



Årsrapport 1998

SAS Gruppen

SAS Danmark A/S • SAS Norge ASA • SAS Sverige AB





Et sterkt trafikksystem.

SAS tilbyr sine kunder et globalt trafikksystem, et nettverk som gir kunden muligheten til å reise enkelt og smidig mellom kontinenter, land og byer, et nettverk som gir SAS mulighet til fortsatt å være fremgangsrik i et stadig mer konkurranseutsatt marked.

SAS deltar aktivt i etableringen og utviklingen av Star Alliance som er verdens sterkeste flyallianse med SAS, Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines og Varig Brazilian Airlines som partnere. Air New Zealand og Ansett Australia blir aktive medlemmer f.o.m. 28. mars, All Nippon Airways senere i 1999.

På det skandinaviske markedet tilbyr SAS et slagkraftig nettverk sammen med de regionale partnerne Cimber Air, Widerøe, Skyways, Air Botnia og Maersk Air.

Gjennom Star Alliance, regionale partnere og SAS' deleide selskaper British Midland, Spanair og airBaltic tilbyr SAS mer enn 8000 daglige avganger til over 800 destinasjoner i 114 land.

Innholdsfortegnelse:

Viktige hendelser i 1998	1	SAS' eiendeler	49
Administrerende direktør har ordet	2	SAS' varemerke	50
Dette er SAS	4	Flyflåten	51
SAS og kapitalmarkedet	5	Risikostyring og kredittverdighet	54
SAS International Hotels	12		
Aksjeinformasjon:		Økonomisk rapportering	57
SAS Danmark A/S	13	SAS Gruppens struktur	58
SAS Norge ASA	14	Styreformannens kommentar	59
SAS Sverige AB	15	Styrets årsberetning	60
Økonomisk tiårsoversikt	16	SAS Gruppens resultatregnskap	62
		SAS Gruppens balanse	64
Omverdenen	19	SAS Gruppens finansieringsanalyse	66
Trender i omverdenen	20	Regnskaps- og vurderingsprinsipper	69
Bransjens utvikling	22	Noter	71
Kundens behov og ønsker	25	Revisjonsberetning	77
		SAS' styre	78
Markeder og trafikk	27	SAS' ledelse	80
Markeder	28	Morselskapene	82
Operasjonelle nøkkeltall, tiårsoversikt	31	SAS Danmark A/S	82
		SAS Norge ASA	91
Forretningsidé og mål	33	SAS Sverige AB	99
SAS' mål	34	SAS' Representantskap,	
Strategier for økt lønnsomhet	36	revisorer og adresser	110
		Informasjon	111
SAS 2000+	39	Definisjoner	112
SAS og miljøet	40		
Forandringsprogrammet SAS 2000+	43	SAS' sponning	omsl. innside
Kundebehandlingen	44		
Medarbeiderne i nøkkelroller	46		

Viktige hendelser i 1998

Januar

SAS Pleasure lanseres med fokus på fritidsreiser.

SAS kjøper 100% av aksjene i det finske flyselskapet Air Botnia.

Etter gjennomført vurdering beslutter SAS å beholde og utvikle sin hotellvirksomhet (SIH).

April

JAR-OPS 1, et nytt regelsystem for sivil flyoperativ virksomhet, innføres av de skandinaviske luftfartsmyndighetene.

SAS kjøper 25% av aksjene i det svenske flyselskapet Skyways Holding AB.

Mai

Arbeidsmarkedskonflikter i Danmark og Norge lammer store deler av SAS' flytrafikk i april og mai.

SAS inngår avtale om kjøp av 26% av aksjene i det danske flyselskapet Cimber Air A/S.

Juli

SAS Commuter øker sin faste ordre med to deHavilland Q400. SAS Commuter har nå 17 fly i faste ordre samt opsjoner på 18 fly.

SAS øker sin faste ordre på Boeing 737-600 til 55 fly. Utover dette har SAS opsjoner på 40 fly.

August

SAS presenterer ny varemerkestrategi samt logotype i ny design.

SAS' nye Boeing 737-600 vises i nye farger.

September

SAS' nye identitet presenteres.

SAS selger sine siste 20 DC-9-41 samt en Boeing 767. Flyene leases tilbake i en fast periode.

I september har SAS forstyrrelser i trafikken på Arlanda på grunn av bemanningsproblemer blant flygelederne.

Oktober

Gardermoen åpner for regulær trafikk.

Nye luftkorridorer i Norden innføres som første skritt i "Airspace 98". SAS tilpasser sitt trafikkprogram i den vanskelige innkjøringsfasen med store trafikkavviklingsproblemer.

SAS og Maersk Air inngår samarbeidsavtale.

SAS og Singapore Airlines inngår samarbeidsavtale.

All Nippon Airways tas inn som nytt kommende medlem i Star Alliance.

SAS åpner ny flyrute mellom Stockholm – Chicago.

SAS har store problemer med forsinkelser og innstilte flyginger p.g.a. innkjøringsproblemer på Gardermoen samt introduksjon av nye luftkorridorer i Skandinavia i perioden oktober–desember.

Desember

SAS og All Nippon Airways inngår samarbeidsavtale.

SAS starter flygninger på Kristiansand og Ålesund.

SAS og Air Canada avtaler samarbeide på ruten København–Toronto f.o.m. 1999.

SAS kjøper ytterligere 34,3% av aksjene i det norske flyselskapet Widerøe's Flyveselskap ASA. Totalt eier SAS nå 63,2% av aksjene i selskapet.

Nøkkel tall SAS Gruppen, SAS og SAS International Hotels

	SAS Gruppen		SAS		SAS International Hotels	
	1998	1997	1998	1997	1998	1997
Driftsinntekter, MSEK	40 946	38 928	38 211	36 769	2 786	2 304
Resultat etter finansielle poster, MSEK	2 829	2 231	2 588	2 067	233	160
Brutto driftsmargin, %	10	11	10	10	33	32
Investeringer, MSEK	6 112	3 256	5 554	2 938	557	318
Avkastning på anvendt kapital (ROCE), %	13	12	12	11	14	12
Gjennomsnittlig antall ansatte	27 071	25 057	23 992	22 524	3 041	2 494

Nøkkel tall SAS aksje (lokal valuta)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	1998	1997	1998	1997	1998	1997
Gjennomsnittlig aksjepris	11,60	8,28	11,51	9,36	12,77	10,13
Børs kurs ved årets slutt	72,80	100,00	64,00	103,00	74,50	115,00
Utbytte (forslag 1998)	3,15	3,50	3,70	3,70	4,00	4,00

Definisjoner, se side 112

Administrerende direktør har ordet

En plattform for nye satsninger

I min kommentar i fjorårets årsrapport forespeilet jeg at 1998 skulle bli et bra år for SAS. Vi hadde formulert et antall mål som vi med rimelige midler skulle kunne nå. Med fasiten i hånden kan jeg konstatere at ikke alt gikk vår vei. En del berodde på oss selv, andre på hendelser i omverdenen utenfor vår kontroll.

Året begynte bra, noe som fremgikk av den første kvartalsrapporten. Siden ble vi påvirket av arbeidsmarkeds-konflikter i både Danmark og Norge med etterfølgende nedgang i antall reisende.

Høsten ble innledet med protestaksjoner fra flygele-derne i Sverige og problemene ble forsterket da omleg-gingen av luftkorridorene ble gjennomført i Skandinavia noe senere. Dette rammet alle flyselskapene med trafikk til og fra Sverige og Norge, men ettersom vi er størst ble effektene naturligvis mest merkbare for oss.

Flyttingen fra Fornebu til Gardermoen var nødvendig, men langt fra problemfri. Blant høstens vanskeligheter hørte også med at leveransen av vårt nye fly, Boeing 737, ble forsinket fra fabrikken. Vår bedømmelse er at kostnadene for disse i alt vesentlige uventede og ikke planlagte hendelsene beløper seg til ca. 800 MSEK.

Vi nådde målet

Vårt overgripende mål er å gi våre eiere en konkurranse-dyktig avkastning. I tall innebærer dette 14% per år regnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus. I perioden 1990-1998 ble den gjennomsnittlige avkastningen 16,1%. Dermed har vi oppnådd vårt mål.

I den interne målstyringen har vi hittil arbeidet med en avkastning på anvendt kapital på 12 %, som et gjennomsnittstall over en konjunktursyklus. I 1998 ble resultatet 13,2 % og gjennomsnittet for perioden 1994-1998 ble 12,3 %.

SAS Gruppens driftsresultat for 1998 ble 2 957 MSEK, noe som er en forbedring på 24 % sammenlignet med fjoråret. I resultatet inngår salgsgvinster med 1 014 MSEK mot 83 MSEK i 1997. Vårt operative resultat ble således svekket med mer enn 500 MSEK, noe som skal ses i sammenheng med de økte kostnader som jeg berørte i innledningen.

Av årets gledelige hendelser hørte utviklingen innenfor hotellvirksomheten, som både omsetnings- og resultatmessig, mer enn innfridde våre forventninger.

Ufordelaktig kostnadsutvikling

De seneste årene har vi lykket i å opprettholde enhets-inntekten på tross av kraftig økt konkurranse. Derimot er utviklingen av enhetskostnaden ugunstig. Ambisjonen for

1998 var å bryte den negative trenden og senke enhets-kostnaden. Dette lyktes vi ikke med, men ble liggende på fjorårets nivå. Dessuten fortsatte produktiviteten å synke.

Sammenlignet med våre viktigste konkurrenter har vi en lavere produktivitet og en høyere lønnskostnad, fremfor alt på kabinsiden. Vi har en fortløpende dialog med våre fagforeningsrepresentanter, dels for innenfor rammen av gjeldende avtale å sette opp et mer effektivt trafikkopp-legg, dels å få i stand avtaler som medvirker til å få ned enhetskostnaden. Min vurdering er at forståelsen finnes og forutsetningen for samarbeidsløsninger er gode.

Vi ser nå frem for oss en periode med svakere vekst i markedet og fortsatt hard konkurranse. Dessuten er vi inne i en intensiv investeringsfase som krever en bedret brutto driftsmargin for å kompensere de stigende kapitalkostna-dene. Derfor har vi tatt en beslutning om et program med mål å forbedre brutto driftsmargin med tre prosentenheter i løpet av de kommende to år. Dette skal resultere i en kostnadsreduksjon i størrelsesorden 3 000 MSEK.

Bransjeproblemer

Utviklingen i 1998 peker imidlertid på et antall alvorlige problem som gjelder flyvirksomheten i sin helhet. SAS, men også andre større flyselskaper, lever i flere hense-ende ikke opp til kundenes krav på en god basiskvalitet. Ta punktligheten som eksempel. SAS er av tradisjon et av Europas mest punktlig flyselskap. Til tross for dette lever vi ikke opp til kundenes forventninger. Det hjelper ikke å være best i klassen når standarden over hele linjen er for lav. Mange flere aktører, trengsel i luften og på fly-plassene, samt underdimensjonert og dårlig koordinert flygeledelse på mange hold, viser igjen at den infrastruk-turelle utbyggingen ikke holder samme tempo som vek-sten i flytrafikken.

Europas beste flyselskap

Vårt mål er å bli betraktet som Europas beste flyselskap. Kundemålinger i 1998 viser at vi ligger på samme nivå som i 1997, noe som ikke er tilfredsstillende.

Nå flytter vi frem posisjonene. I 1998 startet vi med et av de mest omfattende forandringsprogrammer noens-inne i SAS' historie. En prosess som vi grundig og syste-matisk har forankret blant samtlige medarbeidere og som har fått en entusiastisk mottagelse. De ytre symbo-lene er et nytt identitetsprogram som manifesteres i ny design på fly og uniformer. Det indre arbeidet handler om hvordan vi skal forholde oss til kunden og til reisen på kundens vilkår.

Regional strategi og allianser

I løpet av 1998 kom vi i mål med vår regionalstrategi som bygger på samarbeid med regionalselskaper i alle nordiske land samt rundt Østersjøen. Dermed får vi dels et konkurransedyktig trafikkprogram, dels en effektiv mateorganisasjon, som bidrar til å øke belegget både på europarutene og interkontinentalt.

Vår deltagelse i Star Alliance utvikles positivt. Resultatbidraget for 1998 tilsvarer ca. 500 MSEK, noe som er i tråd med planene. Vår ambisjon er å drive de kundeverdiskapende spørsmål innenfor alliansen for å øke attraksjonskraften og dermed skape forutsetninger for ytterligere resultatforbedringer.

Stort investeringsprogram

Vi faser nå inn en ny flytype, Boeing 737-600, i vår flåte. I løpet av knapt fem år kommer vi til å ta i bruk 55 fly som representerer en investering på ca. 12 milliarder SEK. For de nye flyene har SAS valgt motorer som fra et miljøsynspunkt er de beste markedet har å tilby. At vi er først ute med den nye motoren markerer vår ambisjon om være ledende også når det gjelder miljøspørsmål.

I takt med leveransene av Boeing 737 selger vi ut deler av den gamle kort- og mellomdistanseflåten og godskriver oss de merverdier som er bygget opp gjennom konservative avskrivningsregler.

I løpet av året har vi vurdert vilkårene for en ny langdistanseflåte. Vår langdistanseflåte består av 13 Boeing 767, som i gjennomsnitt er åtte år gamle. Med bakgrunn i vårt nåværende og fremtidige trafikkprogram er flåten ikke optimal hverken når det gjelder lastekapasitet eller rekkevidde. I løpet av 1998 har vi dessuten hatt stor fremgang på flere destinasjoner, ikke minst på den volummessig viktige trafikken over Nordatlanteren. Dette har resultert i kapasitetsproblemer.

En ny langdistanseflåte innebærer 10-13 fly med ca. 275 seter og en samlet investering på 9-11 milliarder SEK over en fireårsperiode. Kalkylen er i høy grad avhengig av hvordan vi lykkes med å redusere enhetskostnaden og bedre brutto driftsmarginen.

Tidspunktet for investeringsbeslutningen og iverksettelsen av denne har stor betydning. Flybransjen ligger tidlig i konjunktursyklusen og det var en klar tendens til reduksjon i siste kvartal 1998. Mange flyselskap har allerede utsatt sine besluttede investeringer, noe som sannsynligvis er nødvendig for å unngå kraftig overkapasitet i markedet. Min bedømmelse er at vi kommer til å ta stilling til langdistanseflåten i første halvår 1999.

Avslutningsvis vil jeg fremheve at alle våre medarbeidere hadde en tøff og slitsom høst. Jeg beundrer deres lojalitet og deres vilje til alltid å stille opp selv når det er som verst.

Stockholm mars 1999

Jan Stenberg
Administrerende direktør og konsernsjef



Dette er SAS

SAS ble stiftet i 1946 og er et konsortium bestående av de tre nasjonale flyselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. De danske og norske morselskapene inngår i konsortiet med 2/7 hver, og det svenske med de resterende 3/7. Morselskapene er børsnotert i København, Oslo og Stockholm. Halvparten av aksjene i hvert morselskap eies av respektive stat og den andre halvparten av private interesser.

SAS' hovedoppgave er å tilby konkurransekraftige flyforbindelser innen, mellom samt til og fra hvert og ett av de tre skandinaviske landene, dels på egne vinger, dels sammen med utvalgte partnere.

SAS' visjon er å gjøre alle skandinavere stolte av sitt flyselskap.

Forretningsideen er på en lønnsom måte å betjene det skandinaviske markedet med et bredt tilbud av flybaserte tjenester med særskilt fokus på forretningsreiser. SAS prioriterer absolutt sikkerhet, høyeste punktlighet og god personlig service.

Trafikksystemet bygges opp omkring non-stopruter til og fra de skandinaviske hovedstedene. København utgjør hovednavet for internasjonal trafikk i de tilfeller

passasjergrunnlaget ikke motiverer non-stoptrafikk fra Oslo og/eller Stockholm.

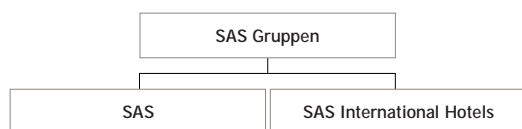
I 1998 startet et gjennomgripende forandringsprogram som under de kommende årene skal styrke SAS' konkurransekraft og lønnsomhet. Programmet manifesteres i det ytre av ny identitet, ny design og nye fly. Det indre arbeidet konsentreres om å utvikle relasjonene med kundene der ledetråden er omtanke, varme og åpenhet.

