på balancedagen		Gennemsnitskurs	
			1999	1998	1999	1998
Danmark	DKK	100	115,05	126,85	118,52	118,81
Norge	NOK	100	106,05	107,30	106,01	105,38
USA	USD		8,53	8,07	8,26	7,95
Storbritannien	GBP		13,80	13,52	13,37	13,17
Schweiz	CHF	100	533,60	590,10	550,71	549,41
Japan	JPY	100	8,34	7,00	7,28	6,10
EMU-lande	EUR		8,56	9,47	8,82	8,93

# Noter

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

## Note 1 - Ændret regnskabsprincip

Fra og med 1999 angives resultatandele i associerede selskaber i regnskabet før skat. Resultatet for 1998 er derfor blevet justeret for at opnå sammenlignelighed, hvorved Resultatandele i associerede selskaber forbedres med 28 MSEK og et tilsvarende beløb belaster Associerede selskabers skatter.

## Note 2 - Omsætning

	1999	1998
Trafikindtægter:		
Passagerindtægter	28 335	28 240
Fragt	2 058	1 997
Post	269	243
Øvrige trafikindtægter	1 315	1 407
Øvrige driftsindtægter		
Teknisk vedligehold	797	733
Marktjenester	752	592
Distributionssystemtjenester	889	786
Øvrige driftsindtægter	1 868	1 608
SAS Trading	2 347	2 606
SAS i alt	38 630	38 212
SAS International Hotels	2 963	2 786
Øvrige datterselskaber	64	69
Koncerneliminering	-149	-121
<b>Omsætning</b>	<b>41 508</b>	<b>40 946</b>

## Passagerindtægter per geografisk område

	1999	1998
Interkontinentalt	4 126	4 140
Europa	11 791	12 144
Interskandinavisk	4 504	4 274
Indenrigs	7 914	7 682
<b>Sum</b>	<b>28 335</b>	<b>28 240</b>

## Note 3 - Personaleomkostninger

Det gennemsnitlige antal ansatte i 1999 indenfor SAS Gruppens forskellige forretningsområder var 28 863 (27 071), heraf 25 754 (23 992) i SAS og 3 071 (3 041) i SAS International Hotels.

Fordelingen af det gennemsnitlige antal ansatte per land fremgår af tabellen til højre.

Det gennemsnitlige antal ansatte i Danmark udgjorde 9 320 (9 208), i Norge 7 763 (7 177) og i Sverige 9 476 (8 452).

SAS Gruppens totale lønomkostninger udgjorde 12 984 (12 005), heraf sociale udgifter 1 739 (1 569) og pensioner 389 (667) MSEK.

Forts. Note 3

## Gennemsnitligt antal ansatte

	1999		1998	
	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder
Danmark	5 907	3 413	5 836	3 372
Norge	4 390	3 373	4 097	3 080
Sverige	5 251	4 225	4 917	3 535
Storbritannien	288	429	208	352
Tyskland	180	172	178	174
Frankrig	28	60	20	54
Japan	26	39	54	13
Finland	77	212	71	171
Belgien	41	32	38	33
USA	105	161	95	166
Øvrige udland	176	278	247	360
<b>I alt</b>	<b>16 469</b>	<b>12 394</b>	<b>15 761</b>	<b>11 310</b>
<b>I alt mænd og kvinder</b>	<b>28 863</b>		<b>27 071</b>	

## Vederlag til personer i ledende stillinger

I 1999 er der udbetalt 2 672 TSEK til medlemmerne af SAS Konsortiets bestyrelse, heraf 357 TSEK til bestyrelsens formand, i alt 636 TSEK til de to viceformænd samt i alt 1 286 TSEK til de øvrige bestyrelsesmedlemmer inklusive medarbejderrepræsentanterne. Til suppleanterne er der desuden udbetalt i alt 393 TSEK. Disse honorarer er fastsat af repræsentantskabet i SAS.

Ingen af bestyrelsesmedlemmerne har i 1999 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 ligeledes er koncernchef, er for 1999 opgjort til 7 548 TSEK, hvoraf 1 750 TSEK vedrører bonus for 1998.

Den administrerende direktørs pensionsalder er 62 år. Pensionen er baseret på lønnen på tidspunktet for pensioneringen. Mellem 62 og 65 år udgør den 39,03% af den pensionsgivende løn udtrykt i 1999 niveau, og fra og med 65 år, 36,67%. De øvrige ansatte i SAS øverste ledelse opnår ret til pension, når de fylder 60 år, op optjener lineært op til pensionsalderen. Pensionsniveau for svenske ansatte med fuld løn udgør 70% af lønnen indtil 30 basisbeløb (1 092 TSEK) og 35% af løndele derover. Alternativt tilbydes en ordning baseret på indbetalt præmie. For danske og norske ansatte i SAS øverste ledelse gælder samme grundstruktur i pensionssystemet med tilpasning til danske respektive norske forhold.

Afgangsvederlaget for den administrerende direktør og de øvrige ansatte i SAS 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**

	1999	1998
Leasingomkostninger	1 291	1 059
Salgsomkostninger	1 597	2 072
Flybrændstof	2 181	2 322
Lufftartsafgifter	3 486	3 558
Cateringomkostninger	1 711	1 596
Handlingsomkostning	1 862	1 700
Teknisk flyvedligehold	2 063	1 741
Øvrige driftsomkostninger	10 497	9 703
<b>I alt</b>	<b>24 688</b>	<b>23 751</b>

**Note 5 – Afskrivninger**

	1999	1998
Goodwill og immaterielle aktiver	23	15
Fly	835	1 254
Reservemotorer og reservdele	130	116
Værkstedsinventar og flyserviceudstyr	63	42
Andet inventar og køretøjer	567	442
Forskud på anlægsaktiver	–	3
Bygninger og bygningsindretning	323	252
Markanlæg	1	1
<b>I alt</b>	<b>1 942</b>	<b>2 125</b>

**Note 6 – Resultatandele i associerede selskaber<sup>1</sup>**

	1999	1998
British Midland PLC <sup>2</sup>	39	20
Widerøe's Flyveselskab ASA	–67	7
Polygon Group Ltd <sup>3</sup>	–7	–10
Cimber Air A/S	9	7
Spanair S.A. <sup>4</sup>	14	34
Skyways Holding AB	6	5
Grønlandsfly A/S	8	5
Oy Air Botnia Ab	–184	–91
airBaltic Corporation SIA	–23	–16
Airnet I/S	3	3
Casinos Denmark A/S / Casino Copenhagen K/S	15	15
Øvrige	12	1
<b>I alt<sup>5</sup></b>	<b>–175</b>	<b>–20</b>

<sup>1</sup> Resultatandele i associerede selskaber før skat.

<sup>2</sup> Resultatandelen inkluderer afskrivning på goodwill med 23 (34) samt korrektion af foregående års resultat med 19 (18).

<sup>3</sup> Resultatandelen inkluderer korrektion af sidste års resultat med 3 (–13).

<sup>4</sup> Baseret på årsregnskab pr. 31. oktober 1999.

<sup>5</sup> Heri indgår afskrivning af goodwill (inkl. British Midland PLC) med i alt 41 (43) MSEK.

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**

	1999	1998
SAS – salg af Boeing 767	–	536
SAS – salg af Douglas MD-80	431	33
SAS – salg af Douglas DC-9	–	378
SAS – salg af SAAB 340	27	–
SAS – salg af Boeing 737	306	62
SAS – salg af Fokker F28	65	–
SAS – salg af bygninger	–100	5
SIH – salg af bygninger	2	–
<b>I alt</b>	<b>731</b>	<b>1 014</b>

**Note 8 – Resultat fra øvrige aktier og andele**

	1999	1998
Resultat ved salg af aktier	417	–
Udbytte	0	1
<b>I alt</b>	<b>417</b>	<b>1</b>

**Note 9 – Renteindtægter og lignende resultatposter**

	1999	1998
Renteindtægter	409	622
Øvrige finansielle indtægter	37	11
<b>I alt</b>	<b>446</b>	<b>633</b>

**Note 10 – Renteomkostninger og lignende resultatposter**

	1999	1998
Renteomkostninger	605	702
Valutakursdifferencer, netto	40	14
Øvrige finansielle omkostninger	34	46
<b>I alt</b>	<b>679</b>	<b>762</b>

**Note 11 – Datter- og associerede selskabers skatter**

	1999	1998
Aktuelle skatteomkostninger i datterselskaber	126	87
Aktuelle skatteomkostninger i associerede selskaber	5	28
Udskudt skat i datterselskaber som kan overføres til ubeskattede reserver	28	26
<b>I alt</b>	<b>159</b>	<b>141</b>

## Note 12 – Anlægsaktiver

### Immaterielle og materielle anlægsaktiver

	Immater. anl.akt.	Bygn. & grunde	Fly <sup>1</sup>	Reservm. & res. del.	Værkst. inv & serv. udr. fly.	Andet inv. & køret	Igangv. anlæg.	Forsk. anlæg.	I alt akt.
Indgående anskaffelseværdi	457	8 402	17 256	1 897	741	5 242	414	2 345	36 297
Investeringer	335	34	2 885	324	120	453	431	1 133	5 380
Aktiverede renter	–	–	–	–	–	–	–	145	145
Salg/udrangering	–28	–1 095	–6 727	–55	–22	–421	–8	–28	–8 356
Omklassificeringer	–7	351	1 068	9	–1	141	–544	–1 102	–78
Valutakursdifferencer	–	–74	–	–	–	–84	1	55	–102
Udgående akkumul. ansk. værdi	757	7 618	14 482	2 175	838	5 331	294	2 548	33 286
Indgående afskrivning	–291	–1 778	–7 077	–737	–505	–3 167	–	–28	–13 292
Årets afskrivning	–23	–324	–835	–130	–63	–567	–	–	–1 919
Salg/udrangering	28	255	3 318	30	22	389	–	22	4 036
Omklassificeringer	10	15	42	29	–2	11	–	–3	92
Valutakursdifferencer	–	37	–	–	–	56	–	–	93
Udgående akkumul. afskrivning	–276	–1 795	–4 552	–808	–548	–3 278	–	–9	–10 990
<b>Udgående planl. restværdi 1999</b>	<b>481<sup>3</sup></b>	<b>5 823</b>	<b>9 930<sup>2</sup></b>	<b>1 367</b>	<b>290</b>	<b>2 053</b>	<b>294</b>	<b>2 539</b>	<b>22 296</b>
Udgående planl. restværdi 1998	166	6 624	10 179	1 160	236	2 075	414	2 317	23 005

<sup>1</sup> Forsikringsværdien for fly pr. den 31. december 1999 udgjorde 33 619 MSEK. Heri indgår forsikringsværdien for lejede fly med 15 029 MSEK.

<sup>2</sup> Vurderet markedsværdi, eksklusivt optioner, i svenske kroner oversteg på balancedagen den 31. december 1999 den bogførte værdi med 3 271 (4 512) MSEK.

<sup>3</sup> Heri indgår årets aktiverede udviklingsomkostninger på IT-området med 320 MSEK.

### Finansielle anlægsaktiver

	Kap. andel ass. selsk.	Langfrist tilg. i ass. selsk.	Aktier & andele	Pensions- midl, netto	Andre langfrist. tilgodeh.	I alt finansielle anlægsaktiver
Indgående anskaffelseværdi	1 447	110	167	1 223	745	3 692
Tilskud	152	446	3	1 220	381	2 202
Resultatandel	–179	–	–	–	–	–179
Salg	–	–	–1	–	–	–1
Amortisering	–	–24	–	–	–26	–50
Udbytte	–31	–	–	–	–	–31
Omklassificeringer	–	–	–	–	7	–7
Valutakursdifferencer	–26	4	–14	–	–29	–65
Andet	–345	–	–	–	–	–345
Udgående akkumul. ansk. værdi	1 018	536	155	2 443	1 078	5 230
Indgående afskrivning	–	–	–78	–	–	–78
Omklassificeringer	–	–	–	–	–	–
Valutakursdifferencer	–	–	7	–	–	7
Udgående akkumul. afskrivning	–	–	–71	–	–	–71
Indgående nedskrivning	–	–	–3	–	–293	–296
Årets nedskrivning	–	–	–	–	–74	–74
Omklassificeringer	–	–	–	–	–7	–7
Valutakursdifferencer	–	–	–	–	9	9
Udgående nedskrivning	–	–	–3	–	–365	–368
<b>Udgående restværdi 1999</b>	<b>1 018</b>	<b>536</b>	<b>81</b>	<b>2 443</b>	<b>713</b>	<b>4 791</b>
Udgående restværdi 1998	1 447	110	86	1 223	452	3 318

Af tidligere års flyanskaffelser er 19 Douglas MD-80, 1 Boeing 767, 6 Douglas MD-90 og 2 Fokker F28 anskaffet, formelt gennem leasingaftaler med løbetider på 10-17 år.

For 4 Douglas MD-80 og 2 Fokker F28 fly gælder det, at SAS har aftalt med banker, at disse for SAS regning skal betale samtlige løbende leasingudgifter samt en aftalt restværdi ved respektive leasingperioders udløb. SAS har til bankerne erlagt et uigenkaldeligt beløb svarende til de samlede betalinger. Den samlede nominelle værdi af bankernes betalingsforpligtelse for SAS regning udgjorde pr. 31. december 1999 607 (1 295) MSEK.

Hvad angår øvrige leasede fly, er leasingaftalens udformning således

(specielt hvad angår flyenes værdi), at aftalerne fra SAS synspunkt er at sammenligne med køb.

De 28 (36) fly indgår i balancen med 3 089 (4 234) MSEK.

SAS flyflåde kan specificeres som følger:

	1999	1998
Ejede	6 841	5 945
Finansielt leasede (forskudsbetalte)	262	759
Øvrige finansielt leasede	2 827	3 475
<b>Bogført værdi</b>	<b>9 930</b>	<b>10 179</b>

**Note 13 – Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver**

	1999	1998
Boeing 737	1 321	1 416
deHavilland Q400	1 204	858
McDonnell Douglas	–	22
Øvrigt	14	21
<b>I alt</b>	<b>2 539</b>	<b>2 317</b>

**Note 14 – Kapitalandele i associerede selskaber**

	SAS Gruppens andel %	1999	1998
British Midland PLC	40,0	461	437
Widerøe's Flyveselskab ASA	63,3	351	361
Polygon Group Ltd	30,8	213	219
Cimber Air A/S	26,0	122	131
Spanair S.A.	49,0	130	128
Skyways Holding AB	25,0	114	111
Grønlandsfly A/S	37,5	70	72
Oy Air Botnia Ab	100,0	-151	31
airBaltic Corporation SIA	34,2	6	-9
Commercial Aviation Leasing Ltd	47,0	115	–
Eliminering af internt overskud angående Commercial Aviation Leasing Ltd		-396	–
Airnet I/S	50,0	12	13
Casinos Denmark A/S			
Casino Copenhagen K/S	50,0	22	20
Øvrige		29	13
Aktiereserve		-80	-80
<b>I alt</b>		<b>1 018</b>	<b>1 447</b>

Kapitalandel i associerede selskaber inkluderer erhvervet merværdi i British Midland PLC med 76 (97), i Oy Air Botnia Ab med 19 (22), i air Baltic Corporation med 21, i Widerøes Flyveselskab ASA med 163 (209), i Skyways Holding AB med 82 (87) og i Cimber Air A/S med 74 (86) MSEK.