I 1998 fløy SAS 21,7 millioner passasjerer til 101 destinasjoner i 31 land, hvorav ni utenfor Europa, seks i Asia og tre i USA. SAS hadde mer enn 1 000 daglige avganger og transporterte nærmere 280 000 tonn fraktgods.

Sammen med regionale partnere i Star Alliance (Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines og Varig Brazilian Airlines) samt øvrige samarbeidspartnere tilbyr SAS sine kunder over 8 000 avganger hver dag til drøyt 800 destinasjoner i 114 land.

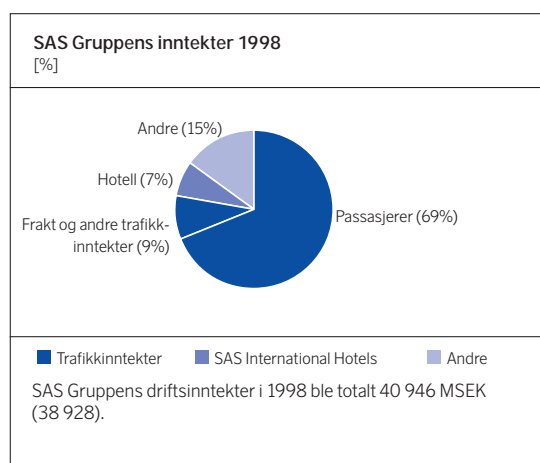
I 1998 omsatte SAS Gruppen 40,9 milliarder SEK og hadde et resultat etter finansielle poster på 2 829 MSEK.

Ved årets utgang var antall ansatte 27 071 som et årsgjennomsnitt.



SAS Gruppen

SAS Gruppen omfatter SAS' flyvirksomhet inkl. transport av frakt (SAS Cargo) og salg på flyplasser og ombord (SAS Trading) samt SAS International Hotels som driver hotellvirksomhet under navnet Radisson SAS Hotels Worldwide.



SAS og kapitalmarkedet

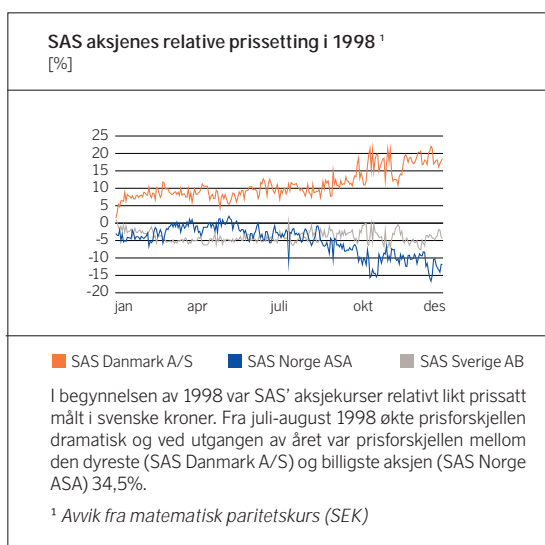
SAS aksjenes utvikling i 1998*

1998 var et turbulent år på det internasjonale kapitalmarkedet. Etter positiv kursutvikling frem til i juli måned, ble SAS aksjene, i likhet med andre aksjer, hardt rammet av den generelle børsuro og den finansielle ustabilitet som oppstod i kjølvannet av krisene i Asia og Russland.

Harmoniseringen av SAS' tre morselskaper som ble gjennomført i 1996, ga en positiv effekt både på aksjenes likviditet og prissetting samt økt internasjonalt eierskap i 1997 og i første halvår 1998. Som et resultat av den finansielle uro har den positive trenden endret seg noe med:

- divergerende aksjekurser på de tre børsene mot slutten av 1998
- noe redusert internasjonalt eierskap
- noe lavere omsetning

Som styreformannen i SAS påpeker i "Styreformannens kommentarer" er de aktiviteter som ble gjennomført i 1996 for fortsatt harmonisering ikke tilstrekkelig fra kapitalmarkedets synsvinkel. Den økende prisforskjellen mellom de tre aksjene omregnet til svenske kroner er ikke på linje med fundamentale forutsetninger. SAS Norge ASA var ved årsskiftet 1998/99 lavest vurdert. Tabellen ovenfor til høyre viser forskjellen mellom de tre aksjene, med SAS Norge ASA som basis. Diagrammet nedenfor viser de relative prisene på de tre aksjene i 1998.



* Definisjoner se side 112

31.12.1998	Pris i lokal valuta	Pris i SEK	Avvik
SAS Danmark A/S	72,80	92,35	+34,5%
SAS Norge ASA	64,00	68,67	-
SAS Sverige AB	74,50	74,50	+8,5%

Ulikheter i den skattemessige behandlingen av de tre selskapene kan forklare et "normalt" prisavvik for SAS Norge ASAs del på rundt 5-10%.

For SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB finnes det ingen fundamentale grunner til avvikene i aksjeprisen med bakgrunn i den relativt sammenfallende skatteløven i de to landene. Forskjellen i aksjenes likviditet antas derimot å påvirke forholdet negativt.

Det kan også noteres at:

- SAS Gruppen vurderes med en rabatt på omkring 20-25% mot den øvrige europeiske flybransje basert på nøkkeltallet AV/EBITDAR.
- SAS aksjenes oppdeling på tre selskaper medfører at respektive selskapers markedsverdi og omsetningsvolum reduseres, noe som i seg selv begrenser likviditeten.

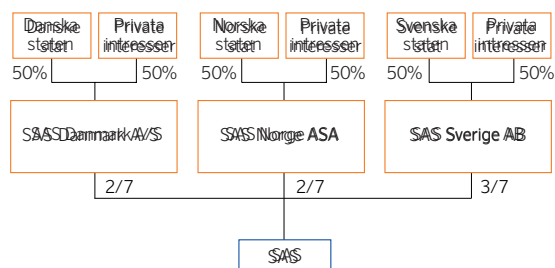
Aksjestruktur

Det totale antallet utestående SAS aksjer er 164,5 millioner. Disse er fordelt i samsvar med SAS eierstruktur, med 2/7 for SAS Danmark A/S, 2/7 for SAS Norge ASA og 3/7 for SAS Sverige AB.

Aksje	Antall aksjer	Nominell verdi	Børsnotert
SAS Danmark A/S	47 000 000	10 DKK	København
SAS Norge ASA ¹	47 000 000	10 NOK	Oslo
SAS Sverige AB	70 500 000	10 SEK	Stockholm
Sum (SAS)	164 500 000		

¹ Bare den private delen i SAS Norge ASA er børsnotert.

SAS eierstruktur



SAS aksjenes kursutvikling i 1998

SAS aksjene hadde en kraftig kursoppgang første halvår 1998, mens utviklingen i andre halvår har vært preget av store kursnedganger. I 1998 har SAS Danmark A/S falt med 27,2%, SAS Norge ASA med 37,9% og SAS Sverige AB med 35,2%.

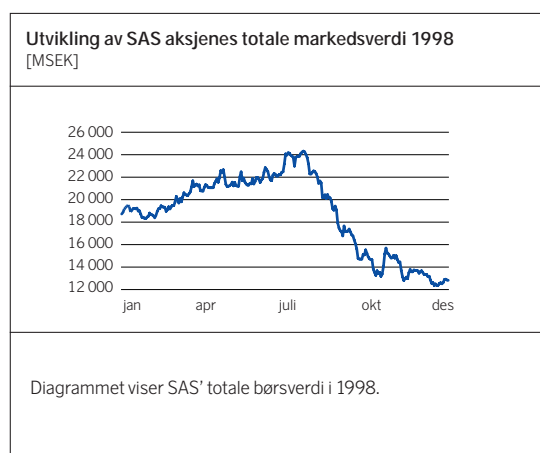
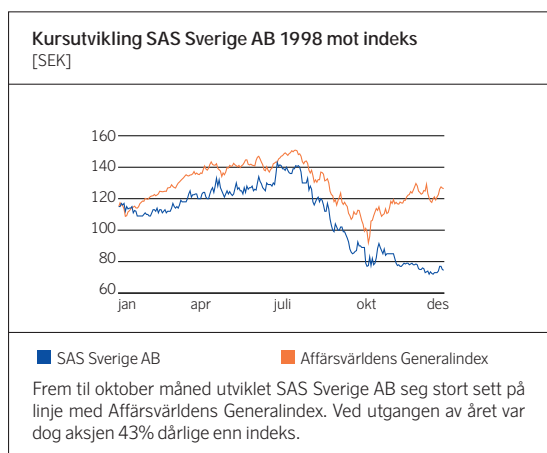
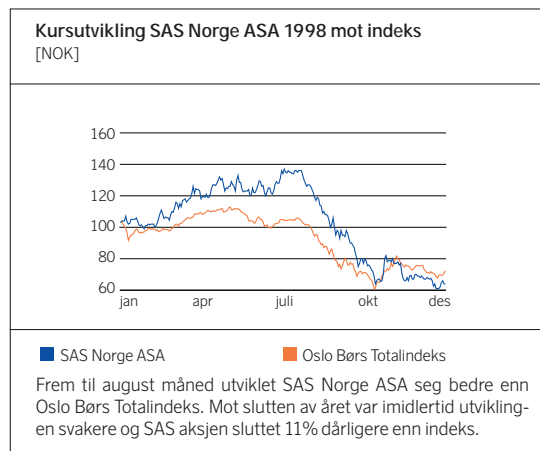
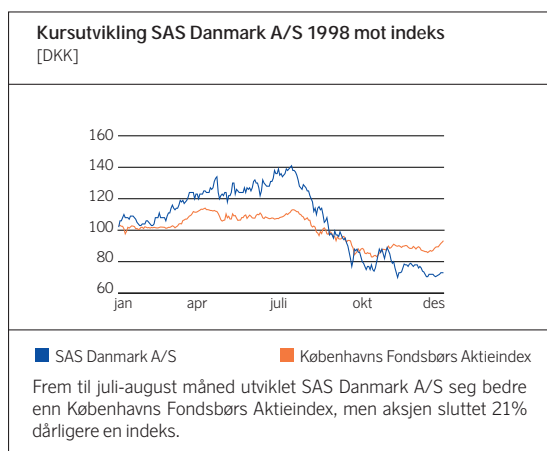
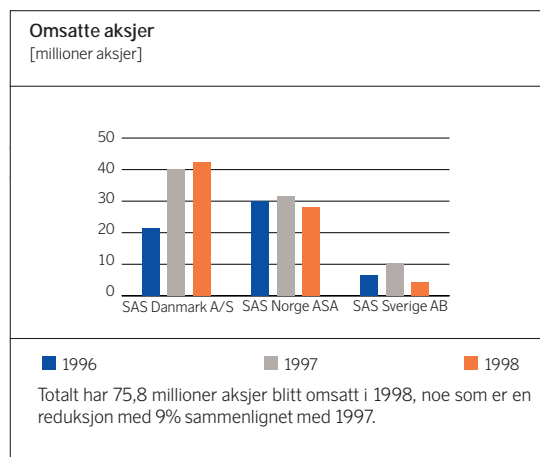
SAS' totale børsverdi

Totalt falt SAS aksjenes samlede markedsverdi fra 18 723 MSEK (31.12.1997) til 12 820 MSEK (31.12.1998), noe som tilsvarer en nedgang på 31,5%. Den høyeste verdien, 24 351 MSEK ble notert den 21. juli. For regnskapsåret 1997 ble det i 1998 utbetalt utbytte på 658 MSEK tilsvarende 4 SEK per aksje. Utbyttet tilsvarer en direkteavkastning på 3,5% beregnet på markedsverdi pr. 31. desember 1997. Etter å ha tatt hensyn til utbyttet, falt SAS' markedsverdi med 28% i 1998.

Omsetningsvolum

På de tre skandinaviske aksjebørsene har totalt 75,8 millioner SAS aksjer blitt omsatt i 1998, en nedgang på 9% sammenlignet med 1997. Dette tilsvarer en total omsetning på 46% (50%) av totalt utestående aksjer.

Justert for statens eierandel i SAS på 50%, tilsvarer dette en årlig omsetning på totalt 92% (100%) av totalt antall aksjer. Omsetningen i 1997 ble påvirket av flere store eierbytter. Omsetningen i 1998 ble fordelt på de tre aksjene etter følgende: 42 (40) millioner for SAS Danmark A/S, 28 (31,5) millioner for SAS Norge ASA og 5 (10) millioner for SAS Sverige AB.



SAS' største eiere

66% av de 164,5 millioner aksjene er fordelt på seks investorer. I 1998 har andelen nasjonale investorer blitt noe redusert. Totalt aksjeinnehav hos internasjonale investorer var ved årsskiftet ca. 10%, en reduksjon på ca. to prosentenheter sammenlignet med foregående år.

De seks største eierne av SAS aksjer pr. 31.12.1998 (Totalt 164,5 millioner aksjer)

Prosentuelt eierskap	SAS			Totalt	Akk.
	Danmark A/S	Norge ASA	Sverige AB		
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	8,0	58,0
Robur Aktiefonder			11,2	4,8	62,8
Odin Fondene (N)		8,2	1,9	3,2	66,0

SAS aksjenes avkastning over en konjunktursyklus

Flybransjens forretningsyklus følger generelt variasjonene i BNP på det respektive marked. Mens de generelle konjunktorene har svingt i kortere intervaller fra 1980 har syklusene i flybransjen på SAS' hovedmarked omfattet åtte til ni år mellom bunnpunktene. Ett intervall strekker seg fra 1982 til 1990 og ett fra 1990 og fremover. Ved beregning av SAS aksjenes verdiforandring over en konjunktursyklus er utgangspunktet åtteårsperioden 1990-1998.

SAS aksjenes utvikling 1990-1998

SAS aksjene har hatt en total gjennomsnittlig avkastning på 16,1% fra slutten av den forrige syklus frem til dags

dato. Dette inkluderer reinvestert utbytte. Sammenlignet med flybransjen ellers, har SAS-aksjene stort sett utviklet seg på linje med europeiske flyaksjer i samme periode. Se diagrammet nedenfor.

Total avkastning inkl. reinvestert utbytte 1990-1998

Aksje	Gjennomsnittlig årlig avkastning
SAS Danmark A/S	+15.1%
SAS Norge ASA	+17.8%
SAS Sverige AB	+15.7%
Totalt (SAS)	+16.1%

Tabellen viser gjennomsnittlig avkastning (Investor Yield) per år (basert på Internal rate of Return) for respektive aksjer i perioden 31. desember 1990 til 31. desember 1998 inklusive reinvestert utbytte.

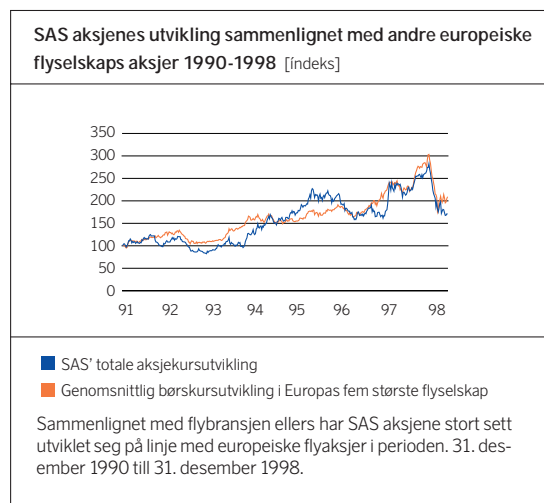
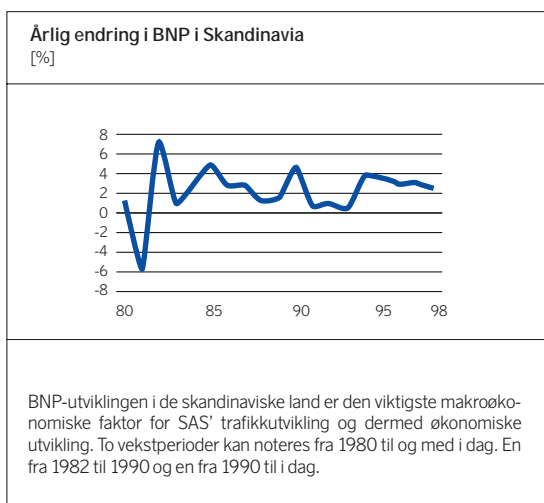
Utbyttepolitikk

Styrene i SAS' morselskaper har som ambisjon å føre en felles utbyttepolitikk, noe som innebærer at utbytte for de respektive SAS aksjer skal være like stor ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige utbytte fastsettes med hensyn til SAS Gruppens resultatutvikling, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforhold.

Målet er at utbyttet over en konjunktursyklus skal være i størrelsesorden 30-40% av SAS Gruppens resultat etter fradrag for sjablongskatt.

For 1998 er det foreslått et utbytte på 4,00 svenske kroner per aksje, noe som tilsvarer en direkteavkastning på 5,1% beregnet på sluttkurs pr. 31.12.1998 og 3,5% beregnet på aksjenes gjennomsnittskurs i regnskapsåret 1998. Det foreslåtte utbytte representerer 32% av SAS Gruppens resultat etter fradrag for sjablongskatt.



Avkastningsmål*

SAS Gruppens mål er å gi sine aksjeeiere en konkurransedyktig avkastning. Med dette forstås summen av den årlige kursendringen og utbyttet. Målet er å gi eierne en avkastning på 14% per år, regnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus. SAS har tidligere overført dette mål til et internt finansielt mål, ROCE. Målet ROCE er basert på EBIT inklusive renteinntekter satt i relasjon til bokført total kapital minus ikke rentebærende gjeld. SAS Gruppen har som mål å oppnå en gjennomsnittlig avkastning på anvendt kapital på 12% (ROCE) i løpet av en konjunktursyklus. Målet for ROCE har referanse til det aktuelle rente- og inflasjonsnivået og kommer således til å variere med utviklingen av disse. Videre er målet basert på en gjeldsgrad (nettogjeld : egenkapital) på 1:1 som et gjennomsnitt over en investeringsyklus.

Som en følge av kommende investeringsprogram og de endringer i SAS' kapitalstruktur dette vil medføre, er en omfattende gjennomgang av SAS' kapitalstruktur igangsatt for å oppnå en så optimal kapitalallokering som mulig.

SAS har videreutviklet de viktigste nøkkeltallene for måling av løpende avkastning og verdiutvikling for at den finansielle styring og oppfølging av virksomhetens finansielle mål i avkastningstermer skal være så markedsmessige som mulig og ligge på linje med kapitalmarkedens oppfatning. Kapitalbegrepet er derfor systematisk justert til å inkludere skjult verdi i flyflåten samt kapitalisert nåverdi for de operasjonelle leasingkostnader for fly.

Følgende finansielle avkastningsmål er introdusert:

- CFROI: Cash Flow Return on Investments
- Markedsbasert ROCE: Avkastning på anvendt kapital basert på flyflåtens markedsverdi og kapitalisert operasjonelle leasingkostnader for flyflåten.

CFROI

SAS har definert det primære avkastningsbegrepet som CFROI. Primærfokus er den løpende kontantstrømmen fra virksomheten for operasjonelle leasingkostnader (EBITDAR) relatert til det justerte kapitalbegrepet. På denne måten unngås effekter av bokføringsmessige avskrivninger som for SAS' del er betydelig større enn den faktiske verdireduksjon av flyflåten.

Dette nøkkeltall viser best den avkastning som virksomheten gir i forhold til den faktiske kapitalinnsats. I kapitalmarkedsterminologi avspeiler dette avkastningsmål nøkkeltallet AV/EBITDAR som internasjonalt ansees å være blant de viktigste verdiindikatorer for flyselskap. Nøkkeltallet som viser verdiutviklingen av virksomheten, tar hensyn til markedsverdi for den egne flyflåten og kapitalisert verdi av kostnaden for operasjonelle flyleasingkontrakter.

ROCE, markedsbasert

Det markedsbaserte ROCE-målet er beregnet på basis av:

Resultatkomponenter

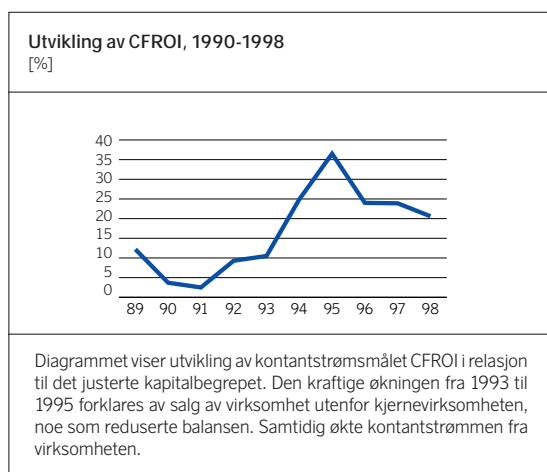
- EBIT (resultat før rentenetto og skatter)
- Rentedel av leasingkostnader
- Endring av merverdi (fly)

Justert kapitalbegrep

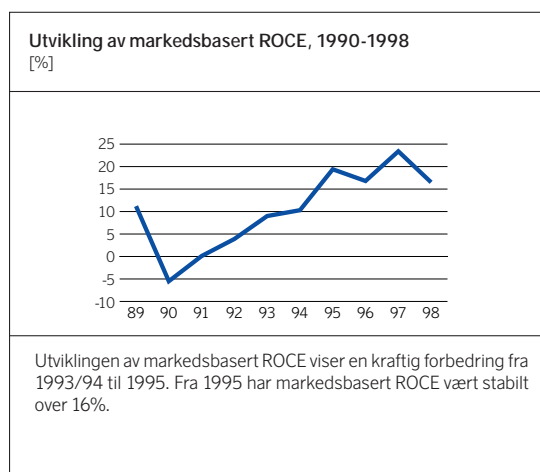
- Totale eiendeler
- Merverdi (fly)
- Kapitalisert operasjonell leasing (NPV)

Gjennomsnittlig kapitalkostnad (WACC)*

SAS' gjennomsnittlige kapitalkostnad består av den totale gjennomsnittlige kostnad for gjeld, egenkapital og operasjonell flyleasing. Kostnad for egenkapital beregnes med basis i en forventet inflasjon på 1-2% samt SAS' historiske betaverdi på egenkapital. SAS' kostnader for gjeld forutsettes å være 5,5% og leasing-



* Definisjoner se side 112



kostnaden er basert på et markedsmessig rente- og avskrivningsnivå. Finansieringskildene beregnes og veies i samsvar med dagens markedsverdi på egenkapital og gjeld samt kapitalisert nåverdi for operasjonell leasing.

Basert på dette beregnes SAS nåværende WACC til 10% før skatt basert på en gjeldsgrad på 1:1. Dette avkastningskrav benyttes som et absolutt minimumskrav ved vurdering av nye investeringsprosjekter og satsningsområder i virksomheten. En investering eller satsning som gir avkastning som overstiger WACC vil øke verdien på virksomheten og dermed øke aksjeeierverdien. I kapitalmarkedsterminologi avspeiler WACC en markeds-messig ROCE når det tas hensyn til vekstfaktoren.

Operasjonell flyleasing

Ved beregning av de tidligere beskrevne markedsmessige nøkkeltall tas hensyn til de operasjonelle leasingkontraktene. Operasjonell leasing er et element i en systematisk strategi for optimal finansiell og operasjonell sammensetting av flyflåten og dens finansielle struktur. Operasjonell leasing anvendes i hovedsak ut i fra følgende:

- for å skape operativ fleksibilitet for tilpassing til svingninger i konjunktur og etterspørsel
- styring av restverdirisiko. Dette gjelder i første omgang på den del av flyflåten som har kort- eller mellomlang forventet anvendelse i virksomheten

Kapitalbindingen for operasjonell leasing begrenses derfor til nåverdi av fremtidige leasingkostnader. Forlengelse og førtidsinnløsning av leasingkontrakter på fly, er en kontinuerlig prosess, og status gir ved hvert tidspunkt uttrykk for den kapitalallokering som er aktuell.

Tabellen ovenfor til høyre viser SAS' årlige kostnader vedrørende operasjonell leasing samt den beregnede nåverdi basert på en diskonteringsfaktor lik som den gjennomsnittlige lånekostnad som anvendes i WACC, 5,5%. Det er ikke tatt hensyn til andre forhold utenfor balansen som pensjonsforpliktelser eller leie av fast

eiendom etc. utover fly. SAS vil utvikle et rammeverk rundt flyleasing som er på linje med beskrevne avkastningsmål og som gir markedet økte muligheter til å forstå den virkelige kapitalbindingen leasing innebærer.

Kontraktfestet operasjonell flyleasing 1999-2002>

31.12.1998	MUSD				
	Sum	1999	2000	2001	2002 >
Commuter	58,9	22,2	22,7	10,5	3,5
Kort- /mellomdistanse	72,9	40,1	19,6	10,8	3,0
Langdistanse	163,0	71,7	58,1	25,7	7,5
Sum	294,8	134,0	100,4	47,0	14,0

Nåverdi (NPV) ved 5,5% 270,0 (MUSD)

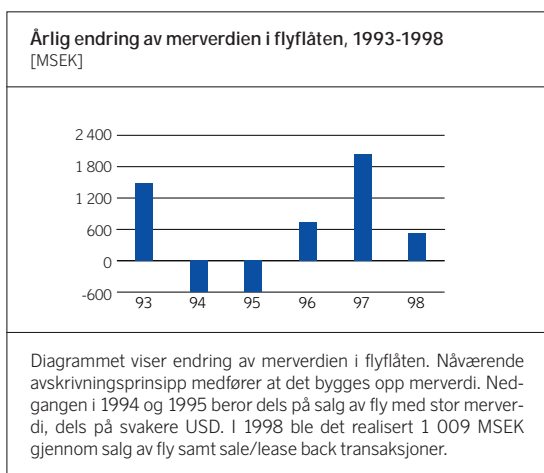
	Antall fly			
	1999	2000	2001	2002 >
Commuter	15	15	6	2
Kort- /mellomdistanse	42	31	17	8
Langdistanse	10	9	7	3
Sum	67	55	30	13

SAS' avskrivningsprinsipper samt merverdi*

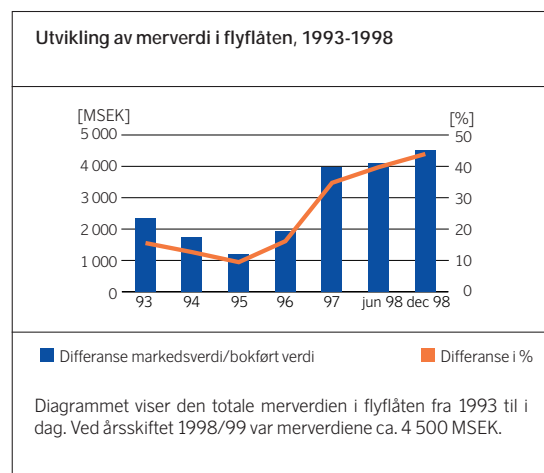
For flyflåten benytter SAS 6% årlige bokføringsmessige avskrivninger med en restverdi på 10% etter 15 år. De tidligere prinsipper som ble benyttet i perioden 1988-1993 bygde på progressive avskrivninger over ca. 20 år. Etter endringen av avskrivningsprinsipp er den effektive avskrivningstakten for SAS' MD-80 og Boeing 767-flåten ca. 7%.

Flere analyser viser at "normal" verdinedgang på flyflåten er ca. 4% per år. SAS' avskrivningsprinsipper innebærer således en merbelastning på 2-3% eller ca. 400-500 MSEK per år mot EBIT. På grunn av de høye avskrivningene, bygges det stadig opp merverdi i flyflåten. Merverdiene pr. 31. desember var 4 500 MSEK, se diagrammet nedenfor. I 1998 ble det realisert 1 009 MSEK gjennom salg av fly samt sale/lease back transaksjoner.

De fleste amerikanske selskap bruker 4-4,6% i avskrivningstakt for fly, dvs. mer på linje med den økonomiske levetiden som er ca. 25 år.



* Definisjoner se side 112.



SAS' investeringscyklus

SAS har hatt et syklisk investeringsmønster, som har vært mer tydelig enn for de fleste av hovedkonkurrentene. En betydelig investering ble gjort 1968-1971. Gjennom resten av 70-tallet og første halvdel av 80-tallet var investeringsaktiviteten relativt lav. Neste periode med større investeringer kom 1985-1986 respektive 1989-1992.

Ved utgangen av 1998 var gjennomsnittsalderen på den totale flyflåten i virksomheten 11,3 år og 9,1 år for den del av flåten som vi eide. 51 eldre DC-9 og F28 er under utfasing i løpet av de neste tre årene, mens faste ordrer på 47 Boeing 737-600/700/800 og 17 deHavilland Q400 skal leveres i 1999 og de nærmeste to til tre årene.

Det pågår dessuten en vurdering om å erstatte de 13 nåværende langdistanseflyene (Boeing 767) med en større flytype. Det pågår også en vurdering av en ny og større mellomdistanseflåte tilpasset for europeiske destinasjoner for å møte fremtidig ekspansjon. På grunn av store slottidsbegrensninger ved de store europeiske flyplassene, er større flytyper eneste måten å ekspandere på.

Mellomdistanseflåten av MD-80 og MD-90 utgjør totalt 75 fly som er levert i perioden 1985 til 1997. Utskifting av denne flåten kan forventes å starte i andre halvdel av neste tiårsperiode. Som et resultat av dette varierer den gjennomsnittlige alderen avhengig av flytype. Som tabellen nedenfor viser vil gjennomsnittsalderen på kort- og mellomdistanseflåten samt Commuter bli kraftig redusert i fremtiden. For de eide flyene er alderen gjennomsnittlig lavere. Det skyldes at de fleste operasjonelle leaser er sale/lease back med kort løpetid av fly som skal utfases.

Gjennomsnittlig forventet alder på SAS flyflåte, år

Eide fly	1998	1999	2000
Langdistanse	8,3	7,4	4,7
Kort- /mellomdistanse	9,1	6,8	7,9
Commuter	9,4	4,3	3,1
Gjennomsnittsalder total eide	9,1	6,3	6,7
Total flyflåte			
Langdistanse	9,0	9,6	6,0
Kort- /mellomdistanse	12,4	8,4	7,9
Commuter	7,7	4,3	3,1
Gjennomsnittsalder totalt	11,3	7,7	6,8

Tabellen nedenfor viser de planlagte investeringene basert på faste ordrer på Boeing 737 samt deHavilland Q400. Utover investeringene i flymateriell er det gjort andre investeringer i størrelsesorden 800-900 MSEK per år. I 1997 og 1998 ble det dessuten gjort omfattende infrastrukturelle investeringer av engangskarakter.

Investeringer, faste ordre (CAPEX) for perioden 1999-2002>

	Sum	1999	2000	2001	2002>
MUSD	1 500	640	710	75	75
Antall fly	64	29	29	3	3

SAS' ambisjoner i dialog med kapitalmarkedene

I 1997 intensiverte SAS arbeidet med forbedrede kontakter med det globale kapitalmarkedet gjennom et utviklet program for Investor Relations. Et mål for programmet er å beholde og styrke den interesse som SAS aksjen har blant nåværende og fremtidige investorer, gjennom å formidle relevant og aktuell informasjon. Det andre målet er å forsyne investorer og kapitalmarkedsaktører med bra og relevant informasjon som skaper gode forutsetninger for å forstå virksomheten og dens muligheter til å foredle aksjeeierverdien. Målgruppen inkluderer investorer, analytikere, meglere og forretningspressen. I 1998 ble det etablert dedikerte web-sider for Investor Relations og et stort antall analytiker- og investormøter ble arrangert.

Antall analytikere som aktivt følger SAS har stadig økt. Spesielt gjelder det internasjonale bransjeanalytikere, der åtti-ni større meglerhus i dag følger SAS aksjene systematisk. Det er bl.a. institusjoner som Goldman Sachs, SG Securities, Morgan Stanley Dean Witter & Co, Crédit Agricole Indosuez Cheuvreuz Int. Ltd., BNP, Merrill Lynch, HSBC Securities, Salomon Smith Barney og SBC Warburg Dillon Read. Antallet skandinaviske analytikere er relativt stabilt rundt 15. Totalt sett har SAS nå en god og bred dekning fra kapitalmarkedsynspunkt.

SAS' morselskaper

Morselskapenes virksomhet er å forvalte andelene i SAS. Resultatet beskattes hos de tre morselskapene i forhold til deres eierandeler og er skattepliktige i de land der de er registrert.

Resultatforskjellene mellom morselskapene skyldes først og fremst renteinntekter, på grunn av ulike likvide beholdninger (en effekt av forskjeller i utsatt skatt). Skatter gjelder både beregnet betalbar skatt og økning av utsatt skatt.

Eiendelene består av andeler i SAS og likvide midler (som er plassert hos SAS). Gjelden består i hovedsak av skattegjeld og egenkapital. Forskjellen mellom morselskapene er først og fremst en effekt av forskjeller i nasjonal skattelovgivning.