**Note 15 – Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber**

	1999	1998
airBaltic Corporation SIA	74	106
Oy Air Botnia Ab	176	4
Commercial Aviation Leasing Ltd	286	–
<b>I alt</b>	<b>536</b>	<b>110</b>

**Note 16 – Aktier og andele**

	Sted	Antal aktier/andele	%	Nominel værdi 1 000-tal	MSEK Bogført værdi
<b>Aktier og andele</b>					
Copenhagen International Hotels K/S	København	1 343	11,3	DKK 134	48,3
Feri Otelcilik Ve Turizm AS	Istanbul	270 000	10,0	TRL 500	19,7
Oslo Plaza Hotel AS	Oslo	3 100	10,0	NOK 3 100	7,4
SITA Foundation	Amsterdam	520 101	0,3		1,0
Dar-es-Salaam Airport Handling Co Ltd	Dar-es-Salaam	27 000	15,0	TZS 2 700	1,4
SAS Royal Viking Hotel AB	Stockholm	20 000	25,0	SEK 2 000	1,0
Vimich Hotel Kg	Hamburg	1	5,0	DEM 150	0,7
Airline Tariff Publishing Company	Washington D.C.	17 737	4,2	USD 18	0,4
Øvrige					1,2
<b>Aktier og andele i alt</b>					<b>81,1</b>

**Note 17 – Varelagre og reservedele**

	1999	1998
Reservedele, flymateriel	651	638
Reservedele, andet	141	94
Varelager	223	226
<b>I alt</b>	<b>1 015</b>	<b>958</b>

**Note 18 – Andre tilgodehavender**

Skattetilgodehavende indgår blandt de øvrige tilgodehavender i SAS Gruppen med 19 (19) MSEK.

**Note 19 – Kortfristede placeringer**

Kortfristede placeringer pr. 31. december 1999 bestod for størstedelen af specialindlån i bank og placering i statspapirer. Placeringer i statspapirer er vurderet til den laveste anskaffelsesværdi eller markedsværdi. I kortfristede placeringer indgår også spærrede midler på en skattefradragkonto i Norge med 123 (134) MSEK.

**Note 20 – Egenkapital**

1 januar 1999	16 110
Ændring i omregningsdifferencer	-108
Ændring i kapitalandel i associerede selskaber m.m.	143
Resultat i efter skat 1999	1 686
Foreslået overførsel til moderselskaber	-770
<b>31. december 1999</b>	<b>17 061</b>

## Note 21 – Pensionsmidler, netto/hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser

	1999	1998
Pensionsmidler, netto	2 443	1 223
<b>I alt</b>	<b>2 443</b>	<b>1 223</b>
Afsat til pensioner, PRI	20	19
Pensionsgæld, øvrigt	20	20
Øvrige pensions- og personaleforpligtelser	89	122
<b>Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser i alt</b>	<b>129</b>	<b>161</b>

SAS opgiver pensionsforpligtelser i overensstemmelse med PBO (Projected Benefit Obligation).

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

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

I regnskabet er forpligtelserne i SAS Gruppen medtaget som vist i tabellen nedenfor. I posten "ikke resultatførte beløb" indgår estimatafvisninger og aktuariemæssige beregningsforskelle samt planændringer. Disse periodiseres efter to metoder. Planændringer periodiseres over gennemsnitlig tilbageværende indtjeningstid for de erhvervsaktive, som er omfattet af planen. Estimatafvisninger amortiseres over fem år hvis disse overstiger 10 % af den største pensionsforpligtelse eller pensionsmidlerne.

De fleste pensionsordninger i Skandinavien er tilsagnsordninger. Størsteparten af pensionsordningerne er sikrede gennem forsikrings-selskaber. De kollektive pensionsordninger for funktionærer i Sverige samt for ansatte i Norge er sikrede gennem pensionsordninger i forsikringsvirksomheder. For ansatte i Danmark har SAS hovedsagelig præmiebaserede løsninger.

Den normale pensionsalder for flypersonale i SAS er 60 år. Efter aftale med SAS piloter i Danmark, Norge og Sverige samt kabinepersonale i Sverige og Norge tillades frivillige fratrædelsers før tid med pension fra tidligst 55 år. SAS har også forpligtet sig til at betale pension for piloter, der mister deres flylicens, frem til den ordinære pensionsalder på 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.

	1999	1998
Årets pensionsindtjening	-1 651	-1 601
Årets afkast på midler i ordningerne	1 686	1 389
Årets amortiseringer af implementeringsforskelle og planændringer	205	145
<b>Årets pensionsomkostning, netto, vedrørende tilsagnsbaserede ordninger</b>	<b>240</b>	<b>-67</b>

	1999	1998
<b>Status pr. 31. december</b>		
Fondsmidler	20 982	17 877
Pensionsforpligtelser i følge PBO	-15 898	-15 269
Differencemidler i fonde og PBO	5 084	2 608
Ikke resultatførte planændringer samt estimatafvisninger inklusive reelt afkast	-2 641	-1 385
<b>Bogført aktiv</b>	<b>2 443</b>	<b>1 223</b>

I flere af SAS pensionsordninger foreligger overfondering. Dette bidrager til, at årets afkast på fondsmidler overstiger omkostningen for

pensionsindtjening beregnet ifølge gældende parametre. Dertil kommer, at i visse pensionsordninger har det reelle afkast været højere end SAS beregnede langsigtede afkast på 8,8 %, hvilket afspejles i posten over indtægtsførte estimatafvisninger.

Hensættelse vedrørende øvrige pensions/personaleforpligtelser, 89 (122) MSEK, omfatter langfristede forpligtelser som SAS har påtaget sig i forbindelse med tidligere års tiltagsprogrammer.

## Note 22 – Langfristede gældsposters forfald

Langfristede lån, der forfalder til betaling mere end fem år efter balance-dagen.

	1999	1998
Ansvarlig lånekapital	772	854
Obligationslån	0	202
Andre lån	3 300	1 634
Anden gæld	40	89
<b>I alt</b>	<b>4 112</b>	<b>2 779</b>

## Note 23 – Ansvarlig lånekapital

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

## Note 24 – Obligationslån

SAS obligationslån udgjorde 755 (2302) MSEK, heraf kortfristet del 529 (1535) MSEK.

Specifikation af de enkelte lån:

Pålydende	Rentesats	Løbetid	Restgæld i MSEK
50 mio US Dollar	10,650%	88/08	383
500 mio danske kroner	9,000%	90/00	87
200 mio svenske kroner	14,000%	90/00	59
10 000 mio japanske yen	6,100%	91/01	226
<b>I alt</b>			<b>755</b>
Fragår afdrag 2000			-529
<b>I alt</b>			<b>226</b>

Flertallet af ovenstående lån er omlagt til andre valutaer og andre rentebindingstider gennem indgåede valuta- og renteswapaftaler samt valutaterminer. Gældens valutaeksponering er dermed ændret, så at gælden hovedsagelig udgør eksponering i europæiske valutaer, se note 26

Egne obligationer for i alt 0 (57) MSEK er tilbagekøbt i løbet af året og bogført under denne post i balancen.

## Note 25 – Andre lån

	1999	1998
Lån fra SAS moderselskaber*	1 445	1 583
Finansielle leaser	3 912	4 992
Øvrige lån	2 910	1 357
<b>I alt før afdrag</b>	<b>8 267</b>	<b>7 932</b>
Fragår afdrag 2000 resp. 1999	-710	-812
<b>Andre lån ifølge balancen</b>	<b>7 557</b>	<b>7 120</b>

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

Valutaeksponering, se Note 26.

## Note 26 – Finansielle instrumenter

Per den 31. december 1999 har SAS Gruppen udestående valutawapaftaler til en nominal værdi svarende til 560 MSEK. Vurdering til markeds-mæssige kurser giver et positivt kursresultat på netto 274 MSEK.

Udestående finansielle valutaterminer opgøres til en nominal værdi svarende til brutto 8700 MSEK. Markedsvurderingen giver en positiv nettoværdi på omkring 102 MSEK. Samtlige kursresultater på ovennævnte vurderinger er medtaget i resultatet.

Udestående valutaterminer og optioner, som er indgået for at sikre fremtidige kommercielle strømme og investeringer, har en nominal værdi på 10000 MSEK. Resultateffekten bogføres på respektive kontraktens betalingsdag. En vurdering til markedets valutakurser pr. 31. december 1999 viser en negativ værdi på netto 44 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.

Per den 31. december 1999 var SAS Gruppens omtrentlige finansielle valutaeksponering (netto) mod konsolideringsvalutaen SEK følgende:

	Værdi i MSEK
Euro	-300
Norske kroner	-400
Britiske pund	-200
Japanske yen	-100
Svenske kroner	500
<b>Nettogæld i alt</b>	<b>-500</b>

## Note 27 – Kortfristet gæld

Bevilgede kassekreditter udgør 132 (245) MSEK, hvoraf 30 (70) MSEK er udnyttet.

## Note 28 – Trafikafregningsgæld m.m.

Trafikafregningsgælden udgøres af solgte stadig gyldige men ubrugte billetter, se principafsnittet side 80.

Den i trafikafregningsgælden estimerede reserve udgjorde pr. 31. december 1999 418 (324) MSEK.

## Note 29 – Pantsætninger m.m.

	1999	1998
<b>Pant stillet for egen gæld og hensættelser:</b>		
Pant i fast ejendom	334	810
Pant i virksomheder	2	1
Tilgodehavender	7	8
<b>Øvrige stillede panter:</b>		
Pant i virksomheder	3	3
Tilgodehavender	59	65
<b>I alt</b>	<b>405</b>	<b>887</b>

## Note 30 – Eventualforpligtelser

	1999	1998
Eventualforpligtelser, øvrige	1 237	1 226
<b>I alt</b>	<b>1 237</b>	<b>1 226</b>

SAS indgår løbende valuta- og rentekontrakter, og under eventualforpligtelserne indgår brutto 392 (342) MSEK, der kan henføres til swaptransaktioner. Den værdi, der angives her, gælder lån efter swaptransaktioner, hvis bogførte værdi på balancedagen er lavere end værdien af den oprindelige placering.

SAS International Hotels AS har, for Radisson SAS Palais Hotel i Wien, stillet garanti for, at lejekontrakten fuldføres såvel som for ombygning og reovering i slutningen af lejeperioden. Lejeren af Radisson SAS Palais Hotel i Wien har udstedt en modgaranti, som dækker disse forpligtelser.

I managementaftalerne for 18 hoteller garanterer SAS International Hotel-gruppen et minimum cash flow frem til år 2005-2024. For flere af disse aftaler er garantien begrænset til et maksimalt beløb i kontraktperioden og i visse tilfælde også et maksimalt beløb pr. år. I 1999 er der betalt garantier på i alt 8 MSEK.

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, vil der foretages løbende hensættelser.

## Note 31 – Lejeforpligtelser

SAS Gruppens forskellige forretningsområder har nedenstående lejeforpligtelser med angivelse af den samlede årlige leje for:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005-->
Fly	1 423	953	671	551	544	2 240
Hotelejeendomme	485	518	534	532	545	6 476
Andre ejendomme	372	352	281	252	233	1 868
Maskiner og inventar	13	9	4	2	0	0
<b>I alt (MSEK)</b>	<b>2 293</b>	<b>1 832</b>	<b>1 490</b>	<b>1 337</b>	<b>1 322</b>	<b>10 584</b>

Lejekontrakterne løber mellem et og tredive år, og enkelte objekter med en årlig leje, der overstiger 0,5 MSEK, er inkluderet.

I ovenstående tabel indgår større poster som følger:

Sale and leaseback transaktionen med 30 stk. MD-80 fly, som blev gennemført sammen med GECAS i december 1999, forventes at give en årlig lejeomkostning på ca. 370 MSEK.

I forbindelse med sale and leaseback transaktionen med Boeing 767-300 lejes på operationel leaseback seks fly ifølge lejekontrakter, som løber 12-30 måneder med ret til forlængelse i et til to år. I år 2000 udgør omkostningen 381 MSEK. Lejeomkostningen for 2001 udgør 135 MSEK.

SAS og Linjeflyg AB ("SAS") på den ene side og Luftfartsverket på den anden side traf i marts 1988 en aftale om fuld betaling til Luftfartsverket i forbindelse med opførelsen af Terminal 2 i Arlanda. Ved dereguleringen af indenrigsflyvningen pr. 30. juni 1992 er forudsætningen for den nævnte aftale forandret. En principaftale mellem SAS og Luftfartsverket blev indgået 25.11.1992. Den indebærer, 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 258 MSEK. SAS hævder, at samtlige luftfartselskaber på konkurrenceneutral måde skal bære deres andel af Luftfartsverkets kapacitetsomkostninger for terminal 2, dvs. at alle luftfartselskaber skal betale samme omkostning pr. passager. Genforhandlinger af aftalen har hidtil været uden resultater, og SAS har derfor bragt sagen for retten. En dom fra Norrköpings tingsrätt i december 1999 har givet SAS medhold i alle henseender. Dommen er blevet anket af Luftfartsverket.



# Revisionspåtegning

*For Scandinavian Airlines System (SAS) Denmark-Norway-Sweden*

Vi har revideret årsregnskabet, koncernregnskabet og regnskaberne i SAS for 1999. Det er bestyrelsen og den administrerende direktør, der har ansvaret for regnskabsaflæggelsen. Vort ansvar er at udtale os om årsregnskabet og koncernregnskabet på grundlag af vor revision.

Revisionen er udført i overensstemmelse med god revisionskik. Det indebærer, at vi har planlagt og gennemført revisionen for i rimelig grad at kunne forsikre os om, at årsregnskabet og koncernregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl. Revisionen omfatter at efterprøve et udvalg af grundlagene for beløb og anden information i regnskaberne. I revision indgår også at vurdere regnskabsprincipperne og bestyrelsens og den administre-

rende direktørs tillempling af disse samt at bedømme den samlede information i årsregnskabet og koncernregnskabet.