Morselskapenes utbyttepolitikk samt foreslått utbytte beskrives på side 7. Årsoppgjøret for respektive morselskaper finnes fra side 82 til 109.

Nøkkeltall 1998

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
Resultat per aksje, lokal valuta	11,60	11,51	12,77
Resultat per aksje, SEK	13,78	12,13	12,77
Kontantstrøm per aksje			
lokal valuta	16,02	19,06	19,49
Kontantstrøm per aksje, SEK	19,03	20,08	19,49
Egenkapital per aksje, 31.12.98,			
lokal valuta	70,62	81,96	89,77
Egenkapital per aksje, 31.12.98 SEK	90,11	87,94	89,77

Skattemessig forhold

Generelt

I Norge og Sverige er skattesatsen 28% og i Danmark 34% (32% fra 1. januar 1999). Danmark har særskilte regler for virksomheter i utlandet (utenlandslettelse). Dette medfører at skattesatsen for SAS Danmark A/S for 1998 er 30%.

Danmark

- I Danmark gis skattemessig fradrag for avskrivninger på maskiner og inventar med opp til 30% av den skattemessige saldoverdien.

- Skattemessige forskuddsavskrivninger på fly kan skje f.o.m. det år da bindende avtale om kjøp er inngått og leveranse skjer senest fjerde året deretter. Forskuddsavskrivningen kan akkumuleres og maksimalt bli 30% av anskaffelsesverdien og årlig høyst 15%.

Norge

- I Norge gis skattemessig fradrag på fly med 12% av skattemessig restverdi samt på øvrige maskiner og inventar med 20-30%. Gevinster ved salg av fly er inntektsført med 20% i salgsåret. De kommende årene inntektsføres 20% av gjenstående saldo.

Sverige

I Sverige gis skattemessig fradrag for avskrivninger på maskiner og inventar gjennom årlig fastsatt skattemessig laveste restverdi:

- Etter 30%-regelen (hovedregelen) beregnes restverdi til 70% av summen av inngående balanse pluss innkjøp minus mottatt beløp ved salg.

- Etter 20%-regelen (kompletteringsregelen) beregnes laveste restverdi til anskaffelsesverdi minus 20% avskrivning deretter hvert eierår.

SAS skattesituasjon i dag og fremover*

Betalbar skatt påvirker ulike nøkkeltall som operativ kontantstrøm per aksje og andre nøkkeltall der betalbar skatt hensyntas. Totalt betalt skatt for samtlige morselskaper inklusive SAS datterselskaper var 635 MSEK i 1998.

Basert på SAS Gruppens EBIT på 2 957 MSEK for 1998 gir dette en effektiv gjennomsnittlig skattesats på 21,5% for hele SAS Gruppen.

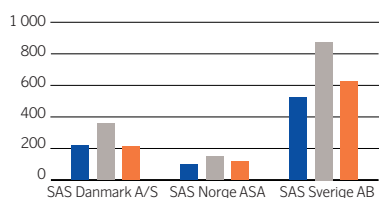
Med de investeringer som er besluttet, Boeing 737 og deHavilland Q400, vil SAS morselskaper f.o.m. 1999 ha mulighet til ytterligere skattemessige avskrivninger. Den effektive skattesatsen vil dermed bli påvirket fra 1999. Skattesituasjonen for perioden 2001 og fremover er avhengig av beslutning om forandring av den interkontinentale flåten og på den fremtidige sammensetning av eide og leasede fly.

De totale skattemessige avskrivningene utover de regnskapsmessige, er summen av de avskrivninger som gjøres på eksisterende skattesaldo og dem som mulig-gjøres ved de nyinvesteringer som gjennomføres. Se diagram nedenfor til venstre og tabell nedenfor.

Skattemessig restverdi for SAS' morselskaper

	1. jan. 1998	31. des. 1998
SAS Danmark A/S MDKK	264	58
SAS Norge ASA MNOK	2 212	2 058
SAS Sverige AB MSEK	1 343	1 349

Forventede mulige skattemessige avskrivninger for SAS morselskap [MSEK]



■ 1999 ■ 2000 ■ 2001

Forventede mulige skattemessige avskrivninger utover de regnskapsmessige basert på de faste besluttede investeringer i Boeing 737 og deHavilland Q400. (Forutsetter eierskap av samtlige faste ordre.)

* Definisjoner se side 112.

SAS International Hotels

Sterk vekst både i omsetning og resultat

SAS International Hotels (SIH) driver hotellvirksomhet under navnet Radisson SAS Hotels Worldwide. Resultat etter finansielle poster var i 1998 233 (160) MSEK, som tilsvarer en avkastning på anvendt kapital på 14,3 (11,5)%. Dette innebærer at SIH i de siste seks årene har forbedret resultatnivået med 340 MSEK fra et tap i 1993 på 110 MSEK etter finansielle poster. Driftsresultatet (EBITDA) økte med 37% i 1998 til 477 (349) MSEK.

Driftsinntektene i 1998 økte med 21% til 2 786 (2 304) MSEK. 2/3 av økningen skyldes økt antall hotell, mens resten er en effekt av bedre belegg, økte priser og en mer effektiv inntektsoptimering. Romprisen økte med 7% til 565 SEK og brutto driftsmargin til 32,9 (31,6)%.

Antall ansatte i SIH var i gjennomsnitt 3 041 (2 494).

Investeringene i 1998 var 557 (318) MSEK. 252 MSEK av dette beløpet ble brukt til byggingen av det nye Radisson SAS Hotel Manchester. Hotelet åpnet i november 1998.

Hensikt, visjon og mål

Hensikten med SIH er stor verdiskaping for kunder, eiere og ansatte og det overgripende målet er å bli den mest attraktive fullservice hotellkjeden å bo på, arbeide for og investere i. Konkrete mål er satt for kundetilfredsstillelse, medarbeiderklimate og finansielle prestasjoner inklusive utvikling av relasjonene til eierne av eiendommene der hotellene ligger. Målinger som fortløpende følger opp prestasjonene er etablert.

SIHs forretningsidé er å drive og lisensiere hotell, ikke å eie og forvalte hotelleiendommene. Ved årets slutt eide SIH 6 (6) hotelleiendommer. Langsiktig skal SIH utvikles mot et rent operativt selskap uten eiendomsengasjement.

Hotellutvikling

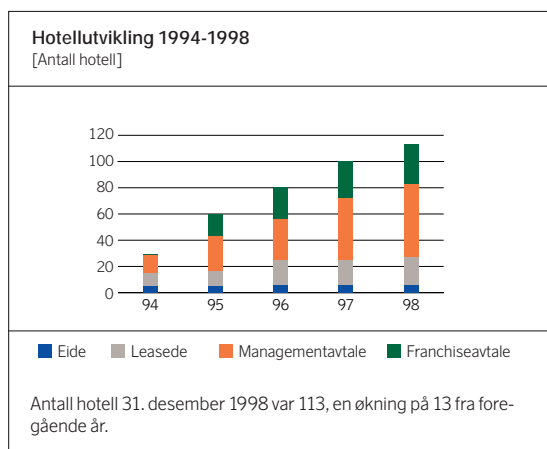
Antall hotell – i drift eller med inngåtte avtaler – var ved utgangen av året 113 (100). I 1999 forventes ytterligere 25–30 hotell å bli innlemmet i kjeden. Målet er at ca. 200 hotell skal drives under varemerket Radisson SAS i år 2000. Den hurtige veksten har stor strategisk betydning. Hensikten er å nå en kritisk masse hva gjelder både kjennskap til varemerket, geografisk dekning og stor-driftsfordeler. Videre å utvide hjemmemarkedet fra Skandinavia til Tyskland og å etablere seg i alle større byer i Europa, Midtøsten og Nordafrika, der SIH har eneretten til navnet Radisson. Tidligere konsentrerte SIH sin virksomhet til viktige byer og flyplassområder og med hovedvekt på forretningsreisende. I de senere år har strategien blitt utvidet til å omfatte kombinerte konferanse- og fritidshotell. Ved utgangen av 1998 var det 18 slike hotell.

100% Guest Satisfaction Guarantee

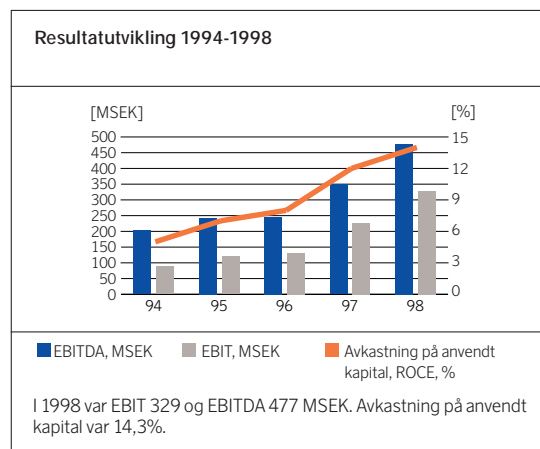
SIHs mål er at gjestene skal bli 100% fornøyde. Garantien er utformet slik at kunden får pengene tilbake for service som ikke er tilfredsstillende og der hotellet ikke har utbedret manglene. Alt personell har i 1998 gjennomgått utdanning for å sikre at programmet skal kunne gjennomføres.

Utviklingen i 1999

Markedet for hotellvirksomheten var generelt gunstig i 1998. Også i 1999 forventes en positiv utvikling. Dette, sammen med planlagt ekspansjon, gjør at SIH regner med en fortsatt god resultatutvikling i 1999.



Definisjoner se side 112



Aksjeinformasjon

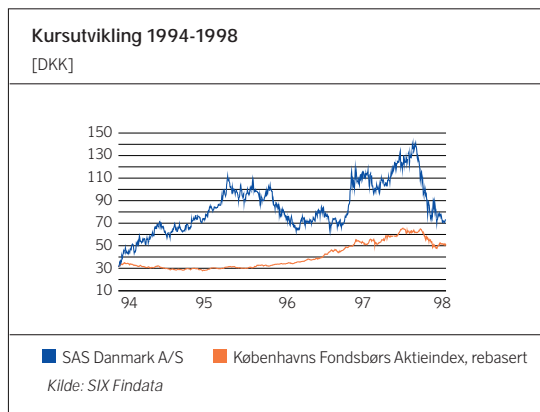
SAS Danmark A/S

Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen har i 1998 vært negativ. Ved utgangen av året var kursen 72,80 DKK, en nedgang på 27,2%. Aksjekursen har variert mellom 70 DKK og 141 DKK. I 1998 ble det omsatt totalt 42 millioner aksjer, en økning på 5% sammenlignet med 1997.

Aksjonærer

Den danske aksjeselskapsloven foreskriver offentliggjøring av de aksjeeiere som eier 5% eller mere av aksjene i et selskap. Danmarks Hypotekbank (Danske Staten) eier 50% av aksjene. PFA-konsernen eier 5,3% av aksjene. Ved utgangen av 1998 var det notert ca. 6 200 aksjonærer, som tilsvarer 81% av aksjekapitalen.



Endringer i aksjekapitalen

MDKK	Fonds-emisjon	Split	Ny-emisjon	Nom. aksje-kapital	Nom. verdi DKK	Antall aksjer (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

Aksjeinformasjon¹

Nøkkeltall per aksje, DKK	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995	1994
Fortjeneste	11,60	8,28	6,96	7,08	12,34
Kontantstrøm fra driften ²	16,02	18,72	18,81	–	–
Utbytte (foreslått 1998)	3,15	3,50	2,60	2,46	0,51
Utbytte, % av fortjeneste	27	42	37	35	4
Kursrelatert informasjon, DKK					
Børskurs ved årets slutt	72,80	100	73	99	63
Årets høyeste børskurs	141	119	111	112	72
Årets laveste børskurs	70	65	61	64	30
Årets gjennomsnittskurs	104	90	82	86	55
Børsverdi/egenkapital, % ved årets slutt	103	148	118	194	155
Direkte avkastning, gjennomsnittskurs, %	3,0	3,9	3,2	2,9	0,9
P/E, gjennomsnittskurs*	9,0	10,9	11,8	12,2	4,5
P/CE, gjennomsnittskurs*	6,5	4,8	4,4	–	–
Børsverdi 31/12 MDKK	3 422	4 700	3 431	3 934	2 514
Årsomsetning (mill. aksjer.)	42,20	39,96	21,37	18,92	28,35

¹Definisjoner se side 112.

Aksjeinformasjon

SAS Norge ASA

Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen har i 1998 vært negativ. Ved utgangen av året var kursen 64,00 NOK, en nedgang på 37,9%. I 1998 ble det omsatt totalt 28,2 millioner aksjer, som var 10% færre enn i 1997.

Aksjonærer

Ved utgangen av 1998 var antall aksjonærer 2 788, hvorav 20 eier 83% av aksjekapitalen. Andelen utenlandske aksjonærer økte fra 16% til 18% (av den private delen).

Endringer i aksjekapitalen

MNOK	Fonds-emisjon	Split	Ny-emisjon	Nom. aksje-kapital	Nom. verdi NOK	Antall aksjer (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

Aksjefordeling

31.12.98	Antall aksjonærer	% av alle aksjonærer	Antall aksjer	% av aksjekap.
1–500	2 064	74,0	270 333	0,6
501–1 000	269	9,7	203 920	0,4
1 001–10 000	303	10,9	925 577	2,0
10 001–50 000	84	3,0	2 162 403	4,6
50 001–100 000	33	1,1	2 473 823	5,3
100 001–	35	1,3	40 963 944	87,1
Sum	2 788	100,0	47 000 000	100,0

Aksjeinformasjon¹

Nøkkel tall per aksje, NOK	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995	1994
Fortjeneste	11,51	9,36	8,08	7,94	3,74
Kontantstrøm fra driften ²	19,06	19,74	19,63	–	–
Utbytte (foreslått 1998)	3,70	3,70	2,80	3,35	1,87
Utbytte, % av fortjeneste	32	40	35	42	50

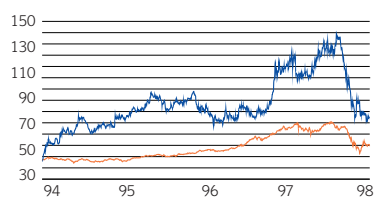
Kursrelatert informasjon, NOK

Børskurs ved årets slutt	64	103	69	75	57
Årets høyeste børskurs	137	123	89	89	66
Årets laveste børskurs	61	65	57	56	25
Årets gjennomsnittskurs	100	88	72	71	52
Børsverdi/egenkapital, % ved årets slutt	78	139	101	109	89
Direkte avkastning gjennomsnittskurs, %	3,7	4,2	3,9	4,7	3,6
P/E, gjennomsnittskurs*	8,7	9,4	8,9	8,9	13,9
P/CE, gjennomsnittskurs*	5,2	4,5	3,7	–	–
Børsverdi 31/12 MNOK	3 008	4 841	3 243	3 511	2 680
Årsomsetning (mill aksjer)	28,20	31,35	29,85	32,72	68,40

*Definisjoner se side 112.

Kursutvikling 1994-1998

[NOK]



■ SAS Norge ASA

■ Oslo Børs Totalindeks, rebasert

Kilde: SIX Findata

De ti største aksjonærene i SAS Norge ASA

31.12.98	Antall aksjer	Kapitalandel, %
Den norske stat	23 500 000	50,0
Aksjefondet Odin Norden	2 533 410	5,4
State Street Bank (forv.)	1 947 034	4,1
Aksjefondet Storebrand Livsforsikring	1 734 926	3,7
Bankers Trust Company (forv.)	1 702 861	3,6
Aksjefondet Odin Norge	1 335 900	2,8
Kommunal Landspensjonskasse	1 034 100	2,2
Swedbank Markets (forv.)	1 009 494	2,2
UBS AG	819 904	1,7
Morgan Guaranty Trust (forv.)	452 626	1,0

¹ Grupperegnskap 1994–95. IAS-tilpasset grupperegnskap 1996–98

Aksjeinformasjon

SAS Sverige AB

Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen har i 1998 vært negativ. Ved utgangen av året var kursen 74,50 SEK, en nedgang på 35,2%. I 1998 ble det omsatt totalt 5,5 millioner aksjer, som var 46% færre enn i 1997.

Aksjonærer

Ved utgangen av 1998 var antall aksjonærer 3 239, en økning på 14%. 15 aksjonærer eier 95,3% av aksjekapitalen. Andelen institusjonelt eide aksjer var 79,4%.

Endringer i aksjekapitalen

MSEK	Fonds-emisjon	Apport-emisjon	Nom. aksjekapital	Nom. verdi SEK	Antall aksjer (000)
1992	–	–	352,5	10	35 250
1993	–	352,5	705,0	10	70 500
1996	–	–	705,0	10	70 500

Aksjefordeling (iflg. VPC)

31.12.98	Antall aksjonærer	% av alle aksjonærer	Antall aksjer	% av aksjekap.
1–500	2 624	81	376 140	0,5
501–1 000	338	10,4	291 500	0,4
1 001–10 000	202	6,3	557 277	0,8
10 001–50 000	30	0,9	829 732	1,2
50 001–100 000	9	0,3	659 500	0,9
100 001–	35	1,1	67 762 451	96,1
Sum	3 239	100,0	70 476 600	100,0

* Ekskl. kupongaksjer, ukjente eiere og uutnyttede fondsaksjer

Aksjeinformasjon¹

Nøkkeltall per aksje, SEK	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995	1994
Fortjeneste	12,77	10,13	9,42	13,32	13,79
Kontantstrøm fra driften ²	19,49	23,15	22,30	–	–
Utbytte (foreslått 1998)	4,00	4,00	3,00	3,00	2,50
Utbytte, % av fortjeneste	31	39	2	23	18

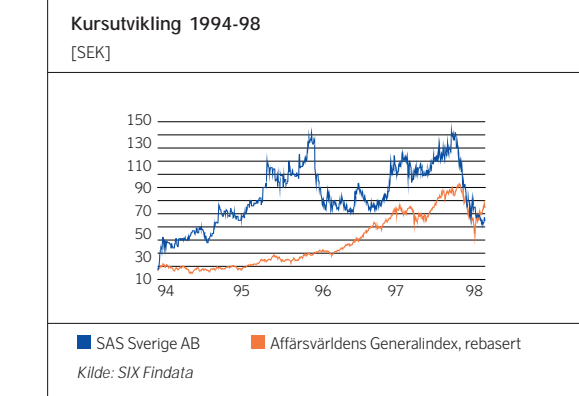
Kursrelatert informasjon, SEK

Børskurs ved årets slutt	74,50	115	86	120	80
Årets høyeste børskurs	143	125	145	119	86
Årets laveste børskurs	77	83	80	70	36
Årets gjennomsnittskurs	106,50	102	101	92	63
Børsverdi/egenkapital, % ved årets slutt	83	143	118	127	108
Direkte avkastning, gjennomsnittskurs, %	3,8	3,9	3,0	3,3	4,0
P/E, gjennomsnittskurs*	8,3	10,1	10,7	6,9	4,6
P/CE, gjennomsnittskurs*	5,5	4,4	4,5	–	–
Børsverdi 31/12 (MSEK)	5 252	8 108	6 063	8 460	5 640
Årsomsetning (mill. aksjer)	5,50	10,25	6,42	0,30	0,70

¹ Grupperegnskap 1994–95. IAS-tilpasset grupperegnskap 1996–98

² Kontantstrøm fra driften etter fradrag for betalt skatt

Definisjoner se side 112



De ti største aksjonærene i SAS Sverige AB

31.12.98	Antall aksjer	Kapitalandel, %
Den Svenske stat	35 250 000	50,0
Investor	13 228 080	18,8
Roburs aktiefonder	7 867 700	11,2
State Street Bank And Trust (forv.)	2 292 134	3,3
Trygg-Hansa Försäkring	1 318 097	1,9
Odin Fondene Oslo	1 316 700	1,9
Landsorganisationen (LO)	1 305 500	1,9
SPP	1 151 660	1,6
Skandia	821 900	1,2
SHB's aktiefonder	615 874	0,9

³ Engangsutbytte på 24,30 SEK er ikke inkludert resp. inngår i egenkapitalen.
Kilde: SIX Findata, Datastream, SAS

Økonomisk tiårsoversikt

SAS GRUPPEN, MSEK

Resultatregnskaper	1998	1997	1996	1995	1994
Driftsinntekter	40 946	38 928	35 189	35 403	36 886
Driftsresultat før avskrivninger	4 115	4 118	3 668	4 761	3 404
Avskrivninger	-2 125	-1 880	-1 851	-1 840	-2 000
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-48	61	-15	72	-13
Resultat ved salg av aksjer i datter- og tilknyttede selskaper	1	1	-	6	869
Resultat ved salg av fly og bygninger	1 014	83	100	83	12
Driftsresultat	2 957	2 383	1 902	3 082	2 272
Finansielle poster (netto)	-128	-152	-85	-448	-668
Resultat etter finansielle poster	2 829	2 231	1 817	2 634	1 604

Balanser

Anleggsmidler	26 489	23 000	20 784	19 345	20 904
Omløpsmidler, ekskl. likvide midler	5 949	4 812	4 036	3 477	3 670
Likvide midler	8 011	9 817	11 050	10 078	10 725
Egenkapital	16 110	14 241	13 030	10 588	9 355
Langsiktig gjeld og avsetninger ¹	9 819	12 209	13 218	11 750	15 971
Kortsiktig gjeld	14 520	11 179	9 622	10 562	9 973
Total kapital	40 449	37 629	35 870	32 900	35 299

Finansieringsanalyser

Nettofinansiering fra virksomheten	4 137	4 256	3 814	4 881	2 338
Investeringer	-6 112	-3 256	-4 202	-1 399	-1 391
Salg av anleggsmidler m.m.	2 360	252	1 066	619	5 305
Utbetalte midler til morselskapene	-1 141	-844	-1 150	-591	-
Kapitaltilskudd fra morselskapene	-	-	1 400	-	-

Finansieringsunder-/overskudd	-756	408	928	3 510	6 252
Ekstern finansiering (netto)	-1 050	-1 641	44	-4 157	-3 872

Endring i likvide midler	1 806	-1 233	972	-647	2 380
Likvide midler i solgte selskaper	-	-	-	-	-973

Endring i likvide midler ifølge balanser	-1 806	-1 233	972	-647	1 407
--	---------------	--------	-----	------	-------

Nøkkeltall, %

Brutto driftsmargin	10,1	10,6	10,4	13,5	9,2
Avkastning på anvendt kapital (ROCE)	13,2	11,6	10,6	15,6	10,5
Avkastning på egenkapital etter sjablongskatt	12,9	11,4	10,9	18,5	10,0
Soliditet	40	38	37	32	27

Markedsmessige avkastningsmål

CFROI	20,6	23,9	24,0	36,5	24,9
Avkastning på anvendt kapital (ROCE, markedsbasert)	16,5	23,4	16,8	19,4	10,3
Flyflåten markedsverdi	14 691	15 284	13 662	13 354	15 304
Flyflåten bokførte verdi	10 204	11 314	11 732	12 170	13 554
Merverdi i flyflåten	4 487	3 970	1 930	1 184	1 750
Årlig endring av merverdi i flyflåten	517	2 040	746	-566	-583

Andre finansielle mål, MSEK

Finansielle inntekter	634	674	745	1 011	933
Finansielle kostnader	-762	-826	-830	-1 459	-1 601
Rentebærende eiendeler	9 780	10 763	11 622	10 391	11 363
Rentebærende gjeld	11 859	12 108	13 376	12 935	17 417
Nettogjeld	2 079	1 345	1 754	2 544	6 054
Rentekostnader/gjennomsnittlig bruttogjeld, %	5,9	6,1	6,6	8,3	7,7
Rentedekningsgrad	4,7	3,7	3,2	2,8	2,0
Gjeldsgrad	0,1	0,1	0,1	0,2	0,6

¹Inklusive minoritetsrenter

Definisjoner se side 112.

	1993	1992	1991	1990	1989
	39 122	34 445	32 286	31 883	28 786
	2 032	2 930	2 591	1 092	2 658
	-1 782	-1 532	-1 338	-1 362	-1 414
	-1	-8	-2 109	-382	83
	511	7	148	0	0
	45	83	375	694	1 037
	805	1 480	-333	42	2 364
	-1 313	-2 329	-942	-805	-158
	-508	-849	-1 275	-763	2 206
	24 566	28 790	24 854	24 265	21 245
	9 973	6 849	6 289	6 362	7 590
	9 318	9 829	9 371	11 388	6 892
	8 631	8 958	9 639	11 097	12 177
	22 741	24 797	20 404	18 113	12 042
	12 485	11 713	10 471	12 805	11 508
	43 857	45 468	40 514	42 015	35 727
	1 377	1 444	1 362	1 130	1 550
	-1 141	-3 338	-5 197	-5 651	-9 922
	1 852	552	1 591	1 791	1 877
	-	-	-	-	-
	-	-	-	305	1 750
	2 088	-1 342	-2 244	-2 425	-4 745
	-2 469	1 584	227	6 921	3 804
	-381	242	-2 017	4 496	-941
	-130	216	-	-	-
	-511	458	-2 017	4 496	-941
	5,2	8,5	8,0	3,4	9,2
	8,7	7,8	3,3	2,5	14,3
	-	-	-	-	15,2
	21	21	25	27	36
	10,5	9,3	2,5	3,7	12,2
	9,0	3,9	0,1	neg.	11,2
	17 049	18 374	15 817	12 165	10 810
	14 716	17 524	14 728	11 360	8 246
	2 333	850	1 089	805	2 564
	1 483	-239	284	-1 759	841
	2 402	1 138	1 398	704	853
	-3 715	-3 467	-2 340	-1 509	-1 011
	10 515	11 240	10 109	12 543	8 951
	24 403	26 830	21 645	21 790	15 618
	13 888	15 590	11 536	9 247	6 667
	9,9	10,4	9,6	8,4	9,2
	0,9	0,8	0,5	0,5	3,2
	1,6	1,7	1,2	0,8	0,5

SAS 1989-1998

Når man betrakter SAS over en tiårsperiode, må en rekke faktorer tas hensyn til. Ved inngangen til perioden var flymarkedene i Skandinavia enda ikke avregulerte, og SAS så annerledes ut enn i dag. Etter en ekspansiv fase eide selskapet betydelig flere datter- og tilknyttede selskaper enn hva som var tilfellet i 1998, eksempelvis SAS Service Partner, SAS Leisure og Diners Nordic.

Driftsresultat

Ved tre tilfeller hadde driftsresultatet en negativ utvikling i tiårsperioden. Det første tilfellet var i 1990. Etter en sterk konjunktur i slutten av 80-tallet, ble SAS påvirket av lavkonjunkturen i begynnelsen av 90-tallet. Dette medførte reduserte volumer av både passasjerer og frakt. Nedgangen kom i en situasjon da man var i ferd med å øke kapasiteten ved store investeringer i flyflåten. I 1990 kom dessuten Kuwaitkrisen. Lavkonjunkturen fortsatte, og antall betalte tonn km sank med ca. 8% mellom 1990 og 1991. Trafikkinntektene økte riktignok, men det skyldtes delvis inflasjon og delvis at avreguleringen enda ikke var gjennomført. Det var først etter avreguleringen i 1992 at prispresset begynte.

Nedgangen i driftsresultatet i 1993 var delvis et resultat av prispress etter avreguleringen og delvis av fortsatt nedgang i reisevirksomheten grunnet svak kjøpekraft. I og med lavkonjunkturen og svekelsen av den svenske kronen i 1992, ble prisen for den reisende viktigere enn tidligere. Etter negative resultat i noen år, besluttet styret i 1993 å fokusere på kjernevirksomheten, og SAS begynte å avvikle eierforholdet til flere datterselskap. Dette påvirket driftsinntektene negativt i 1994 og 1995, mens driftsresultatet ble styrket. Konjunkturen snudde, og flyreisningen begynte å øke i 1994. Da hadde selskapet dessuten gjennomført et omfattende omstrukturingsprogram samtidig som ulønnsomme ruter var tatt bort.

Nedgangen i driftsresultatet i 1996 skyldtes hovedsakelig økte kostnader. Da konjunkturen snudde, kom det krav om lønnsøkninger og dessuten begynte man i 1995 for første gang på fem år å rekruttere flygende personell av frykt for at tidligere nedskjæring hadde skadet basiskvaliteten. Dessuten økte drivstoffkostnaden med 18%. I de siste to årene har SAS hatt en positiv utvikling.

Investeringer

I perioden 1989 til 1991 ble det investert for totalt 20 784 MSEK eller nesten 7 milliarder SEK per år, mot et gjennomsnitt på 3 000 MSEK per år i resten av perioden. I denne perioden ble flåten fornyet, samtidig som man i 1989 investerte 3,2 milliarder SEK i kjøpet av 40% av Inter-Continental Hotels. Det høye investeringsnivået innebar en kraftig økning av de finansielle kostnadene. Den langsiktige gjelden økte fra 8 milliarder SEK i desember 1988 til 25 milliarder SEK i desember 1992. Da kronekursen i 1992 ble kraftig forverret, slo det dessuten hardt mot finansnettoen. Finansnettoen ble forverret på størstedelen av 1980-tallet fra å ha vært positiv til en kostnad på netto 2,2 milliarder SEK i 1992. Ved salg av enheter utenfor kjernevirksomheten, minsket gjelden i 1993. Etter fortsatt omstrukturering i 1995, var gjelden nede på samme nivå som i 1989, dvs. ca. 12 milliarder SEK, et nivå som er beholdt ut perioden.

Først i 1996, etter to relativt gode år, økte investeringsnivået igjen ved kjøp av MD-90 fly, investeringer i ny flyplass på Gardermoen samt, i 1998, anskaffelse av Boeing 737-600.



Omverdenen

Trender i omverdenen

Etterspørselen etter flyreiser følger stort sett den generelle økonomiske veksten og er vår for konjunktursvingninger.

Bransjens utvikling

De europeiske flyselskapenes utvikling i 1990-årene har vært preget av omstillingen fra et gjennomregulert marked til fri konkurranse.

Kundens behov og ønsker

SAS har komplettert den tradisjonelle kundeundersøkelsen med en antropologisk studie som gir mange idéer til nye måter å tilgodese de reisendes behov.

“Tilbudet av flyreiser har økt kraftig i 1990-årene. I dag har den reisende mange valgmuligheter angående reisemål, avganger og billettpriser. Gjennom allianser og lojalitetsprogram har reisingen blitt både enklere og billigere. Vinnere i dette markedet er den bevisste passasjeren og de flyselskap, som best kan kombinere både harde og myke verdier i individtilpassede løsninger.”

Trender i omverdenen

Flyindustrien er en global, høyprofilert virksomhet som arbeider i et marked i vekst.

Utviklingen i bransjen beror på et antall faktorer som er mer eller mindre påvirkbare for det enkelte flyselskap eller for flyindustrien som sådan.

Følger BNP

Historisk sett har utviklingen i flytrafikken stort sett fulgt de generelle økonomiske svingningene. Den årlige økningen har i gjennomsnitt vært drøyt to ganger veksten i brutto nasjonalproduktet. Trenden har dog vært noe avtagende i 1980- og 1990-årene. Prognosen for den kommende treårsperioden er en svak økning i etterspørselen på flyreiser. Usikkerheten når det gjelder veksten i flytrafikken er dog stor, spesielt vedrørende forretningsreisende. Europa er volummessig det største markedet, mens takten i Asia, grunnet hendelsene i 1998, forventes dempet. En tydelig trend over hele verden er at fritidsreiser øker hurtigere enn forretningsreiser.

Regionalt kan veksten imidlertid vise betydelig større variasjoner. Det gjelder f. eks den for SAS stadig viktigere trafikken i Østersjøregionen og utviklingen i de tidligere øststatene. Den relative økningen er kraftig, men med et lavt utgangsnivå.

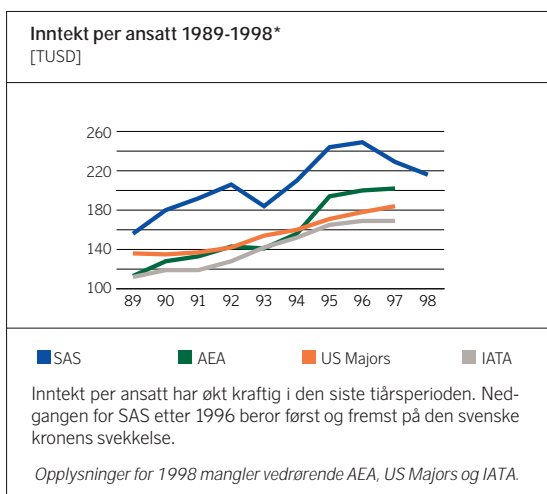
Relasjonen mellom flytrafikk og allmen økonomisk utvikling innebærer at etterspørselen etter flyreiser er syklisk og at svingningene er seks til åtte år i gjennomsnitt.