Årsregnskabet for SAS Gruppen og SAS Konsortiet er baseret på de regnskabsprincipper, der er omtalt i årsregnskabet's afsnit "Regnskabs- og vurderingsprincipper".

Efter vor opfattelse giver årsregnskabet et retvisende billede af den økonomiske stilling for SAS Gruppen og SAS Konsortiet den 31. december 1999 og resultatet for regnskabsåret, i overensstemmelse med de omtalte regnskabsprincipper.

Stockholm den 29. februar 2000

**Jan Åke Magnuson**

**Olav Revheim**

**Stig Enevoldsen**

*Statsautoriserede revisorer*

# SAS Danmark A/S

## Beretning

SAS Danmark A/S (CVR.nr. 56 99 49 12) udfører i samarbejde med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB luftfartsvirksomhed i konsortierne SAS og SAS Commuter (SAS Gruppen). Ejerandelene er fordelt i forholdet 2/7, 2/7 henholdsvis 3/7. Information om SAS Gruppens virksomhed gives på siderne 68 til 78.

SAS Danmark A/S' indskudskapital i SAS Gruppen er fastsat i svenske kroner. I årsregnskabet omregnes indskudskapitalen til danske kroner efter ultimokursen for svenske kroner. Kursreguleringer, positive eller negative, justeres over balancen og påvirker dels anlægsaktiver og dels egenkapitalen.

Kursen for svenske kroner var pr. 31. december 1999 86,95 danske kroner mod 78,62 året før. Dette har medført en kursfortjeneste på 395,7 MDKK i SAS Danmark A/S' bogførte indskudskapital i SAS Gruppen.

### Forretningside

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 SAS Konsortiet.

### Regnskabspraksis

Regnskabspraksis er uændret i forhold til foregående år. Resultatandel i SAS Gruppen vises fra og med 1999 som resultatandel før skat, henholdsvis skat, hvor der tidligere alene blev vist resultatandel i SAS Gruppen efter skat. Sammenligningstallene for 1998 er justeret i overensstemmelse hermed.

### Resultat

Resultatandelen på 2/7 af SAS Gruppens resultat før skat andrager 445,1 (687,5) MDKK.

SAS Danmark A/S' driftsomkostninger blev 4,8 (4,3) MDKK. Resultatet af finansielle indtægter og udgifter blev 18,0 mod 22,1 MDKK i 1998. Ændringen skyldes hovedsagelig reducerede finansielle indtægter.

SAS Danmark A/S' øvrige virksomhed viser herefter et resultat på 13,2 MDKK i forhold til 17,8 MDKK i 1998.

SAS Danmark A/S' samlede resultat før skat bliver derefter 458,3 (705,3) MDKK.

SAS Danmark A/S' resultat efter skat udgør herefter 345,0 (544,7) MDKK.

### Miljøregnskab

Angående information om SAS miljøarbejde henvises til SAS Gruppens årsregnskab samt til SAS Gruppens separate miljøregnskab.

### Aktionærer

Ved udgangen af 1999 var omkring 6 700 aktionærer navnenoteret svarende til 81% af aktiekapitalen.

Følgende aktionærer er omfattet af aktieselskabslovens § 28a og b:

- Den danske stat, 23 500 000 aktier eller 50% af aktiekapitalen.
- PFA-koncernen, 2 491 776 aktier eller 5,3% 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, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforhold.

Udbyttepolitikken har som mål, at udbyttet over en konjunkturcyklus skal være i størrelsesordenen 30-40% af SAS Gruppens resultat efter fradrag af beregnet skat.

### Forslag til udbytte

På den kommende generalforsamling vil bestyrelsen foreslå et udbytte på 3,50 (3,15) DKK pr. aktie à 10,- kr. Stigningen i forhold til 1998 skyldes alene ændring i kursen på svenske kroner. Udbytte vil blive udbetalt den 18. april 2000.

### Forventninger til 2000

Der henvises til de oplysninger, som SAS Gruppen har afgivet.

### Ansvarsfrihed

SAS' repræsentantskab har meddelt decharge til SAS Konsortiets bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktør for regnskabsåret 1999.

## Resultatopgørelse

MDKK	Note	1999	1998
Resultatandel i SAS Gruppen <sup>1</sup>	1	<b>445,1</b>	687,5
<b>Øvrig virksomhed</b>			
Driftsudgifter		<b>2,3</b>	1,8
Personaleudgifter	2	<b>1,7</b>	1,7
Ydelse til DDL's Hjælpefond		<b>0,8</b>	0,8
Samlede udgifter		<b>4,8</b>	4,3
<b>Resultat af øvrig virksomhed før finansielle poster</b>			
		<b>-4,8</b>	-4,3
Finansielle indtægter	3	<b>19,3</b>	23,7
Finansielle udgifter	4	<b>-1,3</b>	-1,6
Finansielle poster i alt		<b>18,0</b>	22,1
<b>Årets resultat af øvrig virksomhed</b>			
		<b>13,2</b>	17,8
Samlet resultat før skat		<b>458,3</b>	705,3
Skat af årets resultat	5	<b>113,3</b>	160,6
<b>Årets resultat</b>			
		<b>345,0</b>	544,7

<sup>1</sup> Andel i SAS Gruppen for datter- og associerede selskabers skatter.

## Pengestrømsopgørelse

MDKK	1999	1998
<b>Årets resultat før skat</b>	<b>458,3</b>	705,3
Værdireguleringer	<b>0,3</b>	0,5
Ændring i nettoomsætningsaktiver	<b>-48,6</b>	-34,8
Pengestrømme fra ordinær drift før skat	<b>410,0</b>	671,0
Betalt selskabsskat	<b>-32,6</b>	-97,4
<b>Pengestrømme fra ordinær drift</b>		
	<b>377,4</b>	573,6
Resultatandel i SAS Gruppen	<b>-445,1</b>	-687,5
Udbetaling fra konsortierne	<b>214,3</b>	281,8
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		
	<b>-230,8</b>	-405,7
Betalt udbytte	<b>-148,1</b>	-164,5
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		
	<b>-148,1</b>	-164,5
Ændring i likvider	<b>-1,5</b>	3,4
Likvider 1. januar	<b>4,5</b>	1,1
<b>Likvider 31. december</b>		
	<b>3,0</b>	4,5

## Balance

### AKTIVER

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
<b>Anlægsaktiver</b>		
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>		
Kapitalandele i SAS Gruppen, Note 6	<b>4 238,4</b>	3 618,8
<b>Anlægsaktiver i alt</b>		
	<b>4 238,4</b>	3 618,8
<b>Omsætningsaktiver</b>		
Tilgodehavende selskabsskat, Note 7	<b>92,0</b>	4,1
Tilgodehavender, Note 8	<b>708,4</b>	682,6
Værdipapirer, Note 9	<b>1,0</b>	1,3
Likvide midler, Note 10	<b>3,0</b>	4,5
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		
	<b>804,4</b>	692,5
<b>AKTIVER I ALT</b>		
	<b>5 042,8</b>	4 311,3

### PASSIVER

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
<b>Egenkapital</b>		
Aktiekapital	<b>470,0</b>	470,0
Overkursfond	<b>411,2</b>	411,2
Andre reserver	<b>2 922,8</b>	2 437,1
<b>Egenkapital i alt, Note 11</b>		
	<b>3 804,0</b>	3 318,3
<b>Hensættelser</b>		
Udskudt skat, Note 12	<b>1 073,0</b>	844,0
<b>Hensættelser i alt</b>		
	<b>1 073,0</b>	844,0
<b>Kortfristet gæld</b>		
Anden gæld	<b>1,3</b>	0,9
Udbytte for regnskabsåret	<b>164,5</b>	148,1
<b>Kortfristet gæld i alt</b>		
	<b>165,8</b>	149,0
<b>PASSIVER I ALT</b>		
	<b>5 042,8</b>	4 311,3

## Anvendt regnskabspraksis

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 regnskabsaflægelse i danske børsnoterede selskaber.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år. Resultatandel i SAS Gruppen vises fra og med 1999 som resultatandel før skat, henholdsvis skat, hvor der tidligere alene blev vist resultatandel i SAS Gruppen efter skat. Sammenligningstallene for 1998 er justeret i overensstemmelse hermed.

SAS Danmark A/S' andel i SAS Gruppen optages efter equity-metoden (indre værdis metode), hvilket indebærer, at andelen optages i balancen til SAS Danmark A/S' forholdsmæssige andel af SAS Gruppens indre værdi, og at SAS Danmark A/S' andel af SAS Gruppens resultat medtages i resultatopgørelsen som "Resultatandel i SAS Gruppen før skat", henholdsvis "skat". Andelen af indre værdi og resultat er opgjort på basis af SAS Gruppens regnskab, som er aflagt i overensstemmelse med International Accounting Standards.

SAS Danmark A/S' andel af resultatet af SAS Gruppen omregnes til årets gennemsnitskurs. For 1999 var

gennemsnitskursen for svenske kroner: 100 SEK = 84,40 (84,23) DKK. SAS Danmark A/S andel af SAS Gruppens indre værdi omregnes til balancedagens kurs 100 SEK = 86,95 (78,62) DKK. Valutakursændringer indgår i egenkapitalen.

Værdipapirer optages til den på balancedagen noterede officielle kurs. Kursgevinst og kurstab driftsføres under finansielle poster.

Gæld optages til den pålydende værdi.

Tilgodehavende og gæld i udenlandsk valuta omregnes 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 en skattesats på 32%.

## Femårsoversigt <sup>1</sup>

MDKK	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Driftstal</b>					
Resultatandel i SAS Gruppen	445	688	552	448	591
Resultat før skat	458	705	567	462	601
<b>Årets resultat</b>	<b>345</b>	545	389	346	319
<b>Balance</b>					
Anlægsaktiver	4 239	3 619	3 513	3 215	2 520
Omsætningsaktiver	804	692	733	731	322
<b>Aktiver</b>	<b>5 043</b>	4 311	4 246	3 946	2 842
Egenkapital	3 804	3 318	3 170	2 900	1 919
Langfristet gæld og hensættelser	1 073	844	911	864	730
Kortfristet gæld	166	149	165	182	193
<b>Passiver</b>	<b>5 043</b>	4 311	4 246	3 946	2 842
<b>Aktie- og kursforhold</b>					
Udbyttebeløb i alt	165	148	165	122	98
Børskurs, ultimo <sup>2</sup>	76,7	72,8	100	73	99
Indre værdi pr. aktie <sup>2</sup>	80,9	70,6	67,4	61,7	40,8
Likviditetsgrad	4,8	4,6	4,4	4,0	1,7
Soliditetsgrad, % <sup>3</sup>	75,4	77,0	74,7	73,5	67,5
Forrentning af investeret kapital, %	6,5	10,9	9,4	9,6	16,8
Forrentning af egenkapital, %	9,3	16,0	12,2	13,7	16,9

<sup>1</sup> Femårsoversigten er tilpasset den ændrede regnskabspraksis som anvendes fra og med 1998.

<sup>2</sup> Børskurs ultimo samt indre værdi pr. aktie er baseret på selskabets nuværende aktiestyktørrelse, 10 DKK.

<sup>3</sup> Egenkapital i forhold til den samlede kapital.

## Noter

### Note 1 – Resultatandel i SAS Gruppen

MDKK	1999	1998
Årets resultat 2/7 af 1 846 MSEK	445,1	687,5

### Note 2 – Antal ansatte og personaleudgifter

MDKK	1999	1998
SAS Danmark A/S har beskæftiget 2 medarbejdere		
Gager	1,0	1,0
Pensionsbidrag og udgifter til social sikring	0,1	0,1
Vederlag til bestyrelsen	0,3	0,3
Vederlag til SAS Konsortiets repræsentantskab (danske medlemmer)	0,3	0,3
<b>Personaleudgifter i alt</b>	<b>1,7</b>	1,7

### Note 3 – Finansielle indtægter

MDKK	1999	1998
Renteindtægter fra indestående hos SAS	19,1	22,1
Kursgevinst ved udlodning fra SAS	0	0,4
Renteindtægter i øvrigt	0,2	0,3
Indtægt fra ikke ombyggede papiraktier	0	0,9
<b>Finansielle indtægter i alt</b>	<b>19,3</b>	23,7

### Note 4 – Finansielle udgifter

MDKK	1999	1998
Afvikling Scanair	0	0,5
Øvrige finansielle udgifter	1,3	1,1
<b>Finansielle udgifter i alt</b>	<b>1,3</b>	1,6

### Note 5 – Skat af årets resultat

MDKK	1999	1998
Forventet pålydnet selskabsskat	33,0	151,0
Regulering af tidligere års skat	-7,3	-1,3
Ændring i udskudt skat	49,0	28,0
Ændring i udskudt skat p.gr.a. satsændring	0	-51,0
Datterselskabsskatter	38,6	33,9
<b>I alt</b>	<b>113,3</b>	160,6

### Note 6 – Kapitalandel i SAS Gruppen

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Inskudskapital 1 januar	3 618,8	3 512,9
Kursomregning m.v.	392,1	-288,7
Årets resultat efter skat	1 686,0 MSEK	
Udbetales til moderselskaberne	770,0 MSEK	
Ikke udbetalt	916,0 MSEK	227,5
Afgang Scanair	0	-0,5
<b>Inskudskapital ultimo</b>	<b>4 238,4</b>	3 618,8

**Note 7 – Tilgodehavende selskabsskat**

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Betalt acontoskat i 1999	125,0	155,1
Forventet pålignet selskabsskat	-33,0	-151,0
<b>Tilgodehavende selskabsskat</b>	<b>92,0</b>	4,1

**Note 8 – Tilgodehavender**

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Mellemregning med SAS Finans	191,1	214,3
Indestående hos SAS Finans (aftaleindskud)	516,1	467,5
Andre tilgodehavender	1,2	0,8
<b>Tilgodehavender i alt</b>	<b>708,4</b>	682,6

**Note 9 – Værdipapirer**

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Aktier i Københavns Lufthavne A/S	1,0	1,3

**Note 10 – Likvide midler**

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Indestående i bank	3,0	4,5
<b>Likvide midler i alt</b>	<b>3,0</b>	4,5

**Note 11 – Egenkapital**

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
------	------------	------------

**Aktiekapital**

Cirkulerende aktiekapital 47 000 000 à 10 DKK		
Aktiekapital i alt	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2

**Andre reserver**

1. januar	2 437,1	2 288,5
Kursomregning m.v. af andele i SAS Gruppen	404,2	-333,0
Kursomregning af udskudt skat primo	-99,0	85,0
Overført af årets resultat	180,5	396,6

**Andre reserver i alt** 2 922,8 2 437,1

**Egenkapital i alt** 3 804,0 3 318,3

**Note 12 – Udskudt skat**

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Udskudt skat 1. januar	844,0	911,0
Kursomregning af udskudt skat primo	99,0	-85,0
Regulering udskudt skat, resultatopgørelse	130,0	18,0
<b>Udskudt skat i alt</b>	<b>1 073,0</b>	844,0

**Note 13 – Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer**

Udgiftsførte honorarer til Deloitte & Touche for 1999 for revision udgjorde 30 TDKK og for andre ydelser 445 TDKK. Honorar til KPMG C. Jespersen for 1999 for revision udgjorde 30 TDKK og for andre ydelser 20 TDKK.