Avregulering

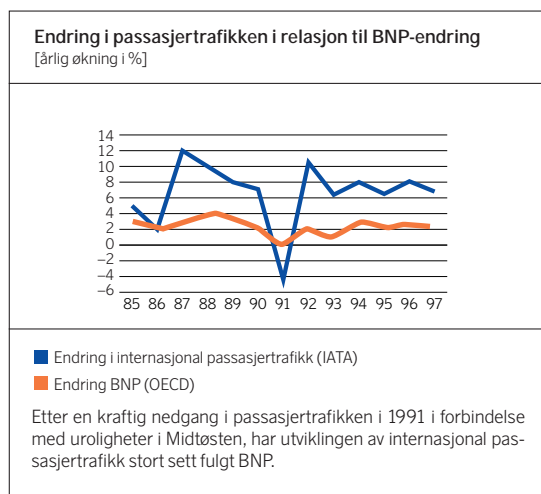
Flytrafikken var tidligere sterkt regulert i hele verden. I USA begynte avreguleringen i slutten av 1970-tallet. I Europa ble den gradvis gjennomført i takt med etableringen av det indre marked. Siste etappen ble sluttført i 1997 da det ble tillatt for EØS-baserte flyselskap å trafikere nasjonale linjer i samtlige land tilsluttet EØS. For tiden føres det forhandlinger mellom EU og de sentral- og østeuropeiske landene i den hensikt at også disse skal omfattes av den europeiske avreguleringen. Norge fører sammen med EU parallelle forhandlinger med de sentral- og østeuropeiske landene.

For trafikk utenfor EU gjelder fortsatt bilaterale avtaler som regulerer flytrafikken mellom landene. Disse avtalene kommer også i fremtiden til å fungere slik at "national carriers" har fortrinnsrett der det bare finnes rettigheter for ett selskap.

"Open skies"-avtaler omfatter bilateralt avregulerte markeder som dog ikke dekker innenrikstrafikk. Slike avtaler finnes allerede mellom USA og et stort antall europeiske land, inklusive de skandinaviske landene. De skandinaviske landene har i løpet av det siste året sluttet "Open skies"-avtaler også med et antall andre land. Utenfor Europa kommer de bilaterale avtalene med nasjonalitetsklausuler til å danne grunnlaget for den internasjonale flytrafikken. Avreguleringen har vært forutsetningen for etableringen av de allianser som blir stadig mer toneangivende i dagens flybransje. Avreguleringen har dessuten bidratt sterkt til at nye flyselskap har



*Definisjoner se side 112.



vokst frem, noe som har forbedret tilbudet til konsumenten, skjerpet konkurransen og presset prisene.

Infrastruktur

Den raske ekspansjonen av flytrafikken har ikke blitt fulgt opp av en tilsvarende tilpasning av den viktige infrastrukturen i form av flyplasser, luftkorridorer, tilførselsårer, korresponderinger etc. Årsaken til dette etterslepet er som oftest vanskeligheten med å få gjennom politiske beslutninger, men også tidkrevende utprøvinger bl.a. med hensyn til flyvirksomhetens direkte og indirekte miljøpåvirkning. Denne stagnasjon har ført til at det råder konstant kapasitetsmangel på nesten alle storflyplasser i Europa.

En del av flaskehalsene kommer til å bli løst gjennom teknisk utvikling og økte investeringer. En annen måte er å utnytte mindre flyplasser i befolkningstette regioner.

De seneste årene har det imidlertid blitt gjort betydelige fremskritt i Danmark, Norge og Sverige, som vil påvirke den skandinaviske flytrafikkens muligheter.

Københavns flyplass har gjennomgått et omfattende moderniserings- og utbyggningsprogram i løpet av siste del av 1990-tallet. I 1998 ble også hurtigtogforbindelsen fra Københavns sentralstasjon satt i drift.

Høsten 1998 ble Oslos internasjonale flyplass, Gardermoen, åpnet med en kraftig kapasitetsøkning som resultat. Fra Oslo finnes det en hurtigtogforbindelse til Gardermoen.

På Stockholms internasjonale flyplass, Arlanda, har en påbegynt byggingen av en tredje bane. Den ferdigstilles i 2002. I 1998 startet også en prosess med å rette ut luftkorridorene i Europa. Arbeidet ble gjennomført i løpet av høsten i de skandinaviske landene. Omleggingen innebærer at flyene i økt utstrekning kan velge de korteste veiene, hvilket leder til minsket brenselforbruk og mindre påkjenning på miljøet.

Informasjonsteknikken

Internett, forbedrede telekommunikasjoner, bildeoverføringer etc. kommer til å påvirke reisevirksomheten, men hvordan? Enkelte hevder at reisevirksomheten kommer til å gå tilbake som et resultat av minsket behov for personlige møter, andre påstår det motsatte.

Informasjonsteknikken er en sterkt pådrivende faktor bak den økte globaliseringen, som helt klart er en fordel for flyvirksomheten. Land med stor utenrikshandel genererer betydelige konsumenter av flyreiser. Dette forhold kan bli til glede for de skandinaviske landene når det tidligere Østeuropa åpner sine grenser og tilpasser seg markedsøkonomien.

Flybransjens virksomhet er både en serviceindustri og et høyt utviklet produksjonsapparat. Det innebærer at informasjonsteknikken er et aspekt i hvert ledd i kjeden fra innkjøp, drift og vedlikehold av materiell til kundens booking, betaling og konsumering. Når det gjelder distribusjonen av flyselskapenes tjenester, har informasjonsteknik-

ken allerede ført til en mindre revolusjon ved at de tidligere agentavtalene har kunnet forandres. Det betyr lavere kostnader for flyselskapene og økte muligheter for rasjonelle avtaler med store kjøpere av flyreiser, dvs. firmaer og offentlig sektor. Gjennom internett får den privatreisende kontinuerlig adgang til flyselskapenes aktuelle tilbud med hensyn til reisemål, priser og andre betingelser, og mulighet til booking og betaling direkte via nettet.

Miljøaspekter

Miljøspørsmålene kommer innen overskuelig fremtid til å innta en sentral plass i alt som vedrører flygingens utvikling.

Flyet innvirker på miljøet, fremfor alt ved anvendelse av ikke fornybare drivstoffer, utslipp av klimapåvirkende og forsurende avgasser samt ved støy. Miljøkravene kommer gradvis til å skjerpes, noe som fører til økte krav om mer moderne fly og motorer. Dette kommer sikkert i sin tur å påvirke konkurransebildet. Den bevisste konsumenten tar med miljøaspektet ved valg av transportør.

Oppfatningen om negativ miljøpåvirkning virker negativt for flyet sammenlignet med andre transportmidler, fremfor alt den sporbundne trafikken. Hurtigtoglinjer mellom storbyer på opp til 500 km avstand er derfor en sterk konkurrent til flyselskapene.

Ytre forhold

Flyvirksomheten er følsom for ytre forhold i form av naturkatastrofer, konflikter og lignende hendelser.

I de senere årene har et antall hendelser bidratt til temporære og lokale reduksjoner av reisevirksomheten. Kraftig økt fokusering på sikkerhetstiltak før og under reisen gjør suksessivt flyet mindre utsatt. Krigen og krigstrusselen, ikke minst i Midtøsten, har periodevis dempet etterspørselen etter flyreiser til og i regionen.

Som en viktig del av infrastrukturen blir flyvirksomheten lett påvirket av arbeidsmarkedskonflikter, uansett om flyselskapet er direkte innblandet eller ikke.

Bransjens utvikling

Det finnes ca. 150 flyselskap med internasjonale trafikksystemer. Mange av disse har karakteren av "national carriers", dvs. de prioriteres på sine hjemmemarkeder og har oftest fortrinnsrett til utenrikstrafikk, som reguleres i de luftfartspolitiske avtalene.

Dessuten finnes et stort antall mindre og mellomstore flyselskap med nasjonal eller regional virksomhet. Antallet har vokst etter avreguleringer rundt om i verden. Generelt sett preges bransjen av et voksende antall nye aktører, ofte innrettet på nisjer i markedet og med en annen kostnadsstruktur enn de etablerte flyselskapene.

De største flyselskapene, målt etter omsetning, finnes i USA med American Airlines på topp, tett fulgt av United Airlines. Basert på omsetningen er Lufthansa ledende i Europa og på sjetteplass i verden. SAS kommer som nummer 16. Det innebærer at SAS godt og vel forsværer en fremskutt plass på den globale arenaen.

Konkurranse

I den siste tiårsperioden har det skjedd en dramatisk skjerping av konkurransen mellom flyselskapene, hvilket favoriserer konsumenten og gjør flyet mere tilgjengelig som transportmiddel for nye kategorier reisende. De viktigste konkurransemidlene er trafikksystem, tidtabell og pris samt service og lojalitetsprogram.

Flyselskapene kan inndeles i tre kategorier

- *De store etablerte selskapene* med internasjonal virksomhet og høy profil i markedet. Til disse hører et antall amerikanske, asiatiske og europeiske flyselskap, inklusive SAS. Disse har et godt utbygd trafikknnett, sterke distribusjonskanaler, moderne flyflåter, bra produkter og kvalitet i service og nærliggende virksomhet samt attraktive bonusprogram. Deres svakhet er i alminnelighet at de ikke har evne til en rask omstilling fra tunge monopolselskap til fleksible spillere som det avregulerte miljøet krever.

I tillegg til de store finnes også et antall mindre flyselskap, ofte av nasjonal karakter, som har en stabil posisjon i sitt basemarked. Ett eksempel er British Midland i Storbritannia.

Verdens 15 mest lønnsomme flyselskap 1997

Driftsresultat	Årets resultat	Driftsresultat i % av omsetningen
American Airlines	US Airways	China Southern Airlines
Delta Air Lines	American Airlines	Alitalia
United Airlines	United Airlines	Southwest Airlines
Northwest Airlines	Delta Air Lines	Singapore Airlines
Federal Express	British Airways	Northwest Airlines
Lufthansa	Singapore Airlines	Delta Air Lines
British Airways	Northwest Airlines	Thai Airways International
Alitalia	Federal Express	SAS
Continental Airlines	Lufthansa	American Airlines
Singapore Airlines	Continental Airlines	Continental Airlines
US Airways	Southwest Airlines	Cathay Pacific
SAS	Air France Group	United Airlines
Southwest Airlines	Air Canada	Lufthansa
Swissair	SAS	US Airways
Air France Group	Alitalia	Federal Express

Kilde: Airline Business, september 1998

Verdens største flyselskapsallianser og deres hovedmedlemmer

	Driftsinntekter 1997 (MUSD)	Antall passasjerer 1997 (mill)
Star Alliance¹ SAS, Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines, Varig	46 100	188,4
Oneworld British Airways, Canadian Airlines, American Airlines, Cathay Pacific, Finnair, Qantas	46 500	159,2
KLM/Northwest-gruppen KLM, Northwest, Continental Airlines, Alitalia	29 200	134,0
Totalt	121 800	481,6
Verdens total	291 000	1 448,0
Del av verdens total i %	41,9	33,3

¹ Air New Zealand og Ansett Australia blir aktive medlemmer f.o.m. 28. mars. 28. Nippon Airways senere i 1999.

Kilde: IATA, juni 1998

- *Lavprisselskaper* som konsentrerer seg på et fåtall linjer med stort passasjergrunnlag og driver ofte skytteltrafikk mellom storbyer. Liten organisasjon, ingen ombordprodukter. Til disse hører selskap som Virgin Express og Ryan Air. Tradisjonelle selskap, som for eksempel British Airways, har startet egne lavprisoperatører.

- *Utpregede nisjeselskap* som oftest bare flyr en eller et par innenriks linjer.

Allianser

Kundenes økte bevissthet og krav på global og kostnadseffektiv transport, fører til at de internasjonale flyselskapene bygger opp og utvikler allianser. Samtidig etterstrebes hele tiden stordriftsfordeler og synergieffekter fremfor alt i produksjon og markedsføring.

Den stadig økende konkurransen på eget hjemmemarked har påskyndet etableringen av allianser. Idag er stort sett alle store flyselskap knyttet opp i allianser. Passasjerer loses mellom allianseselskaperes systemer for å forenkle reisingen og øke belegget. Kittet mellom systemene utgjøres av lojalitetsprogrammene, der kundetilbudene løpende kompletteres med produkter og tjenester ut over selve reisingen.

Graden av integrasjon varierer fra samarbeid ved såkalt code-sharing, check-in og handling samt produktutvikling, felles standarder og salg til joint-ventures og eierskap.

Den internasjonale flyvirksomheten domineres av tre allianser, hvis samlede passasjerantall utgjorde drøyt en tredjedel av den globale reisevirksomheten i 1998.

- *Star Alliance* bestod ved utgangen av 1998 av SAS, Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines og Varig. Air New Zealand, Ansett Australia og All Nippon Airways er også tilknyttet alliansen og blir aktive medlemmer i løpet av 1999.

- I september 1998 ble ytterligere en global allianse lansert, *oneworld* som består av British Airways, American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific, Finnair og Qantas.

- KLM og Northwest Airlines har et samarbeid som frem til og med 1997 også baserte seg på et gjensidig deleierskap. Dette ble oppløst i 1998 og ble erstattet av et joint-venture på ti år. Samarbeidet omfatter også bl.a. Alitalia, Braathens og Continental Airlines.

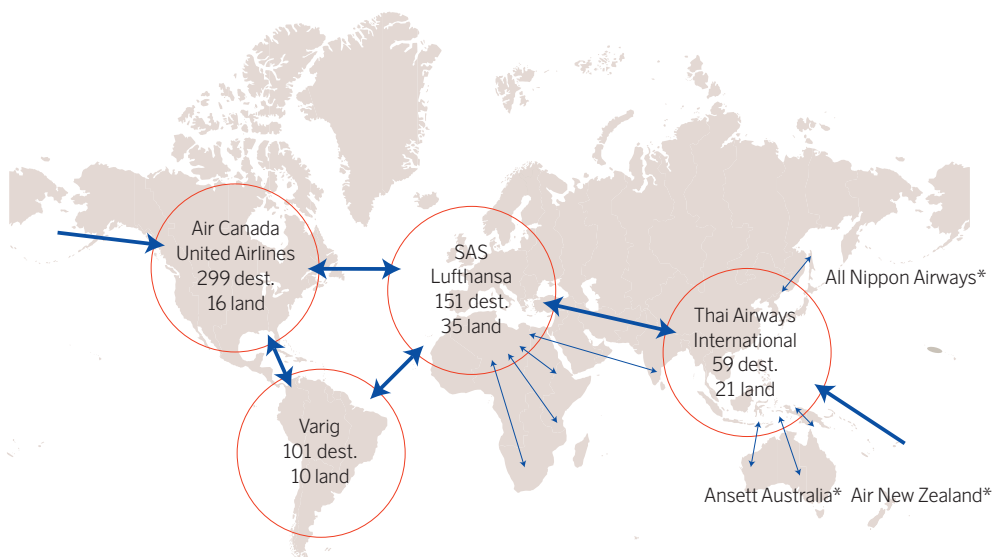
Ut over dette eksisterer det formaliserte samarbeid mellom flyselskap, hovedsakelig oppbygd rundt code-sharing. Et slikt er etablert mellom Swissair, Sabena, Austrian Airlines og Delta Air Lines.

Star Alliance

Totalt tilbyr Star Alliance mer enn 640 destinasjoner til mer enn 100 land. Det er et konkurransedyktig program

Star Alliance

Mer enn 640 destinasjoner i over 100 land



* Air New Zealand og Ansett Australia blir aktive medlemmer f.o.m. 28. mars, All Nippon Airways senere i 1999.

og det eneste som fullt ut tilgodeser den skandinaviske reisevirksomhetens behov. Ved å kombinere og tilpasse alliansemedlemmenes rutenett og tidtabeller, skaper Star Alliance for sine ca 190 millioner kunder en fleksibel, bekvem og pålitelig flyservice over hele verden.

Samarbeidet omfatter også samtlige selskapers lojalitetsprogram. For SAS EuroBonus-kunder betyr det innføring og uttak av bonuspoeng gjennom hele partnersystemet.

For SAS innebærer medlemskapet i Star Alliance fordeler, fremfor alt på inntektssiden. For 1998 beregnes resultateffekten å tilsvare ca. 500 MSEK. Målet er satt til 1 500 MSEK i løpet av en femårsperiode, regnet fra starten i 1997.