**Forslag til disposition**

Bestyrelsen for SAS Danmark A/S indstiller til generalforsamlingen, at det danske moderselskabs overskud efter skat på 345,0 MDKK disponeres således:

Udbytte	164,5 MDKK
Overført til "Andre reserver"	180,5 MDKK
I alt	345,0 MDKK

Bestyrelsen indstiller regnskabet for perioden 1. januar 1999 til 31. december 1999 til generalforsamlingens godkendelse.

København den 13. marts 2000

**Direktion****Jan Stenberg**

Administrerende direktør

**Bestyrelse**

Hugo Schrøder

Erik Sørensen

Anders Eldrup

Bjørn Westh

## Revisionspåtegning

Vi har revideret det af ledelsen aflagte årsregnskab for 1999 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, økonomisk stilling samt resultat.

København den 13. marts 2000

### Deloitte & Touche

*Statsautoriseret Revisionsaktieselskab*

### Stig Enevoldsen Henrik Z. Hansen

*Statsautoriserede revisorer*

### KPMG C. Jespersen

*Statsautoriserede revisorer*

### Knud Plenge

*Statsautoriseret revisor*

## Generalforsamling

Den ordinære generalforsamling afholdes den 12 april 2000 kl. 10.00 i Tivolis Koncertsal, Tietgensgade 12, København V.

## Bestyrelse og direktion

### Bestyrelse

#### Repræsentanter for Den Private Valggruppe:

**Hugo Schrøder** (formand), Direktør

Formand for bestyrelsen for Danisco A/S, Næstformand for bestyrelsen for Incentive A/S og 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 og 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.

**Bjørn Westh**, fhv. minister

Medlem af bestyrelsen for Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S. Medlem af bestyrelsen for Dalum Papir A/S.

### Direktion

**Jan Stenberg**, Administrerende direktør

Koncernchef i Scandinavian Airlines System og administrerende direktør i SAS' moderselskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB.

# SAS Norge ASA

## Beretning

SAS Norge ASA er den norske partner i SAS Gruppen med en ejerandel på 2/7.

Ifølge konsortieaftalen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA luftfartsvirksomhed gennem konsortierne Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter.

Konsortiernes nettoresultater deles gennem ejerselskaberne SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB i forholdet 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 regnskaber med kommentarer er en integreret del af årsberetningen for SAS Norge ASA og de to rapporter må ses i sammenhæng.

### **Forretningside**

Forretningsideen for SAS Norge ASA er at tage aktivt del i ejerskabet af SAS Konsortiet.

### **Virksomhed**

SAS Norge ASA har bopæl i Bærum Kommune, og er et rent holdingselskab. Virksomheden omfatter administration og forvaltning af selskabets ejerinteresser i SAS Konsortiet.

### **Resultat**

Resultatet efter skat blev 352 MNOK, mod 541 foregående år. Regnskabet er aflagt under forudsætning af fortsat drift.

Når det gælder udviklingen i selskabets resultat og den finansielle stilling samt udviklingstendenser, væsentlige hændelser og usikkerhed, der har betydning for vurderingen af selskabet, henvises til de pågældende kapitaler i SAS Gruppens årsregnskab.

Med hensyn til oplysninger om miljøarbejdet og det ydre miljø, henvises ligeledes til SAS Gruppens årsregnskab og det separate miljøregnskab.

### **Aktionærer**

Aktiekapitalen i SAS Norge var pr. 31. december 1999 470 MNOK 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 1999 af 2 752 andre aktionærer. Kun serie B-aktierne er noteret på Oslo Børs. Af selskabets aktier er det kun Den norske stat, der ejer mere end 20% af aktiekapitalen. Andelen af udenlandske ejere var ved årsskiftet 14 (18)%.

### **Udbyttepolitik**

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

Det årlige udbytte fastlægges under hensyntagen til SAS Gruppens resultatudvikling, finansielle stilling, kapitalbehov og relevante konjunkturforhold.

Udbyttepolitikken har som mål, at udbyttet over en konjunkturcyklus skal være i størrelsesordenen 30-40% af SAS Gruppens resultat efter fradrag af beregnet skat.



**Forslag til udbytte og disponering af årets overskud**

SAS repræsentantskab har godkendt SAS Gruppens regnskab for 1999 og den fordeling af overskuddet, som bestyrelsen i SAS Konsortiet har foreslået.

På denne baggrund anbefaler bestyrelsen i SAS Norge ASA generalforsamlingen, at årets overskud disponeres som følger:

Foreslået udbytte	176 MNOK
Hensættelse til reservefond	307 MNOK
Overført fra anden egenkapital	-131 MNOK
	<hr/>
	352 MNOK

Det foreslåede udbytte svarer til 3,75 NOK pr. aktie, mod 3,70 NOK sidste år.

**Udsigter for 2000**

Vedrørende udsigterne for 2000 henvises i øvrigt til den information, der er givet af SAS.

den 31. december 1999

Bærum

den 13. marts 2000

**Mads Henry Andenæs**

**Kari Gjestebø**

**Bjørn Eidem**

*Bestyrelsesformand*

**Harald Norvik**

*Bestyrelsens viceformand*

**Jan Stenberg**

*Administrerende direktør*

## Resultatopgørelse

MNOK	Note	1999	1998
Resultatandel i SAS Gruppen <sup>1</sup>		497	774
Resultat fra egen virksomhed	4	-3	-3
<b>Driftsresultat</b>		<b>494</b>	771
Renteindtægter og lignende resultatposter		3	3
<b>Resultat før skat</b>		<b>497</b>	774
Skat	2	-145	-233
<b>Resultat efter skat</b>		<b>352</b>	541
<b>Forslag til anvendelse af årets overskud</b>			
Udbytte		176	174
Henlæggelser til fond for vurderingsforskelle		307	-
Overført fra egenkapital		-131	367
		<b>352</b>	541

<sup>1</sup> Andel i SAS Gruppen før datter- og associerede selskabers skatter.

## Pengestrømsopgørelse\*

TNOK	1999	1998
<b>Pengestrømme fra operationelle aktiviteter</b>		
Udbetalinger for varer og tjenester til eget forbrug	-2 004	-2 306
Udbetalinger til ansatte, pensionsordninger, arbejdsgiverbidrag, skat m.v.	-1 102	-988
Indbetaling af renter	3 896	2 972
Udbetalinger af skat	-106 884	-106 212
<b>Netto pengestrømme fra operationelle aktiviteter</b>	<b>-106 094</b>	-106 534
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter</b>		
Mellemværende SAS	25 100	-26 171
Betalt udbytte	-173 900	-173 900
Udtaget andel SAS-overskud	254 800	303 151
<b>Netto pengestrømme fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>106 000</b>	103 080
Likvider 1. januar*	1 154	4 608
Ændring i likvider	-94	-3 454
<b>Likvider 31. december *</b>	<b>1 060</b>	1 154

\* Gælder SAS Norge ASAs egen virksomhed

## Balance

### AKTIVER

MNOK	31.12.1999	31.12.1998
<b>Anlægsaktiver</b>		
Andre anlægsaktiver, Note 1	2	2
Andel i SAS Gruppen	4 597	4 290
<b>Anlægsaktiver i alt</b>	<b>4 599</b>	4 292
<b>Omsætningsaktiver</b>		
Tilgodehavende SAS	208	255
Kortfristede placeringer	-	21
Likvide midler	1	1
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>	<b>209</b>	277
<b>AKTIVER I ALT</b>	<b>4 808</b>	4 569

### EGENKAPITAL OG GÆLD

MNOK	31.12.1999	31.12.1998
<b>Egenkapital, Note 3</b>		
Aktiekapital (47 000 000 à 10 NOK)	470	470
<b>Indskudt egenkapital</b>	<b>470</b>	470
Fond for vurderingsforskelle	307	-
Anden egenkapital	3 300	3 382
<b>Optjent egenkapital</b>	<b>3 607</b>	3 382
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>4 077</b>	3 852
<b>Hensættelser til forpligtelser</b>		
Udskudt skat, Note 2	552	438
<b>Hensættelser til forpligtelser i alt</b>	<b>552</b>	438
<b>Kortfristet gæld</b>		
Betalbar skat, Note 2	-	105
Afsat udbytte	176	174
Anden kortfristet gæld	3	-
<b>Kortfristet gæld i alt</b>	<b>179</b>	279
<b>EGENKAPITAL OG GÆLD I ALT</b>	<b>4 808</b>	4 569

den 31. december 1999

Bærum

den 13. marts 2000

Mads Henry Andenæs

Bjørn Eidem

Kari Gjestebø

Harald Norvik

Jan Stenberg

Administrerende direktør

## Kommentarer til årsregnskabet

### Regnskabs- og vurderingsprincipper

Regnskabet er opstillet i overensstemmelse med norsk regnskabsstandard samt rekommandationer vedrørende god regnskabsskik. SAS Gruppens regnskab udgør en integreret del af SAS Norge ASAs årsregnskab.

Anvendte regnskabsprincipper og noter, der refererer til poster i SAS Gruppens regnskab, beskrives ikke i det følgende.

De vigtigste regnskabs- og vurderingsprincipper i øvrigt er beskrevet nedenfor.

### Konsolideringsprincipper

Regnskabet for SAS Norge ASA omfatter 2/7 af SAS Gruppen samt egen virksomhed.

Med virkning fra 1998 er selskabets ejerandel i SAS Gruppen regnskabsmæssigt behandlet efter den indre værdis metode ligesom deleje i fælles kontrolleret virksomhed (joint venture). Det betyder, at 2/7 af respektive resultatopgørelse og balance indarbejdes i regnskabet.

Interne transaktioner og mellemværender elimineres ved konsolideringen.

SAS Gruppens regnskaber bogføres i svenske kroner (SEK). Ved omregning af balancens poster anvendes valutakursen den 31. december. Resultatposterne omregnes til gennemsnitskurs. I 1999 anvendes 94,33 NOK for 100 SEK som gennemsnitskurs, mod 94,89 foregående år. Som slutkurs per 31.12. 1999 blev anvendt 94,30 NOK, mod 93,20 NOK per 31.12.1998.

## Femårsoversigt

MNOK	1999	1998	1997	1996	1995 <sup>1</sup>
<b>Resultat</b>					
Resultatandel i SAS Gruppen	497	736	571	499	481
Resultat før skat	497	736	570	510	491
<b>Resultat efter skat</b>	<b>352</b>	541	440	380	373
<b>Balance</b>					
Anlægsaktiver	4 599	4 292	3 797	3 496	5 376
Omsætningsaktiver	209	277	309	264	4 055
<b>Aktiver i alt</b>	<b>4 808</b>	4 569	4 106	3 760	9 431
Egenkapital	4 077	3 852	3 472	3 211	3 232
Hensættelser	552	438	334	280	3 373
Kortfristet gæld	179	279	300	269	2 826
<b>Gæld og egenkapital i alt</b>	<b>4 808</b>	4 569	4 106	3 760	9 431
<b>Nøgletal</b>					
Resultat per aktie, NOK	7,5	11,5	9,4	8,1	7,9
Egenkapital per aktie, NOK	86,7	81,9	73,9	68,3	68,8
Egenkapitalandel (soliditet) %	84,8	84,3	84,6	85,4	34,3
Forrentning af investeret kapital, ROCE %	12,5	19,1	16,4	15,9	12,6
Forrentning af egenkapital, %	8,9	14,8	13,2	11,6	12,0

<sup>1</sup> Basis: DNL Gruppens regnskaber er konsolideret efter en anden metode. Der er derfor ikke direkte sammenlignelige.

# Noter

## Note 1 – Driftsmidler

Posten omfatter aktier m.m. (312 TNOK) og anlægsaktiver (1 527 TNOK) direkte ejet af SAS Norge ASA.

## Note 2 – Skat

I henhold til foreløbig norsk regnskabsstandard for bogføring af skat, er negative temporære forskelle udignet med positive temporære forskelle.

MNOK	1999	1998	Temporære forskelle per 31. december	1999	1998
Resultat før skat	497	736	Aktier	89	89
Andel resultat som beskattes i andre selskaber	-77	-45	Driftsmidler	931	875
Resultat før skat	420	691	Gevinst- og tabskonto	863	537
Permanente forskelle	-7	6	Andre temporære forskelle	334	65
Ændringer i temporære forskelle		-	Underskud til fremføring	-245	-
Driftsmidler	-63	68	Grundlag for udskudt skat	1 972	1 566
Gevinst- og tabskonto	-326	-211	<b>Udskudt skat i balance (28%)</b>	<b>552</b>	<b>438</b>
Andre temporære forskelle	-269	-179	<b>Specifikation af skat</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>
Skattepligtig indtægt	-245	375	Beregnet skat til betaling	0	105
<b>Beregnet betalbar skat (28%)</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	Ændring af udskudt skat	102	104
			For meget afsat tidligere år	-	-14
			SAS Gruppens skat	43	38
			<b>Årets skat i resultatopgørelsen</b>	<b>145</b>	<b>233</b>

Præliminært PISK-beløb pr. 1. januar 2000 er beregnet til -3,75 NOK pr. aktie. RISK-beløbet er pr. 1. januar 1999 er endeligt fastlagt til 2,12 NOK pr. aktie.

## Note 3 – Egenkapital

MNOK	Aktiekapital	Fond for vurderingsforskelle	Dispositionsfond	I alt
Pr. 1. januar 1999	470	-	3 382	3 852
Resultat eksklusive udbytte	-	307	-131	176
Omregningsdifference	-	-	49	49
<b>Per 31. december 1999</b>	<b>470,0</b>	<b>307</b>	<b>3 300</b>	<b>4 077</b>

## Note 4 – Ydelser til ledende personer

TNOK	Administrerende direktør	Tillidsvalgte*
Løn/honorarer	0	490
Anden godtgørelse	0	0

Koncernchefen i SAS er adm. direktør i SAS Norge ASA uden yderligere godtgørelse udover ydelserne fra SAS.