Gjennom alliansen finnes muligheter for reduserte kostnader i produksjon og distribusjon. Erfaringene viser imidlertid at kostnadsreduksjoner er betydelig vanskeligere å oppnå, men kommer til å påvirke SAS' resultat i positiv retning i det lengre perspektivet.

Statlig eiendomsforhold

Av tradisjon har de store europeiske flyselskapene vært i statlig eie i større eller mindre utstrekning, noe som har understreket tendensene til proteksjonisme. Det finnes nå en klar trend til en reduksjon av den statlige innflytelsen ved at selskapene børsnoteres eller privatiseres på annen måte. I de senere årene har dette vært tilfellet med blant andre Lufthansa og KLM. Blant børsnoterte selskap i de nordiske land finnes fortsatt SAS og Finnair med statlig deleierskap.

Andre flyselskap som på samme måte som SAS har et betydelig statlig eierskap er bl.a. Air France, Alitalia, Iberia og Olympic Airways. EUs regler tillater ikke statlig subsidiering. Til tross for dette har flere europeiske selskap ved flere tilfeller fått statlige kapitalforsterkninger for å unngå økonomiske vanskeligheter.

Konsentrasjon på kjernevirksomheten

Gjennom årene har flyselskapene i større eller mindre grad satset på en utbygging av sine konsept og tilbud til kundene. Noen driver hotellvirksomhet, cateringvirksomhet, handling samt salg ombord og på flyplasser. Dette har ytterligere markert flybransjens kompleksitet med sterke innslag av både service og industriell produksjon.

Nå peker mye mot en identifisering og konsentrasjon på kjernevirksomhetene. Hvor mye skal beholdes innen egen organisasjon, hvor mye kan/skal legges ut, alternativt tilbys andre flyselskap?

SAS har suksessivt solgt ut virksomheter der det ikke er ansett nødvendig med eierskap for kjernevirksomheten. Til disse hører spedisjon, catering, restauranter og deler av teknisk vedlikehold. Eksempel på spisskompetanse som tilbys andre selskap er pilotutdanning i simulator hos SAS Flight Academy.

Star Alliance, 1997/1998

	SAS	Lufthansa	United Airlines	Air Canada	Varig	THAI	Star Alliance
Passasjerer/år/millioner	21,7	40,0	84,2	21,0	10,7	15,0	192,6
Flyfrakt/tonn/millioner	280	1 703	635	259	317	446	3 640
Land	31	91	29	21	20	35	108
Destinasjoner	101	294	136	118	70	71	642
Daglige avganger	1 050	1 630	2 290	1 100	390	232	6 692
Fly	179	326	579	240	89	76	1 489
Omsetning (mill. USD)	5 150	13 354	17 378	4 024	3 151	3 120	46 177
Ansatte	27 071	58 250	92 400	26 000	18 000	24 100	245 821

Kundens behov og ønsker



Kundens behovspyramide

Fundamentet i flypassasjerens behovsstruktur er en sikker transport, dvs. at reisen virkelig blir noe av (regularitet) og med absolutt høyeste sikkerhet. Bagasjen skal følge med og reisen skal gå ifølge tidtabellen. Dette er den såkalte basiskvaliteten.

Serviceoverbygningen har hittil vært fokusert på komfort, servering og underholdning – mindre har vært gjort for å hjelpe den reisende gjennom selve prosessen, å forenkle og å gi støtte. SAS vil skape en reiseopplevelse som er helt kundestyrte.

Den reisende som individ

En flyreise er en prosess som i sine grunnleggende bestanddeler ikke har blitt endret særs mye de seneste 30 årene. Dette gjør at en internasjonal flyreise skjer på produsentens og systemets vilkår, ikke på konsumentens.

Med større tilbud følger skjerpet konkurranse, men også en utvidelse av markedet. En økt bevissthet, nye generasjoner av reisende og endrede holdninger til kollektive løsninger fører til endrede krav. Dagens og fremtidens reisende vil bli behandlet som et individ og vil få sine forventninger oppfylt.

Flyselskapenes tidligere produksjonsorienterte og teknifiserte organisasjoner begynner å bli erstattet av kundefokuserte og prosessorienterte organisasjoner. Men fortsatt lever den kulturelle belastningen.

Hvem andre enn den bevisste reisende blir vinnere i et marked med bredt tilbud og stor informasjonsmengde samt lett identifiserbare produkter som dessuten er likeverdige betreffende innhold og basiskvalitet? Det blir det flyselskap som kan tolke kundens behov riktig og skaffe til veie individuelt tilpassede produkter og tjenester til en konkurransekraftig kostnad.

Å forstå den reisende

Så godt som alle kundeundersøkelser i flybransjen gjennomføres med en tradisjonell spørreundersøkelse. Under forutsetning av at den reisende har akseptert flyreisens grunnleggende mønster, så kommer de egentlige problemene ikke frem gjennom spørsmålsstillingene.

SAS har derfor siden 1996 arbeidet med adferdsundersøkelser som et tillegg til de tradisjonelle undersøkelsene for å forsøke å få grep om den reisendes opplevelser og problemer før, under og etter selve reisen.

Ved å studere hvordan passasjerer ter seg i ulike reisemoment, har SAS kunnet identifisere et 40-talls problemkompleks som ligger til grunn for SAS' fortsatte strategiske posisjonering og produktutvikling.

Den grunnleggende filosofien er at passasjerene må få større kontroll over reisingen. Det krever en bedre balanse mellom systemets behov og den reisendes krav. Systemets oppgave er å betjene kunden, ikke tvertom. For at dette skal kunne bli virkelighet kreves det at hele reiseprosessen synliggjøres og at ulike alternativer blir tydelige. Først da kan kunden uttrykke sine ønsker og utnytte sine valgmuligheter.



Markeder

SAS' markeder

SAS' hovedmarkeder er Skandinavia, Nordeuropa og Nord Amerika. Utviklingen på disse markedene vil innen overskuelig fremtid styre SAS' resultat og finansielle stilling.

SAS har valgt å dele inn flyvirksomheten i følgende seks segmenter og ruteområder:

- Interkontinentale ruter
- Europeiske ruter
- Intraskandinaviske ruter
- Dansk innenrikstrafikk inklusive Grønland
- Norsk innenrikstrafikk
- Svensk innenrikstrafikk

I den kommende treårsperioden bedømmes etterspørselen å øke med 4-5% per år. Variasjonene mellom land og regioner kan dog bli store og usikkerheten vedrørende veksten i bransjen er stor.

Skandinavia er et intensivt flymarked. Det beror på at området dekker en stor overflate med delvis vanskelig topografi og mye vann. Dessuten ligger Skandinavia i utkanten av kartet og er tynt befolket. Dette skaper behov for flytransport til og fra, innen og mellom landene.

Alle de store europeiske flyselskapene trafikkerer Skandinavia. I tillegg kommer et antall mindre flyselskap som har spesialisert seg på et fåtall ruter og destinasjoner. Deres fremste konkurransemiddel er prisen.

Interkontinental trafikk

SAS opprettholdt ved utgangen av 1998 egen trafikk til ni destinasjoner i det interkontinentale nettet. Av disse ligger tre i USA. Andre store linjer er Skandinavia-Tokyo og Skandinavia-Bangkok/Singapore.

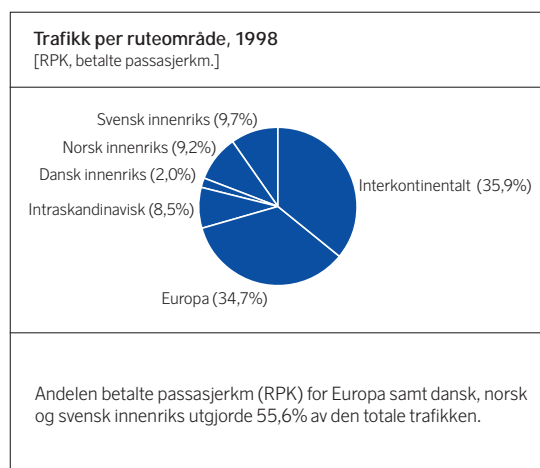
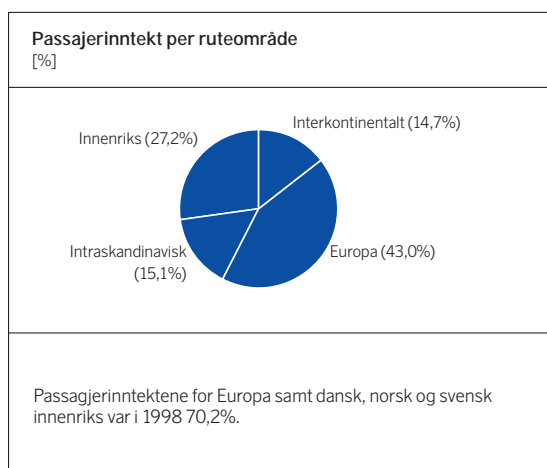
Markedet for flyreiser til de aktuelle destinasjonene har utviklet seg positivt de seneste årene. I 1998 ble etterspørselen etter reiser samt prisnivåene til Asia påvirket av det økonomiske tilbakeslaget i regionen. På grunn av redusert trafikkgrunnlag, har SAS besluttet å legge ned ruten til Hong-Kong. Det er sannsynlig at hendelsene i Asia kommer til å påvirke flymarkedet direkte og indirekte i en rekke år. På lang sikt er dog mulighetene for høy vekst svært positive.

I den interkontinentale trafikken benytter SAS 13 stk. Boeing 767, et fly med 190 seter.

SAS' inntjeningssevne begrenses for tiden på grunn av manglende kapasitet. Kabinfaktoren var i gjennomsnitt nærmere 80% per flyging i 1998. Det vil i praksis innebære fulle fly. SAS vurderer derfor den interkontinentale flåtens sammensetning og aktuelle investeringsbehov.

Europatrafikk

De store destinasjonene for SAS' europatrafikk er London, Brussel, Paris, Amsterdam, Frankfurt og Helsingfors. Skandinavia-London er fortsatt SAS' største trafikkområde til tross for kraftig økt konkurranse, først og fremst fra British Airways.



Intraskandinavisk trafikk

SAS har av tradisjon en helt dominerende posisjon på trafikken innen hovedstadstriangelen Stockholm–Oslo–København. Konkurransen har ført til økt tilbud og lavere priser, hvilket i sin tur har lokket nye grupper av reisende. Hittil har konkurrentenes kapasitetstilbud ikke medført lavere markedsandeler for SAS.

SAS fortsetter å bygge ut sitt trafikkprogram mellom de skandinaviske landene både med henblikk på avganger og destinasjoner. I 1998 ble matetrafikken fra flere punkter i Sverige til København forsterket.

Innenrikstrafikk

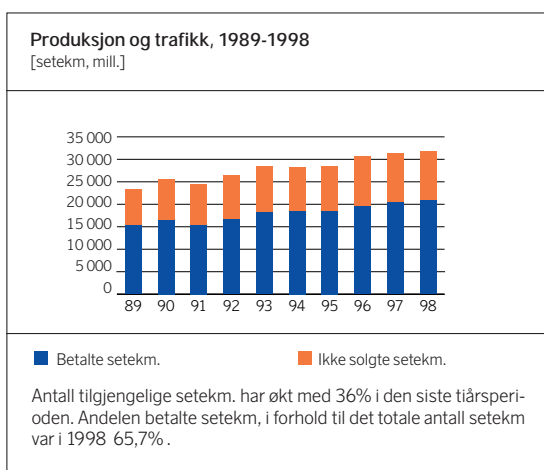
SAS bedriver innenrikstrafikk i moderlandene Danmark, Norge og Sverige. I disse landene har SAS en meget sterk posisjon, selv om markedsandelene ble redusert noe på 1990-tallet som følge av avregulering og økt konkurranse.

De tre landene har ulike forutsetninger hva angår fremtidig ekspansjonspotensial.

I Danmark har infrastrukturen med hensyn til broer og veier gjennomgått en kraftig utbygging de seneste årene, noe som innebærer at flyets muligheter til å konkurrere med veitrafikk og jernbane reduseres.

Den økonomiske veksten i Norge har vært svært bra i størstedelen av 1990-tallet, noe som har hatt en positiv innvirkning på flytrafikken. I 1998 ble denne trenden brutt ved at den norske økonomien begynte å stagnere. På lengre sikt er imidlertid mulighetene gode. I Norge har SAS en svært sterk konkurrent innenriks ved Braathens, som nå begynner å utvide sitt marked til andre deler av Skandinavia og Europa.

Etterspørselen i det svenske innenriksmarkedet har i løpet av 90-tallets begynnelse hatt en tilbakegang og deretter en svak vekst. Mot slutten av 1997 skjedde en betydelig opphenting som ble forsterket i 1998.



Markedssegment

SAS har to klasser i utenrikstrafikken, Business Class og Economy Class. Som samlingsbegrep for SAS' tilbud til feriereisende står SAS Pleasure. Det inneholder attraktive fritidsreiseprodukter, alt fra de billigst tenkbare flyseter til komplette arrangementer.

SAS' hovedmålgruppe er den frekvente forretningsreisende. Denne står også for en viktig del av fritidsreisningen.

SAS' passasjertrafikkutvikling 1998

	1998	1997	Endr. i %
Totalt SAS			
Antall passasjerer, tusen stk.	21 499	20 608	4,3
RPK, mill.	20 821	20 265	2,7
ASK, mill.	31 704	31 257	1,4
Kabinfaktor, %	65,7	64,8	0,9 *
Yield valutajustert, SEK	1,35	1,34	0,7
Business Class, andel RPK i %	31,0	31,7	-0,7 *
Interkontinentale ruter			
Antall passasjerer, tusen stk.	1 076	1 063	1,2
RPK, mill.	7 475	7 437	0,5
ASK, mill.	9 620	9 380	2,6
Kabinfaktor, %	77,7	79,3	-1,6 *
Yield valutajustert			-2,0
Europeiske ruter			
Antall passasjerer, tusen stk.	7 233	6 892	4,9
RPK, mill.	7 229	6 996	3,3
ASK, mill.	12 211	12 200	0,1
Kabinfaktor, %	59,2	57,3	1,9 *
Yield valutajustert			3,1
Intraskandinaviske ruter			
Antall passasjerer, tusen stk.	4 166	4 049	2,9
RPK, mill.	1 751	1 723	1,6
ASK, mill.	2 956	2 877	2,7
Kabinfaktor, %	59,2	59,9	-0,6 *
Yield valutajustert			-0,5
Dansk innenriks og Grønland			
Antall passasjerer, tusen stk.	1 152	1 292	-10,9
RPK, mill.	422	464	-9,1
ASK, mill.	674	789	-14,5
Kabinfaktor, %	62,5	58,8	3,7 *
Yield valutajustert			-8,8
Norsk innenriks			
Antall passasjerer, tusen stk.	3 607	3 472	3,9
RPK, mill.	1 911	1 827	4,6
ASK, mill.	3 049	2 993	1,9
Kabinfaktor, %	62,7	61,0	1,7 *
Yield valutajustert			2,3
Svensk innenriks			
Antall passasjerer, tusen stk.	4 265	3 840	11,1
RPK, mill.	2 033	1 818	11,8
ASK, mill.	3 194	3 018	5,8
Kabinfaktor, %	63,6	60,2	3,4 *
Yield valutajustert			-6,7

* Endring i prosentuelle enheter
Definisjoner se side 112.

Hovedprinsippet for kategoriinndelingen er at passasjerene i Business Class betaler en høyere pris for et kvalitetsmessig bedre produkt, først og fremst hva gjelder fleksibilitet i booking (tidtabell og avreisedag). Economy Class tilbyr et bra produkt til en konkurransedyktig pris, men med visse restriksjoner.

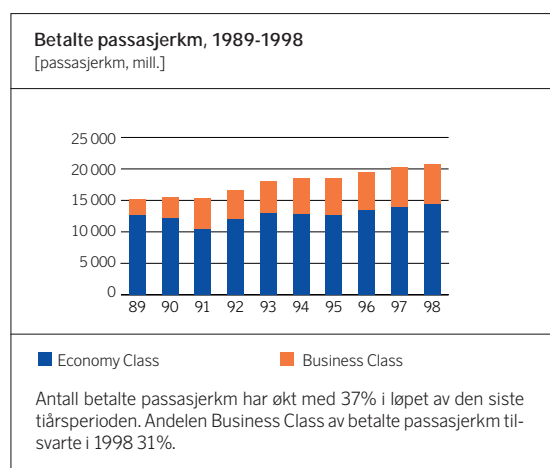
Hver flygings lønnsomhet er avhengig av tilgjengelig kapasitet samt belegg og miks mellom fullprisbetalte og rabatterte reiser. Jo flere fullpris, desto bedre resultat. For å fylle de gjenstående setene har flyvirksomheten historisk sett gitt markedet rabatttilbud som ofte har vært vanskelig å tolke.