\* Består af vederlag til bestyrelsen i SAS Norge ASA og norske medlemmer af repræsentantskabet i Scandinavian Airlines System.

## Revisor

Honorar til selskabets revisor er udgiftsført med 25 TNOK for revision og 225 TNOK for øvrig rådgivning.

## Pensionsordninger

Selskabets pensionsordninger er dækket gennem kollektive pensionsordninger og omfatter nu to ansatte og to pensionister (netto pensionsmidler 872 TNOK) samt en førtidspensionist (-30 TNOK).

## Revisionsberetning

### Til generalforsamlingen i SAS Norge ASA

Vi har revideret årsregnskabet for SAS Norge ASA for 1999, hvilket udviser et overskud på 352 MNOK. Vi har også revideret oplysningerne i årsberetningen om årsregnskabet, forudsætningen om fortsat drift og forslaget til disponering af årets overskud.

Årsregnskabet består af et resultatregnskab, balancen, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet og årsberetningen er afgivet af selskabets bestyrelse og den administrerende direktør.

Vor opgave er at udtale os om årsregnskabet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har udført revisionen i overensstemmelse med revisorloven og god revisionsskik. God revisionsskik indebærer, at vi planlægger og udfører revisionen for at opnå sikkerhed for, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl og mangler. Vi har gransket et udvalg af materialet, der underbygger informationen i årsregnskabet. Vi har også efterprøvet regnskabsprincipperne samt vurderet indholdet og præsentationen af årsregnskabet. I den

grad det omfattes af god revisionsskik, har vi gennemgået et selskabets formueforvaltning og den interne kontrol. Vi mener, at vor revision giver et forsvarligt grundlag for vores udtalelse.

Vi mener

at årsregnskabet er afgivet i overensstemmelse med gældende lov og giver udtryk for selskabets økonomiske stilling og for resultatet og pengestrømmene i regnskabsåret i overensstemmelse med god regnskabskik.

at ledelsen har opfyldt sin forpligtelse til at sørge for ordentlig og overskuelig registrering og dokumentation af regnskabsoplysningerne i overensstemmelse med gældende lovgivning og god regnskabskik.

at oplysningerne i årsberetningen om årsregnskabet, om forudsætningen for fortsat drift og forslaget til anvendelse af overskuddet er i overensstemmelse med årsregnskabet og gældende lov.

Oslo den 13. marts 2000

**Deloitte & Touche**

**Olav Revheim**

*Statsautoriseret revisor*

## Generalforsamlingen

Ordinær generalforsamling afholdes den 12. april 2000 kl. 16 på Radisson SAS Scandinavia Hotel Oslo.

## Bestyrelsen

### Bestyrelsesmedlemmer valgt af private aktionærer

**Bjørn Eidem**, bestyrelsens formand

Højesteretssagfører i advokatfirmaet Harbo, Eidem & Co. A/S.

2. Viceformand i Scandinavian Airlines System. Bestyrelsesmedlem i Scandinavian Airlines System.

Aktiebeholdning i SAS Norge ASA: 5.861

**Mads Henry Andenæs**, bestyrelsesmedlem

Juraprofessor, Institut for Privatrecht, Universitetet i Oslo.

Suppleant til bestyrelsen i Scandinavian Airlines System).

Aktiebeholdning i SAS Norge ASA: 0.

### Bestyrelsesmedlemmer valgt af staten

**Harald Norvik**, bestyrelsens næstformand

Civiløkonom. Bestyrelsesmedlem i

Scandinavian Airlines System.

Aktiebeholdning i SAS Norge ASA: 0

**Kari Gjestebø**, bestyrelsesmedlem

Direktør i Norges Bank. Suppleant i bestyrelsen i Scandinavian Airlines System.

Aktiebeholdning i SAS Norge ASA: 0

# SAS Sverige AB

## Beretning

Bestyrelsen og den administrerende direktør for SAS Sverige AB (publ), (org.nr. 556042-5414) aflægger hermed regnskab for regnskabsåret 1999.

Gennem konsortiaaftalen med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB flytrafik i konsortierne Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Comuter. SAS driver virksomheder i tilknytning til flydriften i datter- og associerede selskaber. De to konsortier med datter- og associerede selskaber danner SAS Gruppen.

### Forretningside

Forretningsideen i SAS Sverige AB er at drive et aktivt ejerforhold i SAS Konsortiet. Det overordnede mål er på langt sigt at udvikle SAS gennem aktivt bestyrelsesarbejde.

### Virksomhed

SAS Sverige ABs væsentligste virksomhed er at eje og forvalte andelene (3/7) i SAS Konsortiet. Udover dette og en vis egen finansforvaltning driver selskabet ikke nogen egen virksomhed.

### Bestyrelsesarbejdet i SAS Sverige AB

SAS Sverige ABs bestyrelse består af fire medlemmer, hvoraf to medlemmer (formanden og næstformanden) også er bestyrelsesmedlemmer i SAS Konsortiets bestyrelse. Selskabets administrerende direktør er administrerende direktør i SAS Konsortiet. Som regel afholdes selskabets bestyrelsesmøder i direkte forlængelse af SAS Konsortiets bestyrelsesmøder. Gennem bestyrelsens vedtægter og instrukser til den administrerende direktør fastsættes den nærmere arbejdsfordeling mellem bestyrelse og den administrerende direktør.

Bestyrelsen har i 1999 afholdt fire bestyrelsesmøder. Derudover har bestyrelsen truffet beslutning per capsulam i to tilfælde.

### Miljøregnskab

Angående information om SAS miljøarbejde henvises til SAS Gruppens årsregnskab samt til SAS Gruppens separate miljøregnskab.

### Resultat

Resultatet efter skat for SAS Sverige AB, inklusiv 3/7 af SAS Gruppen udgjorde 593 (900) MSEK.

### Personale

SAS Sverige AB har fra og med februar 1999 ingen ansatte.

### Udbyttepolitik

Bestyrelserne i SAS moderselskab har som ambition at drive fælles udbyttepolitik, hvilket betyder, at udbyttet pr. respektive SAS aktie er lige stort ved omregning til samme valuta.

Det årlige udbytte fastsættes under hensyntagen til SAS Gruppens resultatudvikling, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforskel.

Udbyttepolitikken har som mål, at udbyttet over en konjunkturcyklus skal være i størrelsesordenen 30-40% af SAS Gruppens resultat efter fradrag af beregnet skat.

### Forslag til udbytte

Udbyttet for regnskabsåret foreslås at blive 4,00 (4,00) SEK pr. aktie og vil da udgøre 282 (282) MSEK.

### Forventninger til 2000

Vedrørende forventninger til 2000 henvises til de oplysninger, SAS har givet.

## Resultatopgørelse

SAS Sverige AB inklusive 3/7 af SAS Gruppen  
Proforma koncernresultatopgørelse

MSEK	Note	1999	1998
Resultatandel i SAS Gruppen <sup>1</sup>		791,1	1 224,4
Indtægter fra øvrig virksomhed		0,0	1,1
Indtægter i alt		791,1	1 225,5
Personaleomkostninger		-5,1	-4,7
Øvrige driftsomkostninger		-1,6	-2,3
<b>Driftsresultat</b>		<b>784,4</b>	1 218,5
Finansielle indtægter		30,9	47,3
Finansielle omkostninger		0,0	-0,4
<b>Resultat efter finansielle poster</b>		<b>815,3</b>	1 265,4
Skat	1	-221,8	-365,7
<b>Årets resultat</b>		<b>593,5</b>	899,7

<sup>1</sup> Andel i SAS Gruppens resultat før datter- og associerede selskabers skatter.

## Pengestrømsopgørelse

MSEK	Proforma		1999	1998
	1999	1998		
<b>Årets virksomhed</b>				
Resultat før skat	815	1 265	692	1 085
Resultatandele	-791	-1 224	-668	-1 044
Afskrivninger	0	0	0	0
Betalbar skat	-155	-246	-155	-246
<b>Cash Flow fra virksomheden</b>	<b>-131</b>	-205	<b>-131</b>	-205
<b>Ændring i driftskapital</b>	<b>1</b>	0	<b>1</b>	0
<b>Nettofinansiering fra virksomheden</b>	<b>-130</b>	-205	<b>-130</b>	-205
Opnået overførsel fra SAS	410	489	410	489
Udbytte til aktieejere	-282	-282	-282	-282
<b>Ændring i de likvide midler</b>	<b>-2</b>	2	<b>-2</b>	2
Likvide midler ved virksomheds- årets begyndelse	3	1	3	1
<b>Likvide midler ved virksom- hedsårets slutning</b>	<b>1</b>	3	<b>1</b>	3

## Balance

SAS Sverige AB inklusive 3/7 af SAS Gruppen  
Proforma koncernbalanceopgørelse

### AKTIVER

MSEK	31.12.1999	31.12.1998
<b>Anlægsaktiver</b>		
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	<b>0,1</b>	0,3
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>		
Andele i SAS Gruppen	7 311,8	6 904,1
Andre aktier	0,0	0,0
	<b>7 311,8</b>	6 904,1
<b>Anlægsaktiver i alt</b>	<b>7 311,9</b>	6 904,4
<b>Omsætningsaktiver</b>		
<b>Kortfristede tilgodehavender</b>		
Tilgodehavende hos SAS	851,0	967,0
Foreslået overførsel fra SAS	330,0	410,3
Andre tilgodehavender	0,0	3,4
Forudbetalte omkostninger og optjente indtægter	1,3	1,4
	<b>1 182,3</b>	1 382,1
<b>Kasse og bank</b>	<b>0,9</b>	2,7
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>	<b>1 183,2</b>	1 384,8
<b>AKTIVER I ALT</b>	<b>8 495,1</b>	8 289,2

### EGEN KAPITAL OG GÆLD

MSEK	31.12.1999	31.12.1998
<b>Egenkapital, Note 9</b>		
Bunden egenkapital		
Aktiekapital (70 500 000 aktier à 10 SEK)	705,0	705,0
Opskrivningsfond	179,0	179,0
Bundne reserver	4 561,4	4 359,4
Bunden egenkapital i alt	<b>5 445,4</b>	5 243,4
Fri egenkapital		
Balanceret overskud	899,2	468,2
Årets resultat	593,5	899,7
Fradrag: Foreslået udbytte	-282,0	-282,0
Fri egenkapital i alt	<b>1 210,7</b>	1 085,9
<b>Egen kapital i alt</b>	<b>6 656,1</b>	6 329,3
<b>Hensættelse til pensioner</b>	<b>0,5</b>	0,5
<b>Langfristet gæld</b>		
Udskudt skat	1 403,6	1 405,0
Anden langfristet gæld	22,1	22,1
	<b>1 425,7</b>	1 427,1
<b>Kortfristet gæld</b>		
Foreslået udbytte	282,0	282,0
Skattegæld	130,0	245,7
Anden gæld	0,0	3,1
Påløbne omkostninger og forudbetalte indtægter	0,8	1,5
	<b>412,8</b>	532,3
<b>EGEN KAPITAL OG GÆLD I ALT</b>	<b>8 495,1</b>	8 289,2
<b>Stillede sikkerheder</b>		
Stillet pant SAS Gruppen (3/7)	173,6	380,1
<b>Eventualforpligtelser</b>		
SAS Gruppen (3/7)	530,1	525,4
VPC	0,7	1,0
	<b>530,8</b>	526,4

## Resultatopgørelse

MSEK	Note	1999	1998
Resultatandele i konsortier	2	667,6	1 043,2
Indtægter fra anden virksomhed		–	1,1
		<b>667,6</b>	1 044,3
Personaleomkostninger	10	–5,1	–4,7
Øvrige driftsomkostninger		–1,6	–2,2
Afskrivninger ifølge planen	3	0,0	–0,1
Resultat ved salg af materielle anlægsaktiver		0,0	–
<b>Driftsresultat</b>		<b>660,9</b>	1 037,3
Renteindtægter og lignende resultatposter		30,9	47,3
Renteomkostninger og lignende resultatposter		0,0	–0,4
<b>Resultat efter finansielle poster</b>		<b>691,8</b>	1 084,2
Regnskabsdispositioner	4	–259,3	–212,5
Skat af årets resultat	1	–154,6	–245,9
<b>Årets resultat</b>		<b>277,9</b>	625,8

## Balance

### AKTIVER

MSEK	31.12.1999	31.12.1998
<b>Anlægsaktiver</b>		
Maskiner og inventar, Note 5	0,1	0,3
<b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>0,1</b>	0,3
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>		
Andele i konsortier, Note 6	6 746,7	6 408,3
Aktier i koncernselskaber, Note 7	120,4	120,4
Andre aktier, Note 8	0,0	0,0
<b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>6 867,1</b>	6 528,7
<b>Anlægsaktiver i alt</b>	<b>6 867,2</b>	6 529,0
<b>Omsætningsaktiver</b>		
Tilgodehavender hos SAS	851,0	967,0
Foreslået overførsel fra SAS	330,0	410,3
Øvrige tilgodehavender	0,0	3,4
Forudbetalte omkostninger og periodiserede indtægter	1,3	1,4
<b>Kortfristede tilgodehavender i alt</b>	<b>1 182,3</b>	1 382,1
Kasse og bank	0,9	2,7
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>	<b>1 183,2</b>	1 384,8
<b>AKTIVER I ALT</b>	<b>8 050,4</b>	7 913,8

### EGENKAPITAL OG GÆLD

MSEK	31.12.1999	31.12.1998
<b>Egenkapital, Note 9</b>		
Bunden egenkapital		
Aktiekapital (70 500 000 aktier à 10 SEK)	705,0	705,0
Opskrivningsfond	179,0	179,0
Reservefond	141,0	141,0
Bundet egenkapital i alt	1 025,0	1 025,0
Fri egenkapital		
Balanceret overskud	935,7	591,0
Årets resultat	277,9	625,8
Frdrag: Foreslået udbytte	–282,0	–282,0
Fri egenkapital i alt	931,6	934,8
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>1 956,6</b>	1 959,8
<b>Ubeskattede reserver, Not 4</b>	<b>5 538,0</b>	5 278,7
<b>Hensættelse til pensioner</b>	<b>0,5</b>	0,5
<b>Langfristet gæld</b>		
Øvrig langfristet gæld	22,1	22,1
<b>Langfristet gæld i alt</b>	<b>22,1</b>	22,1
<b>Kortfristet gæld</b>		
Foreslået udbytte	282,0	282,0
Gæld til koncernselskaber	120,4	120,4
Skattegæld	130,0	245,7
Anden gæld	0,0	3,1
Periodiserede omkostninger og forudbetalte indtægter	0,8	1,5
<b>Kortfristet gæld i alt</b>	<b>533,2</b>	652,7
<b>EGENKAPITAL OG GÆLD I ALT</b>	<b>8 050,4</b>	7 913,8
<b>Stillet sikkerhed</b>		
Pantsætningen SAS Konsortiet (3/7)	24,8	10,3
<b>Eventualforpligtelser</b>		
SAS Konsortiet (3/7)	495,4	494,6
VPC	0,7	1,0
	<b>496,1</b>	495,6

Desuden hæfter SAS Sverige AB solidarisk med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA for samtlige aftaler, der er indgået af konsortierne SAS, SAS Commuter og Scanair.



## Kommentarer til regnskabet

### Regnskabsprincipper

#### proformaregnskab for SAS Sverige AB

For at øge sammenligneligheden mellem SAS Sverige AB og de øvrige moderselskaber, viser SAS Sverige proforma koncernresultatopgørelse, koncernbalance samt pengestrømsopgørelse. I disse opstillinger indgår foruden SAS Sverige AB's egen virksomhed 3/7 af SAS gruppen med såkaldte oneline consolidation.

SAS Gruppens regnskab er opstillet i overensstemmelse med International Accounting Standards Committees regler (IASC), hvilket blandt andet medfører, at associerede selskaber bogføres efter indre værdis metode. Endvidere bogføres kursgevinster og kurstab over resultatet for den periode, hvori de er opstået. Finansielle leaser kapitaliseres. Betalt og udskudt skat beregnes af resultatet før regnskabsdispositioner, der ikke senere bogføres i resultatopgørelsen. Ubeskattede reserver deles op mellem egenkapitalen og udskudt skat.

### SAS Sverige AB

Regnskabet omfatter SAS Sverige AB med 3/7 af SAS Konsortiet og SAS Commuter Konsortiet.

I SAS Sverige ABs balance vises andelen i respektive konsortier. I selskabets regnskab foretages hensættelser til ubeskattede reserver, på baggrund af selskabets andel i resultatet og aktiver i respektive konsortier.

Konsortierne regnskab er opstillet i overensstemmelse med International Accounting Standards Committees (IASC) regler. For SAS Sverige ABs udfærdiges et separat konsortieregnskab, hvori konsortierne aktieinteresser i datter og associerede selskaber bogføres efter anskaffelsværdien.

### Øvrige regnskabskommentarer

SAS Sveriges datterselskab havde ingen drift i 1999, og aktierne bogførte værdi svarede i al væsentlighed den beskattede egenkapital. Der udfærdiges ikke koncernregnskab.

Den af SAS vedtagne overførsel til moderselskaberne af andelen af resultatet for 1999, for SAS Sverige ABs vedkommende 330 MSEK, er foretaget i regnskabet. Samtidig er det fra SAS Sverige AB foreslåede udbytte, 282 MSEK, blevet opført som gæld.

## Femårsoversigt<sup>1</sup>

MSEK	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Resultat</b>					
Resultatandel i SAS Gruppen	791	1 225	957	778	1 129
Resultat før skat	815	1 265	996	946	1 403
Årets resultat	593	900	714	664	939
<b>Balance</b>					
Anlægsaktiver <sup>1</sup>	7 312	6 904	6 177	5 585	5 099
Omsætningsaktiver	1 183	1 385	1 511	1 433	2 869
<b>Aktiver i alt</b>	<b>8 495</b>	<b>8 289</b>	<b>7 688</b>	<b>7 018</b>	<b>7 968</b>
Egenkapital	6 656	6 329	5 664	5 151	4 564
Langfristet gæld og hensættelser	1 426	1 428	1 441	1 365	1 360
Kortfristet gæld	413	532	583	502	2 044
<b>Egenkapital og gæld i alt</b>	<b>8 495</b>	<b>8 289</b>	<b>7 688</b>	<b>7 018</b>	<b>7 968</b>
<b>Nøgletal</b>					
Egenkapital per aktie, SEK	94,41	89,77	80,34	73,06	64,74
Soliditet, %	94,9	93,4	92,1	93,6	73,9
Afkast af investeret kapital, %	10,0	16,3	14,0	14,9	21,8
Afkast på egenkapital, %	9,1	15,0	13,2	13,7	18,9

<sup>1</sup> Inklusive nettoandel i SAS Gruppen

## Noter

### Note 1 – Skat

	1999	1998
<b>Skat i SAS Sverige AB</b>		
Betalbar skat	154,6	245,9
Ændring i udskudt skattegæld	72,6	59,4
Ændring i udskudt tilgodehavende skat	-74,0	-
Skat i SAS datterselskaber	68,6	60,4
	<b>221,8</b>	365,7

### Note 2 – Resultatandele i konsortier

	1999	1998
SAS Konsortiet	649,3	1 035,0
Konsortiet SAS Commuter	18,3	8,2
Scanair Konsortiet	-	-
	<b>667,6</b>	1 043,2

### Note 3 – Afskrivninger på fly

	1999	1998
Maskiner og inventar	0,0	0,1

### Note 4 – ubeskattede reserver

	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
Periodiseringsfond 1998	225,5	-	225,5
Periodiseringsfond 1999	-	116,3	116,3
Overafskrivninger fly, maskiner og inventar og bygninger	4 042,8 198,1	143,0 -	4 185,8 198,1
<b>I alt</b>	<b>5 278,7</b>	<b>259,3</b>	<b>5 538,0</b>
heraf:			
Udskudt skatteandel (28%)	1 478,0		1 550,6
Egenkapitalandel	3 800,7		3 987,4

### Note 5 – Maskiner og inventar

	1999	1998
Anskaffelseskost	0,2	0,4
Akkum. afskrivninger vedrørende fly	-0,1	-0,1
<b>Bogført værdi</b>	<b>0,1</b>	0,3

### Note 6 – Andel i konsortier

	1999	1998
SAS Konsortiet	6 505,4	6 186,3
Konsortiet SAS Commuter	241,2	222,0
Scanair Konsortiet	0,0	0,0
	<b>6 746,6</b>	6 408,3

### Note 7 – Aktier i koncernselskaber

	Org. nr.	Sted	Antal aktier	Kapitalandel	Nom. værdi	Bogført værdi	
						1999	1998
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	119,4
					1,1	<b>120,4</b>	120,4

Datterselskaberne driver ingen selvstændig virksomhed.

### Note 8 – Andre aktier

OM Gruppen 17 754 stk. à nom 2 SEK, bogført værdi 32,3 TSEK, børsværdi 3,3 MSEK.

**Note 9 – Egenkapital/Ændring i egenkapital**

Proforma SAS Sverige AB

Koncernen	Aktie- kapital	Opskriv- ningsfond	Bundne reserver	Frie reserver	Sum
Ved årets begyndelse	705,0	179,0	4 359,4	1 367,9	6 611,3
Udbetalt udbytte				-282,0	-282,0
Efter udbetalt udbytte	705,0	179,0	4 359,4	1 085,9	6 329,3
Forskydning mellem bundne og frie reserver			186,7	-186,7	-
Ændring i omregningsdifferencen			-46,3		-46,3
Ændring af SAS ejerandel i associerede selskaber m.m.			61,6		61,6
Årets overskud				593,5	593,5
Foreslået udbytte				-282,0	-282,0
<b>Pr. 31. december 1999</b>	<b>705,0</b>	<b>179,0</b>	<b>4 561,4</b>	<b>1 210,7</b>	<b>6 656,1</b>

**SAS Sverige AB**

	Aktie- kapital	Uppskriv- ningsfond	Reserv- fond	Fritt eget kapital	Summa
Ved årets begyndelse	705,0	179,0	141,0	1 216,8	2 241,8
Udbetalt udbytte				-282,0	-282,0
Efter udbetalt udbytte	705,0	179,0	141,0	934,8	1 959,8
Omregningsdifferencen				0,9	0,9
Årets overskud				277,9	277,9
Foreslået udbytte				-282,0	-282,0
<b>Pr. 31. december 1999</b>	<b>705,0</b>	<b>179,0</b>	<b>141,0</b>	<b>931,6</b>	<b>1 956,6</b>

**Note 10 – Antal ansatte, gager, andre ydelser og sociale omkostninger**

Selskabet har fra og med februar 1999 intet ansat personale. Foregående år var det gennemsnitlige antal ansatte 1,5.

	1999	1998
Gager og andre ydelser, der er udbetalt til nuværende bestyrelsesmedlemmer, medlemmer af SAS repræsentantskab og tidligere administrerende direktør	1,7	1,7
Øvrige ansatte	1,8	0,7
	<b>3,5</b>	<b>2,4</b>
sociale omkostninger, der er betalt for nuværende og tidligere bestyrelsesmedlemmer af SAS repræsentantskab og tidligere administrerende direktører.	1,5	1,2
Øvrige ansatte	0,6	0,6
	<b>2,1</b>	<b>1,8</b>
heraf pensionsomkostninger til tidligere administrerende direktører	0,7	0,7
Øvrige ansatte	0,0	0,4
	<b>0,7</b>	<b>1,1</b>

*Forts. Note 10*

Ved generalforsamlingen i 1999 blev det besluttet, at vederlaget til bestyrelsens medlemmer skal udgøre et fast honorar på i alt 325 000 SEK, hvoraf formandens honorar udgør 135 000 SEK. Vederlag til de af SAS Sverige AB udvalgte medlemmer i SAS repræsentantskab blev fastsat til 275 000 SEK.

Til den tidligere administrerende direktør udbetales afgangsvederlag månedsvis til og med juli 2000. Pensionsforholdene ifølge aftalen træder i kraft ved 60 år med en pension, der svarer til 70% af brutto-lønnen.

Der er ikke udbetalt løn eller andre ydelser til den nuværende administrerende direktør.

Afgangsvederlaget, der svarer til summen af to årslønninger, er i 1999 blevet udbetalt til en person i selskabets tidligere ledelse.

**Note 11 – Honorar til revisorer**

Honorar til revisorer er bogført med 43 TSEK for revision og 27 TSEK for øvrig rådgivning.

## Forslag til disposition af overskud

Bestyrelsen og den administrerende direktør foreslår, at moderselskabets disponible overskud 1 214 MSEK disponeres således:

Til aktionærerne utdelas 4,00 SEK pr. aktie hertil går MSEK	282
Til nyt år overføres MSEK	932
	<hr/>
	1 214

Stockholm den 13. marts 2000.

**Bo Berggren**

*Formand*

**Erik Belfrage**

**Urban Jansson**

**Nina Linander**

**Jan Stenberg**

*Administrerende direktør*

Vor revisionsberetning er afgivet den 13. marts 2000.

**Jan Åke Magnuson**

*Auktoriseret revisor*

**Gunnar Abrahamson**

*Auktoriseret revisor*

## Revisionsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Sverige AB (publ), organisationsnummer 556042-5414

Vi har revideret årsregnskabet og bogføringen samt bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning i SAS Sverige AB for år 1999. Det er bestyrelsen og den administrerende direktør, der har ansvaret for regnskabsafleggelsen og forvaltningen. Det er vores ansvar at udtale os om årsregnskabet og forvaltningen på grundlag af vor revision.

Revisionen er udført i overensstemmelse med god revisionskik i Sverige. Det indebærer, at vi har planlagt og gennemført revisionen for i rimelig grad at kunne forsikre os om, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl. En revision omfatter at efterprøve et udvalg af grundlagene for beløb og anden information i regnskaberne. I revision indgår også at vurdere regnskabsprincipperne og bestyrelsens og den administrerende direktørs tillem্পning af disse, samt at bedømme den samlede information i årsregnskabet. Som grundlag for vores

udtalelse om ansvarsfrihed har vi gennemgået væsentlige beslutninger, foranstaltninger 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.

Årsregnskabet er opstillet i overensstemmelse med årsregnskabsloven og giver dermed et retvisende billede af selskabets resultat og stilling i overensstemmelse med god regnskabsprincipper i Sverige.

Vi anbefaler, at generalforsamlingen godkender resultatet og balancen for moderselskabet, disponerer overskuddet i moderselskabet i overensstemmelse med forslaget i forvaltningsberetningen og bevilger bestyrelsens medlemmer og den administrerende direktør ansvarsfrihed for regnskabsåret.

Stockholm den 13. marts 2000

**Jan Åke Magnuson**

*Auktoriseret revisor*

**Gunnar Abrahamson**

*Auktoriseret revisor*

## Generalforsamling

Den ordinære generalforsamling afholdes torsdag den 13. april 2000, kl. 17.00 i Uppropssalen, Stockholms Fondsbørs, Källargränd 2, Stockholm. Lokalerne bliver åbnet for registrering kl. 16.00, og registrering skal være sket før kl. 17.00, hvor antallet af stemmer skal være opgjort.

### Deltagelse

Aktionærer, der vil deltage i generalforsamlingen skal dels være anført i den af Vårdepappercentralen VPC AB ("VPC") førte aktiebog torsdag d. 3. april 2000. dels anmelde sig til selskabet på adressen SAS Sverige AB, SAS afd. STOUU, 195 87 Stockholm, telefon 00 46 8 859495 eller telefax 00 46 8 859495 eller via e-mail [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) senest mandag den 10. april 2000 kl. 16.00.

### Forvaltningsregistrerede aktier

For at få lov til at deltage i generalforsamlingen skal aktionærer, som har ladet deres aktier forvalterregistrere gennem en banks notarafdeling 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 3. april 2000.

### Udbytte

Som afstemningsdag foreslås tirsdag den 18. april 2000. Hvis generalforsamlingen tager beslutning i overensstemmelse med forslaget, beregnes udbyttet at blive sendt ud på VPCs foranledning torsdag den 27. april 2000.

## Bestyrelse og revisorer

### Bestyrelse

**Bo Berggren**, formand

Født 1936. Indvalgt 1985.

Svensk formand i SAS. Bestyrelsesformand i Stenqvist AB. Bestyrelsesmedlem i Danisco A/S, Robert Bosch GmbH samt i yderligere et antal selskabers og organisationers bestyrelser.

Ejer antal aktier: 5.000

**Erik Belfrage**

Født 1946. Indvalgt 1992.

Bankdirektør i Skandinaviska Enskilda Banken. Formand for bestyrelsen i Institutet för Företagsledning (IFL), Sigtuna Skolestiftelse og Center for European Policy Studies (CEPS). Bestyrelsesmedlem i bl.a. SAAB. Suppleant i SAS ledelse.

Ejer antal aktier: 0

**Urban Jansson**, viceformand

Født 1945. Indvalgt 1999.

Direktør. Bestyrelsesformand i bl.a. Perstorp, Proffice og Scandic Hotels. Viceformand i Bure samt bestyrelsesmedlem i bl.a. SAS og SEB.

Ejer antal aktier: 2000

**Nina Linander**

Født 1959. Indvalgt 1999.

Direktør i Vattenfall Energimarknad. Bestyrelsesmedlem i Hähmen Sähkö OY, Vattenfall Netherland BV og Abonnera i Sverige AB. Bestyrelsessuppleant i SAS og Ringhals AB.

Ejer antal aktier: 0

### Revisorer

**Jan Åke Magnuson**

Født 1942. Indvalgt 1992.

Autoriseret revisor. Deloitte & Touche

**Gunnar Abrahamson**

Født 1947. Indvalgt 1997.

Autoriseret revisor. Deloitte & Touche

**Lars-Gunnar Nilsson**

Suppleant. Født 1953. Indvalgt 1997.

Autoriseret revisor. Deloitte & Touche

**Dan Phillips**

Suppleant. Født 1966. Indvalgt 1998.

Autoriseret revisor. Deloitte & Touche

# SAS bestyrelse

Bestyrelsen består af ni bestyrelsesmedlemmer med tolv suppleanter

## **Hugo Schrøder**

født 1932, ingeniør

Formand i SAS bestyrelse i 1999. Dansk bestyrelsesformand i SAS siden 1994 samt formand i SAS Danmark A/S bestyrelse som repræsentant for de private danske ejerinteresser.

Formand for bestyrelsen i Danisco A/S og næstformand i Incentive. Bestyrelsesmedlem i flere andre virksomheder og organisationer.

Antal aktier i SAS: 925 aktier i SAS Danmark A/S, 1 000 aktier i SAS Norge ASA.

Personlig suppleant: Erik Sørensen

## **Bo Berggren**

Født 1936, tekn. dr.h.c.

Første næstformand i SAS bestyrelse i 1999. Svensk bestyrelsesformand i SAS siden 1992 samt formand i SAS Sverige AB som repræsentant for de svenske private ejerinteresser.

Bestyrelsesmedlem i en række svenske og udenlandske selskaber og organisationer.

Antal aktier i SAS: 5 000 aktier i SAS Sverige AB

Personlig suppleant: Erik Belfrage

## **Bjørn Eidem**

født 1942, højesteretssagfører

Anden næstformand i SAS bestyrelse i 1999. Alternierende norsk bestyrelsesformand i SAS siden 1992, medlem af SAS bestyrelse siden 1983. Formand i SAS Norge ASA's bestyrelse i 1999 som repræsentant for de norske private ejerinteresser.

Medejer af advokatfirmaet Harboe, Syversen Eidem & Co AS. Formand for bestyrelserne for bl.a. TradeWinds, Upstream og Sunnmøre Rederi.

Antal aktier i SAS: 5 861 aktier i SAS Norge ASA

Personlig suppleant: Mads Henry Andenæs

## **Harald Norvik**

født 1946, civiløkonom

Alternierende norsk formand i SAS siden 1992 samt næstformand i SAS Norge ASA's bestyrelse i 1999 som repræsentant for den norske stat.

Formand for repræsentantskabet i Den Norske Bank og medlem af bestyrelsen i Orkla ASA.

Antal aktier i SAS: 0

Personlig suppleant: Kari Gjestebø

## **Anders Eldrup**

Født 1948, cand.scient.pol.

Medlem af SAS bestyrelse siden 1993 samt næstformand i SAS Danmark A/S bestyrelse som repræsentant for den danske stat.

Departementschef i Finansministeriet. Næstformand i Dansk Olie og Naturgas A/S bestyrelse samt bestyrelsesmedlem i SIMI.

Antal aktier i SAS: 0

Personlig suppleant: Bjørn Westh

## **Urban Jansson**

Født 1945, direktør

Medlem af SAS bestyrelse siden 1999 samt næstformand i SAS Sverige AB's bestyrelse som repræsentant for den svenske stat.

Formand for bestyrelsen i bl.a. Perstorp, Proffice og Scandic Hotels. Næstformand i Bure samt medlem af bestyrelsen i bl.a. SEB.

Antal aktier i SAS: 2 000 aktier i SAS Sverige AB

Personlig suppleant: Nina Linander

Seks bestyrelsesmedlemmer og seks suppleanter skal repræsentere de tre moderselskaber og udnævnes indirekte af aktionærene i respektive moderselskab ved valg af medlemmer til moderselskabernes bestyrelser. De medlemmer, som i SAS konsortiets bestyrelse repræsenterer moderselskaberne, skal bestå af formand og næstformand i hvert moderselskabs bestyrelse.

Medarbejderne i Danmark, Norge og Sverige vælger ifølge en særlig overenskomst et bestyrelsesmedlem respektive to suppleanter hver.

Bestyrelsen udnævner blandt de medlemmer, som repræsenterer moderselskaberne, en formand, en første næstformand og en anden næstformand. Disse poster skal som hovedregel alternerer mellem bestyrelsesformændene i moderselskaberne.

Bestyrelsen har samme beføjelser og ansvar, som normalt påhviler en bestyrelse i et aktieselskab. Bestyrelsen skal lede og forvalte SAS interesser. Repræsentantskabet angiver de nærmere retningslinier med hensyn til bestyrelsens arbejde og beføjelser.

Bestyrelsen udnævner den administrerende direktør og fastlægger de økonomiske vilkår. Den daglige ledelse påhviler den administrerende direktør, men bestyrelsen har dog ret til selv at træffe beslutninger i spørgsmål, som vedrører den daglige ledelse. Bestyrelsen angiver de nærmere retningslinier angående de beføjelser og forpligtelser som påhviler den administrerende direktør.

Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst fire af de seks bestyrelsesmedlemmer, som repræsenterer moderselskaberne, er tilstede og hvert moderselskab er repræsenteret. Hvert medlem, der deltager i et bestyrelsesmøde, har én stemme. Bestyrelsens vedtagelse er baseret på den beslutning, som majoriteten af de bestyrelsesmedlemmer som stemmer, bliver enige om eller – hvis voteringen står lige – den opfattelse som støttes af formanden og som støttes af mindst fire af de medlemmer, som repræsenterer moderselskaberne.

## **Personalerepræsentanter**

### **Helmuth Jacobsen**

født 1945

Medlem af SAS bestyrelse siden 1998. Ansat i SAS Danmark.

Antal aktier i SAS: 0

Suppleanter: Nicolas Fischer og Jens Tholstrup Hansen

### **Leif Kindert**

Født 1941

Medlem af SAS bestyrelse siden 1992. Ansat i SAS Sverige.

Antal aktier i SAS: 0

Suppleanter: Ulla Gröntvedt og Jouni Ketola

### **Ingvar Lilletun**

Født 1938

Medlem af SAS bestyrelse siden 1979. Ansat i SAS Norge.

Antal aktier i SAS: 0

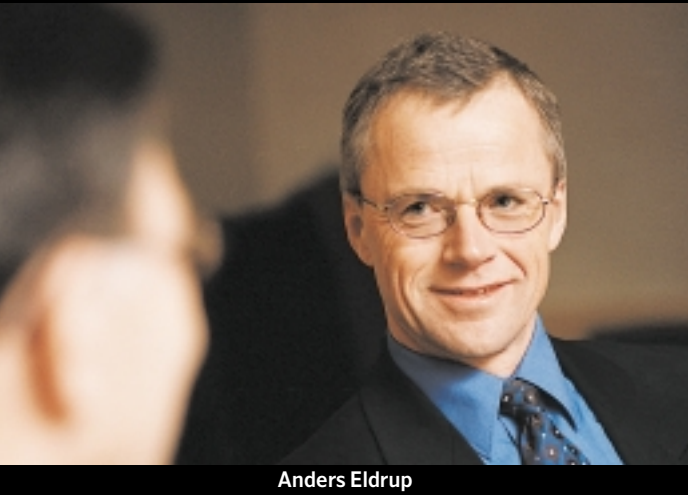
Suppleanter: John Lyng og Olav Lie



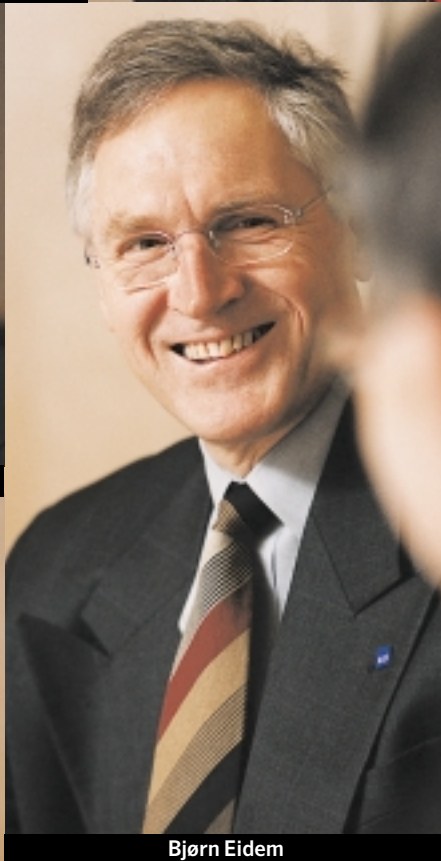
Harald Norvik



Hugo Schröder



Anders Eldrup



Bjørn Eidem



Urban Jansson



Bo Berggren



Ingvar Lilletun



Helmuth Jacobsen



Leif Kindert

# SAS ledelse

## **Jan Stenberg**

**President & CEO, født 1939**

Administrerende direktør og koncernchef i SAS siden april 1994. Administrerende direktør i SAS moderselskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB siden 1996.

Medlem af bestyrelsen for Deutsche Lufthansa AG, Kungliga Operan samt medlem af Aktiemarknadsnämnden.

Tidligere vicedirektør i Ericsson og medlem af direktionen, bestyrelsesmedlem i flere af Ericssons datterselskaber, administrerende direktør i Ericsson Cables, ansvarlig for forretningsområdet Public Telecommunications samt administrerende direktør i Ericsson Telecom AB.

## **Gunnar Reitan**

**Executive Vice President & CFO, født 1954**

Medlem af SAS Management Team og siden oktober 1993 ansvarlig for stabsfunktioner inden for finans, økonomi, ejendomsadministration og andre koncernstabsfunktioner. Endvidere ansvarlig for SAS eksterne relationer i Norge. Blev ansat i SAS i januar 1988 i Oslo som Director for SAS Station Services. Senere Vice President, Finance and Administration for SAS i Norge. Erfaring fra bank-, industri- og transportområdet.

Bestyrelsesmedlem i SPP LIV AB, Vital Forsikring ASA, Spanair S.A. samt formand for bestyrelsen i det norske flyselskab Widerøe.

## **Claes Broström**

**Senior Vice President & CIO, født 1954**

Medlem af SAS Management Team og siden september 1998 ansvarlig for stabsfunktionen Information Strategies & Processes, CEO. Hovedansvarlig for IT-udvikling samt virksomhedsudvikling.

Har tidligere arbejdet som Vice President, Ericsson Infocom Systems, ansvarlig for IT- og virksomhedsudvikling. Tidligere erfaringer fra data- og fabriksindustrien som marketingchef, produktionschef samt konstruktionschef. Formand for bestyrelsen i SAS Data Holding A/S.

## **Marie Ehrling**

**Senior Vice President, født 1955**

Medlem af SAS Management Team og fra oktober 1997 ansvarlig for Station Services Division. Divisionen varetager kundeservice i lufthavne og omfatter bl.a. service i forbindelse med indcheckning, bagagehåndtering og trafikafvikling. Endvidere er divisionen ansvarlig for udvikling af ny infrastruktur i de lufthavne SAS benytter samt for de afgifter, som SAS betaler til ejere af lufthavne og myndigheder verden over.

Ansat i SAS i 1982 som Manager Economic Planning & Control. Vice President International Routes 1994.

Tidligere erfaring som finansanalytiker på 4:e AP-fonden, informationssekretær i Utdelnings-, Ekonomi, respektive Budgetdepartementet. Medlem af bestyrelsen i AB Lindex.

## **Jan Forsberg**

**Senior Vice President, født 1951**

Medlem af SAS Management Team og siden januar 1997 ansvarlig for Operation Division. Divisionen har det overordnede ansvar for flyvirksomheden herunder ansvar for SAS kabinepersonale og piloter.

Har tidligere arbejdet som President for Gate Gourmet Northern Europe A/S, Managing Director SAS Service Partner Stockholm AB og som logistikchef for det internationale byggefirma Tour & Andersson AB. Bestyrelsesmedlem i det norske flyselskab Widerøe.

## **Ørnulf Myrvoll**

**Senior Vice President, født 1946**

Medlem af SAS Management Team og siden december 1998 ansvarlig for Technical Division. Divisionen har ansvaret for det tekniske vedligehold af SAS flyflåde.

Tidligere erfaring som President i ABB Norsk Kabel, President i ABB Strømmen AB samt Division Manager i Communication Division Tele & Data og Managing Director, Wessel Kabel AS.

Viceformand i bestyrelsen for Raufoss ASA.

## **Bernhard Rikardsen**

**Senior Vice President, født 1956**

Medlem af SAS Management Team og siden november 1993 ansvarlig for stabsfunktionen Human Resources. Hovedansvarlig for bl.a. SAS personale spørgsmål, personalepolitik og ledelsesudvikling. Ansat i 1981 i SAS personaleafdeling i Norge. Personaledirektør i SAS i Norge 1990.

Formand for bestyrelsen i datterselskabet SAS Flight Academy.

## **Henry Sténson**

**Senior Vice President, født 1955**

Medlem af SAS Management Team og siden marts 1998 ansvarlig for stabsfunktionen Public Relations & Government Affairs. Hovedansvar for bl.a. kontakt med media, samfundet og politikere samt intern kommunikation.

Har tidligere arbejdet som informationschef hos Volvo Flygmotor AB, Chef for Automotive Communications ved AB Volvo. Informationsdirektør hos Saab Aircraft AB samt informationsdirektør i Volvo Car Corporation.

Bestyrelsesmedlem i European Centre for Public Affairs.

## **Erik Strand**

**Senior Vice President, født 1951**

Medlem af SAS Management Team og siden februar 1996 ansvarlig for divisionen Marketing & Sales. Divisionen har det overordnede ansvar for alt passagersalg inden for SAS og for et antal partnere. Dette indebærer ansvar for relationer til rejsebureauer, virksomheder og SAS egen salgsvirksomhed. Divisionen er ansvarlig for hele SAS udlandsvirksomhed samt al markedskommunikation inklusive EuroBonus.

Tidligere erfaringer som salgschef i AB R. Barlach, Reklamechef for Nordiska Kompaniet, Markeds- og områdechef i DAGAB samt administrerende direktør i Ticket Travel Group AB.

Formand for bestyrelsen i Annonserforeningen samt for bestyrelsen i datterselskaberne SMART AB og SAS Media AB.

## **Vagn Sørensen**

**Senior Vice President, født 1959**

Medlem af SAS Management Team og siden januar 1993 ansvarlig for Business Systems Division. Divisionen har ansvaret for indtjeningen i SAS trafiksystem, prissætning, produkterne, flyflåden, fragt, SAS Trading, alliancer samt for kommercielle strategier. Ansat i 1984 som trainee i marketingafdelingen, 1989 Marketing Director for Europa, Mellempøsten og Afrika. 1991 Vice President, SAS Airline International.

Medlem af bestyrelsen i Codan forsikring A/S, Dansk Industri og Sophus Berendsen A/S. endvidere bestyrelsesmedlem i Cimber Air A/S, Skyways Holding AB, næstformand i Spanair S.A. samt formand for bestyrelsen i Air Botnia OY. Senior Advisor i EQT Partners A/S.





Gunnar Reitan og Bernhard Rikardsen



Jan Stenberg og Marie Ehrling



Claes Broström og Vagn Sørensen



Ørnulf Myrvoll og Jan Forsberg



Henry Sténson og Erik Strand

# Repræsentantskab og revisorer

SAS konsortiets parter (moderselskaberne SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB) har direkte ejerindflydelse i SAS gennem repræsentantskabet.

Repræsentantskabet består af 30 personer og udnævnes af SAS moderselskabernes aktionærer på generalforsamlingen i respektive moderselskaber for at føre tilsyn og kontrol med SAS bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning af SAS konsortiet. Hvert moderselskabs generalforsamling vælger ti medlemmer. Medlemmerne må ikke være medlemmer eller suppleanter i SAS bestyrelse eller i nogen af SAS moderselskabers bestyrelser. Repræsentantskabet udnævner årligt blandt medlemmerne en formand, første næstformand og en anden næstformand.

De ansatte i SAS har ret til at vælge ni medlemmer med status som observatører. Disse repræsentanter har ret til at være tilstede og deltage i repræsentantskabets møder uden stemmeret.

Medarbejderne i Danmark, Norge respektive Sverige vælger tre repræsentanter hver. Der afholdes ordinære møder med repræsentantskabet to gange om året, et inden for fire måneder fra regnskabsårets start og et i oktober eller november.

Ved førstnævnte møde behandler repræsentantskabet følgende spørgsmål:

- Godkendelse af SAS konsortiets årsregnskab og konsoliderede regnskaber.
- Disponering af SAS konsortiets overskud eller underskud.
- Bevilling af ansvarsfrihed til SAS konsortiets bestyrelsesmedlemmer og den administrerende direktør over for repræsentantskabet.
- Valg af revisorer.
- Valg af præsidium i repræsentantskabet.

Ved det andet årlige ordinære møde behandles SAS resultat pr. seneste kvartalsregnskab.

Ved begge møder behandles også rapporter om SAS virksomhed og økonomiske stilling samt prognoser for virksomheden i den nærmeste fremtid.

Repræsentantskabet er beslutningsdygtigt, når en majoritet af medlemmerne fra hvert moderselskab er tilstede. Hver stemmeberettiget, der deltager i mødet, har en stemme. De fleste spørgsmål afgøres med simpelt flertal. Hvis afstemningen står lige, har bestyrelsesformanden den afgørende stemme.

## SAS repræsentantskab

### Danske repræsentantskabsmedlemmer

#### Ordinære repræsentantskabsmedlemmer

Svend Jakobsen

*Første næstformand*

Niels Brockenhuus-Schack

Tommy Dinesen

Peter Duetoft

Jørgen Estrup,

Svend Aage Heiselberg

Kaj Ikkast

Anders Knutsen

Axel greve af Rosenborg

Ole Trolle

#### Personalerepræsentanter

Helmut Jacobsen

Nicolas Fischer

Jens Tholstrup Hansen

### Norske repræsentantskabsmedlemmer

#### Ordinære repræsentantskabsmedlemmer

Johan Fr. Odfjell

*Anden næstformand*

Gunnhill Margi Andreassen

Evy Buverud Pedersen

Knut Francke

Kaare Granheim

Marit Høyding

Jan Reinås

Svein Sundsbø

Erik Tønseth

Ragnhild M. Wiborg

#### Personalerepræsentanter

Ingvar Lilletun

John Lyng

Olav Lie

### Svenske repræsentantskabsmedlemmer

#### Ordinære repræsentantskabsmedlemmer

Bo Rydin

*Formand*

Georg Andersson

Annika Christiansson

Gösta Gunnarsson

Eva Halvarsson

Tom Hedelius

Bertil Jonsson

Bo Lundgren

Tom Wachtmeister

Marcus Wallenberg

#### Personalerepræsentanter

Leif Kindert

Ulla Gröntvedt

Jouni Ketola

## Revisorer

### Danmark

Stig Enevoldsen

Statsautoriseret revisor

Deloitte & Touche

### Norge

Olav Revheim

Statsautoriseret revisor

Deloitte & Touche

### Sverige

Jan Åke Magnuson

Auktoriserad revisor

Deloitte & Touche

# Adresser

## 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:  
Hedegaardsvej 88  
København S  
Telefon: (+45) 32 32 00 00

### Norge

SAS  
NO-0080 Oslo  
Besøgsadresse:  
Snarøyvelen 57  
Fornebu  
Telefon: (+47) 64 81 60 50

Telexnr. SAS Skandinavien  
22263 SASXT DK

### SAS på Internet

[www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

### SAS Investor Relations på Internet

[www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

## SAS Reservationer

---

### Danmark

Indenrigs, telefon: 70 10 30 00  
Udenrigs, telefon: 70 10 20 00

### Finland

Telefon: 01068000

### Norge

Telefon: 810 03 300

### Sverige

Business Class og fuldpris  
Indenrigs, telefon: 020 727 727

Udenrigs Economy Class,  
Telefon: 020 727 555

Indenrigs rabatpris,  
Telefon, 020 727 000

### SAS Business Class Hot Line

24-timers service for fly- og  
hotelbestillinger.  
Telefon: (+ 45) 32 32 68 00

## Moderselskaber

---

### SAS Danmark A/S

Hedegaardsvej 88  
DK-2300 København S  
Telefon: (+45) 32 32 45 45

### SAS Norge ASA

NO-0080 Oslo  
Telefon: (+47) 64 81 63 98

### SAS Sverige AB

c/o SAS, Avd. STOUU  
SE-195 87 Stockholm  
Besøgsadresse:  
Frösundaviks Allé 1  
Solna  
Telefon: (+46) 8 797 12 93

# Definitioner og begreber

**AEA** • The Association of European Airlines. En sammenlutning af de største europæiske ruteflyselskaber.

**ASK, Udbudte sædekilometer** • Antal tilgængelige passagersæder multipliceret med den strækning, der flyves.

**ATK, Udbudte tonkilometer** • Antallet af tilgængelige kapacitetston for transport af både passagerer, fragt og post multipliceret med den strækning i km, som kapaciteten flyves.

**AV** • Asset Value (markedsjusteret investeret kapital). Aktiverne bogførte værdi plus overværdien i fly, plus nuværdien af omkostningen for operationel flyleasing NPV, minus den ikke rentebærende gæld og rentebærende aktiver. Kan også udtrykkes som bogført egenkapital plus overværdien i fly, plus nuværdien af operationel flyleasing NPV, plus netto rentebærende gæld.

**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 i forhold til omsætningen.

**Børsværdi, årets udgang** • Pris på aktien multipliceret med udestående antal aktier.

**Cash flow fra virksomheden** • Internt tilførte midler inklusiv driftskapitalforandringer.

**Cash flow pr. aktie** • Cash flow for respektive moderselskab med fradrag for betalt skat divideret med antal aktier.

**CFROI** • EBITDAR i relation til AV.

**Code-share** • Når to eller flere flyselskaber angiver deres flynummer i tidstabellen på en og samme flyvning, mens kun et af selskaberne udfører selv flyvningen.

**Direkte forrentning, gennemsnitskurs** • Uddeling i % af årets gennemsnitlige aktiekurs.

**EBITDA** • Resultat før finansnetto, skatter, afskrivninger, goodwill, realisationsgevinster fra salg af fly.

**EBITDAR** • Resultat før finansnetto, skatter, afskrivninger, goodwill, realisationsgevinster og omkostning for operationel flyleasing.

**EBIT (inkl. realisationsgevinster)** • Driftsresultat.

**Enhedsindtægt (yield)** • Gennemsnitlig trafikindtægt pr. RPK.

**Enhedsomkostning** • Flyvirksomhedens samlede driftsomkostninger reduceret med ikke trafikrelaterede indtægter pr. vægтет ASK/RPK.

**Finansiel leasing** • Finansiel leasing baseres på en leasingaftale, hvori de risici og goder, som er forbundne med ejerskab af objektet i alt væsentligt overføres til leasetageren. Objektet værdisættes som anlægsaktiver i balancen og forpligtelsen til at betale fremtidige leasingafgifter opgøres som gæld.

**Forrentning af den investerede kapital (ROCE), markedsbaseret** • EBITR minus afskrivningsdelen af omkostningen for operationel flyleasing plus ændring i overværdien (fly) i relation til EV.

**Forrentning af egenkapital** • Resultat efter skat i forhold til den gennemsnitlige egenkapital. Skat på SAS Konsortiets og Konsortiet SAS Commuters resultat beregnes med en skabelonskattesats på 29,1%. vægтет gennemsnitlig skattesats for Danmark, Norge og Sverige).

**Gældsætningsgrad** • Rentebærende gæld fratrukket rentebærende aktiver i forhold til egenkapitalen og minoritetsinteresser.

**IATA** • International Air Transport Association. En global sammenslutning af mere end 200 luftfartselskaber.

**ICAO** • International Civil Aviation Organization. FNs fagorgan for den internationale civile luftfart.

**Indre værdis metode** • Andele i associerede selskaber bogføres med SAS andel af egenkapitalen under hensyn til over- respektiv underværdier.

**Investeret kapital** • Totalkapitalen ifølge balanceberegningen fraregnet rentefri gæld.

**Investeret kapital, markedsbaseret** • se AV.

**Kabinefaktor passagerer** • Forholdet mellem RPK og ASK i %. Beskriver udnyttelsesgraden af de tilgængelige sæder. Kaldes også belægning.

**Kapacitetsomkostninger** • SAS Gruppens totale afskrivninger, omkostninger før operationelle flyleasing samt renteudgifter (netto).

**Nettodækningsgrad** • Resultat efter finansielle poster i forhold til omsætning.

**Nettofinansiering fra virksomheden** • se Cash flow.

**Nettogæld** • Rentebærende gæld reduceret med rentebærende aktiver.

**NKI** • "Nöjd Kund Index" måler hvordan kunderne oplever SAS service. Målingerne gennemføres hvert halvår.

**NPV** • Nuværdi – netto, anvendes ved beregning af kapitaliserede fremtidige omkostninger for operationel flyleasing.

**Operationel leasing** • Operationel leasing baseres på en leasingaftale, hvori de risici og goder der er forbundne med ejerskabet forbliver hos leasegiveren og sammenlignes med leje. Leasingafgiften udgiftføres løbende i resultatopgørelsen.

**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 beregnet skat.

**PULS** • Personaleundersøgelse om livet i SAS. Mål for personalets opfattelse af deres arbejdssituation gennemføres en gang årligt.

**Regularitet** • Andelen af gennemførte flyvninger i forhold til tidstabellagte flyvninger eksklusiv de, der er indstillet af kommercielle grunde.

**Rentedækningsgrad** • Driftsresultat tillagt finansielle indtægter i forhold til finansielle omkostninger.

**ROCE** • Se forrentning af investeret kapital.

**ROCE, markedsbaseret** • Se forrentning af investeret kapital, markedsbaseret.

**RPK, Betalte passagerkilometer** • Antallet af betalende passagerer multipliceret med den strækning i km som disse flyves.

**RTK, Betalte tonkilometer** • Antal ton betalt trafik (passagerer, fragt og post) multipliceret med den strækning i km som denne trafik flyves.

**Soliditet** • Egenkapital plus latent skat og minoritetsinteresser i forhold til balancen.

**Totalforrentning** • Summen af kursændring og udbytte.

**Total lastfaktor** • Forholdet mellem RTK og ATK i %. Den andel af samlet lettilgængelig kapacitet, der er solgt og fløjet.

**Udbudte sædekilometer** • Se ASK.

**Udbudte tonkilometer** • Se ATK.

**Udbytte pr. aktie (EPS)** • Udbytte efter skat divideret med antal aktier.

**US Majors** • Gruppe bestående af de største amerikanske ruteluffartselskaber inklusive fragtluffartselskaber.

**WACC** • Gennemsnitlig total kapitalomkostning består af den gennemsnitlige omkostning for gæld, egenkapital og operationel flyleasing. Finansieringskilderne beregnes og vejes i overensstemmelse med markedsværdien for egenkapital og gæld samt kapitaliseret nuværdi for omkostningen til operationel flyleasing.

**Yield** • Se Enhedsindtægt.

# Informationer

Generalforsamling SAS Norge ASA.....12. april 2000	Delårsrapport 3. jan-sep 2000.....9. nov. 2000
Generalforsamling SAS Danmark A/S.....12. april 2000	Regnskabskommuniké 2000 .....feb. 2001
Generalforsamling SAS Sverige AB.....13. april 2000	Årsregnskab 2000..... marts 2001
Delårsrapport 1. jan-marts 2000 .....11. maj 2000	Miljøregnskab 2000 .....marts 2001
Delårsrapport 2. jan-juni 2000 .....11. aug. 2000	

SAS månedlige trafik- og produktionsstatistik udkommer den sjette arbejdsdag i hver måned.

Alle rapporter findes på engelsk, dansk, norsk, svensk og kan rekvireres fra SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon (+46) 8 797 00 00, fax (+46) 8 797 15 15. De er også tilgængelige på internettet:

[www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

e-mail: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)

Produktion: SAS og Wildeco.  
Foto: Ulf Owenede og Johan Olsson, m.fl.  
Tryk: Arne Löfgren Offset, Stockholm 2000.  
Årsregnskabet er trykt på Lessebo Linné naturvit, TCF, 120 g (inlaga)  
resp. Lessebo Linné naturvit, TCF, 250 g (omslag) og miljømærket med  
den nordiske Svane.