Flyseter er en ferskvare som idag kan tilbys direkte via Internett og tas imot via agent eller av kunden. Den reisende kan når som helst vurdere tilbudene samt bestille og betale via nettet. Det skaper nye muligheter både for kundene og flyselskapene.

SAS arbeider bevisst med å optimere inntektene i den daglige virksomheten i respektive geografiske markeder. Arbeidet omfatter å proaktivt svare på markedets behov for ulike priser, reagere på konkurrentutspill, arbeide med salgsorganisasjonen og følge opp kampanjer.

Frakt

SAS Cargos forretningsidé er å løse næringslivets behov for hurtige og sikre flyfrakttransporter til, fra og innenfor Skandinavia, Finland og de baltiske landene. Hovedstrategien er at SAS Cargo tilbyr komplette transportløsninger gjennom et aktivt samarbeid med andre flyselskap samt speditører og kunder. Partnerskapet med Lufthansa Cargo AG ble styrket. I løpet av høsten ble det dessuten inngått en trepartsavtale med Lufthansa Cargo og Japan



Airlines angående fraktkapasiteten på et Boeing 747 fraktfly mellom Europa, Skandinavia og Japan.

For frakt mellom København og Baltikum er det et samarbeid med DHL.

I 1998 økte trafikkinntektene i SAS Cargo med 1,2% sammenlignet med 1997. SAS Cargos inntekter tilsvarer ca 7% av de totale trafikkinntektene i SAS. Veksten på det internasjonale flyfraktmarkedet var svakere enn tidligere år, noe som medførte overkapasitet og skjerpet konkurranse samt pressede priser.

Nye fraktterminaler

1998 ble på mange måter et historisk år for SAS Cargo med store investeringer i nye terminaler. For å styrke posisjonen i det nordamerikanske markedet åpnet SAS Cargo en ny fraktterminal i Newark, New York i januar måned. I oktober ble en ny fraktterminal på Gardermoen tatt i bruk og i desember ble den nye høyteknologiske fraktterminalen på 27 000 kvadratmeter i København tatt i bruk. Kapasiteten i København er 350 000 tonn frakt i året, som er ca. 50% mer enn i den gamle terminalen. Utbyggingen av terminalkapasiteten er også gjort av hensyn til økt fremtidig fraktaktivitet i partnersamarbeidet.

Fremtidsutsikter for SAS Cargo

Utviklingen av fraktmarkedet forventes fortsatt å bli svak i 1999. Konkurransen har blitt hardere samtidig som en stor del av fraktkapasiteten i Asia har flyttet til Nord-Atlanteren der prisene som følge av overkapasitet er presset. Derfor er partnerskap med såvel speditører som andre flyselskap viktig for å styrke SAS Cargos konkurransekraft.

Nøkkeltall for SAS Cargo, 1998

	1998	Endr. i % fra -97
Inntekter, MSEK	2 053	1,2
Fløyne tonn	279 927	0,4
Tonn km (000)	876 848	3,3
Cargo Yield, SEK/tonn km	2,26	-0,6

Frakt og posttrafikk, 1998

	Frakt		Post	
	Mill. tonn km	Endr. i % fra -97	Mill. tonn km	Endr. i % fra -97
Interkontinentalt	739 360	3,9	24 055	-7,4
Europa	51 995	-7,4	13 762	-3,9
Intraskandinavisk	21 861	5,0	1 577	3,0
Totalt Internasjonalt	813 216	3,1	39 394	-5,8
Danmark	7 500	1,1	1 594	-29,2
Norge	6 229	-5,1	6 793	4,9
Sverige	2 122	-6,5	0	0
Totalt Innenriks	15 851	-2,5	8 387	-3,9
Totalt	829 067	3,0	47 781	-5,5

Operasjonelle nøkkeltall, tiårsoversikt

Trafikk/Produksjon	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992 ¹	1991	1990	1989
Antall trafikerte steder	101	98	101	100	102	104	98	82	85	81
Antall flygninger, rutetrafikk	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940	*	*	*	*
Fløyne km, rutetrafikk (mill.)	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6	202,9	190,7	188,4	169,4
Flytimer i luften, rutetrafikk (000)	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9	326,0	286,6	298,3	268,3
Antall transporterte passasjerer, totalt (000) ²	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619	16 808	13 949	14 962	14 005
Tilbudte tonnkm, totalt (mill.)	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	3 060,4
Tilbudte tonnkm, rutetrafikk	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	3 050,2
Tilbudte tonnkm, annet	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8	44,8	7,5	12,0	10,2
Betalte tonnkm, rutetrafikk (mill.)	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	1 876,5
Passasjerer og overvektsbagasje	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	1 396,0
Frakt	755,7	693,7	590,4	452,8	445,9	420,4	391,7	406,4	429,8	423,1
Post	47,2	50,1	48,2	49,5	50,5	49,2	50,2	46,3	58,6	57,4
Total lastefaktor, rutetrafikk (%)	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1	57,5	60,2	61,3	61,5
Tilbudte setekm, rutetrafikk (mill.) ²	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581	26 396	24 317	25 475	23 320
Betalte passasjerkm, rutetrafikk (mill.) ²	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138	16 554	15 416	16 493	15 229
Kabinfaktor, rutetrafikk (%)	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5	62,7	63,4	64,7	65,3
Business Class, andel betalte passasjerkm (%)	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7	27,5	31,9	20,1	17,3
Gjennomsnittlig passasjerstrekning rutetrafikk (km)	971	986	990	989	983	976	990	1 108	1 102	1 087
Trafikkinntekt/betalte tonnkm (SEK)	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24	10,48	10,52	9,26	8,82
Passasjerinntekt/betalte passasjerkm, rutetrafikk (SEK)	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21	1,06	1,10	*	*
Flydriftskostnad/tilbudte tonnkm, rutetrafikk (SEK)	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69	6,18	6,22	*	*
Betalte tonnkm/ansatt, rutetrafikk (000)	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4	93,5	99,3	99,0	90,0
Betalte passasjerkm/ansatt, rutetrafikk (000)	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5	933,1	802,0	828,8	815,3	730,4
Drivstoffpris (cent/gallon)	66	75	78	67	66	71	76	82	90	66
Punktligghet (% innen 15 minutter)	82,7	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0	90,6	91,5	89,4	88,2
Regularitet (%)	98,1	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7	99,0	99,2	98,4	98,5
Break even-lastefaktor (%)										
SAS	60,3	56,4	55,5	55,5	59,7	59,5	61,6	61,8	63,7	62,4
AEA	*	64,8	64,0	63,9	65,7	65,5	63,8	62,8	66,6	64,7
IATA	*	61,1	60,8	59,5	61,0	61,8	61,0	62,3	61,5	60,7
US Majors	*	53,1	53,7	52,2	54,6	53,5	56,0	55,8	55,8	53,8

¹ Tallene inkluderer syv måneder av Linjeflygs trafikk og produksjonstall.

² Inklusive annen trafikk/produksjon

* Opplysningene er ikke tilgjengelig.

Definisjoner se side 112.



Forretningsidé og mål

Overgripende mål

SAS' overgripende mål er fornøyde kunder og en konkurransekraftig utvikling av aksjeverdien.

Kundemål

SAS' kundemål er at alle kunder skal ville reise med SAS igjen.

Kvalitetsmål

For basiskvaliteten har SAS satt opp flybransjens tøffeste mål. Det skal alltid fungere å reise med SAS.

Personalmål

Personalmålet er at medarbeidernes alle gode ressurser skal frigjøres.

Strategier for økt lønnsomhet

SAS' finansielle mål er 12% avkastning på anvendt kapital, regnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus.

“SAS' forretningsidé er å lønnsomt betjene det skandinaviske markedet med et bredt tilbud av flybaserte tjenester som får preferanse i markedet med særskilt fokus på forretningsreiser.”

SAS' mål

Overgripende mål

SAS' overgripende mål er fornøyde kunder og en konkurransekraftig utvikling av aksjeverdien. Dette er brutt ned i to delmål med hensyn dels på eiernes avkastning, dels på SAS' finansielle utvikling.

SAS' mål for eiernes avkastning er 14% på summen av den årlige kursendring og utbytte, regnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus. SAS' finansielle mål er 12% avkastning på anvendt kapital, regnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus. Dette mål behandles utførlig på side 36.

Kundemål

SAS' kundemål er at alle kunder skal ville reise med SAS igjen.

Gjenkjøpsviljen, dvs. kundenes uttalte hensikt å ville reise med SAS igjen, måles årlig i en indeks. Denne indeks har steget fra 75 til 80 under perioden 1996-1998.

"Nöjd Kund Index" (NKI) måler hvordan SAS oppfattes og bedømmes av sine kunder. Målet gir svar på hvor fornøyde kundene er med SAS, i hvilken utstrekning SAS oppfattes å svare til kundenes forventninger og hvor nær/langt fra det "ideelle" flyselskapet SAS oppfattes å ligge.

NKI er en indeks med den maksimale verdien 100. Metoden gir SAS nøkkeltall for kundetilfredshet totalt sett og for viktige prestasjonsområder. På denne måten får SAS klar veiledning om hvor tiltak skal settes inn.

De faktorer som har størst betydning for kundetilfredshet er:

- en hyggelig mottagelse og en effektiv service
- punktlighet og regularitet
- kvalitet og bredde i trafikksystemet.

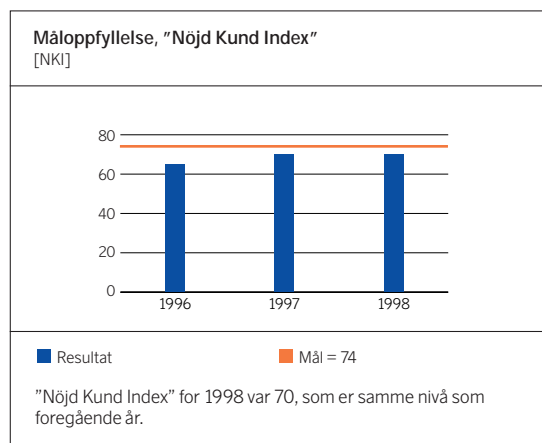
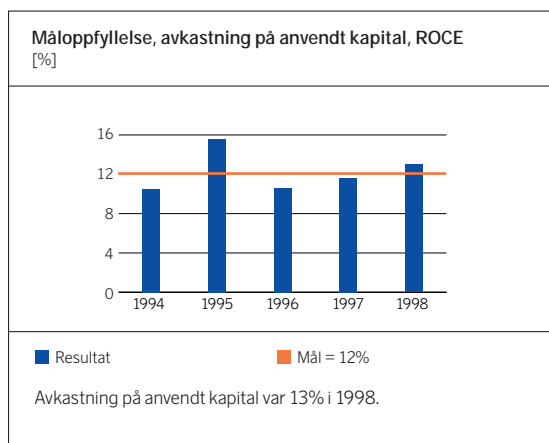
NKI-målingene startet i 1996. Målet for 1998 var 74 og resultatet 70 (70). For 1999 er målet igjen satt til 74. For at kundetilfredsheten stadig skal øke, konsentrerer SAS seg om to hovedområder; basiskvaliteten, det skal alltid fungere å reise med SAS, respektive serviceprodukter, det skal alltid være hyggelig å reise med SAS.

SAS' kvalitetsmål

For basiskvaliteten har SAS satt opp flybransjens tøffeste mål. Det kan likevel konstateres at flere av SAS' interne mål når det gjelder basiskvaliteten ikke ble nådd i 1998. Det skyldes delvis konflikten i det danske arbeidsmarkedet i april/mai, flygelederstreiken i Norge i juni, flygelederkonflikten i Sverige i september, åpningen av Oslos flyplass Gardermoen samt innføringen av nye luftkorridorer i Skandinavia i oktober 1998. Spesielt de to sistnevnte årsakene førte til produksjonsforstyrrelser med mangel på flykapasitet og flybesetninger som følge.

Dessuten er det fortsatt trangt i luftrommet over Europa og kapasitetsbrist på Europas større flyplasser. Dette er et bransje- og strukturproblem som berører alle flyselskap, noe som gjør at SAS generelt fortsatt har et punktlighetsnivå som er blant de beste i Europa.

Tross manglende måloppfyllelse var SAS et av Europas



punktligeste flyselskap i 1998. Dette illustrerer et av flybransjens for tiden alvorligste problem. Kundene anser at punktligheten er en meget viktig faktor i basiskvaliteten, men flyselskapene kan ikke tilfredsstillere dette kravet.

Personalmål

Personalmålet er at alle gode ressurser hos medarbeiderne skal frigjøres til virkeliggjøringen av SAS og at medarbeiderne derved skal utvikles og kjenne tilfredsstillelse i sitt arbeid.

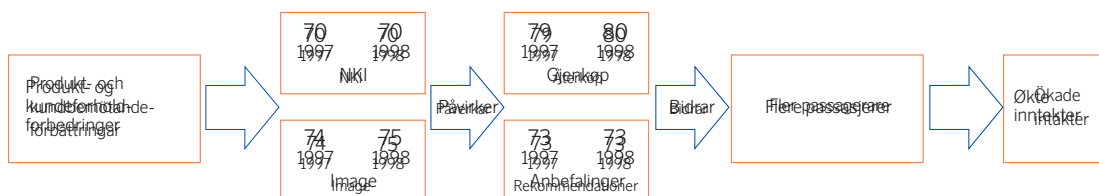
Personalideen bygger på vissheten om at medarbeiderne er selskapets viktigste konkurransemiddel ved sin

kompetanse, kreativitet, evne og vilje til å levere service til kunden ut fra kundens ønsker.

Medarbeiderne uttrykker sin oppfatning av arbeidsklimaet ved en årlig spørreundersøkelse, PULS (Personal Undersøkelser om Livet i SAS). Basisår for målingene er 1996. Indeks for 1998 ble 106, som er samme nivå som foregående år. Forklaringen på dette er at 1998 har vært preget av mange vanskeligheter som har påvirket medarbeidernes arbeidsforhold og dermed prestasjoner. Her kan nevnes store arbeidsmarkedskonflikter i Skandinavia, problemer i forbindelse med introduksjonen av nye luftkorridorer og problemer ved åpningen av nye flyplasser.

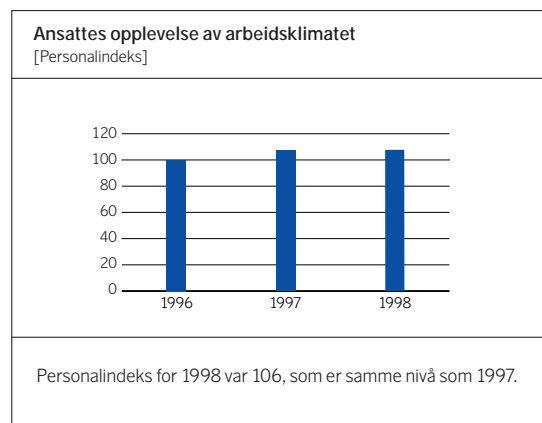
Målstyring

Mer fornøyde kunder og forbedret image gir flere passasjerer og høyere inntekter.



SAS' kvalitetsmål

	1998	1997	Mål
Ingen ulykker eller alvorlige hendelser	0	0	0
Innstilte flyginger	2%	1%	max.1%
Flyginger forsinket mer enn 15 minutter	17%	12%	max. 7%
Flyginger forsinket mer enn 2 minutter	44%	36%	max. 25%
Andel kunder som må vente så lenge på svar hos SAS' telefonsalg at samtalen mistes	23%	10%	max. 5%



Strategier for økt lønnsomhet

Lønnsomhetsmålet

SAS' finansielle mål er 12% avkastning på anvendt kapital regnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus.

I perioden 1994-1998 ble den gjennomsnittlige avkastningen 12,3 % med 10,5% som lavest i 1994 og 15,6% som høyest i 1995. Målet ble altså oppnådd. I 1998 ble det notert en reduksjon i veksten som kan tyde på at den positive trenden i etterspørselen er brutt. Ettersom flyreiseindustrien ligger tidlig i konjunktursyklusen, skulle dette være et tegn på en svakere konjunktur. Omfanget og størrelsen er det for tidlig å uttale seg om.

Utviklingen i avkastningen viser at SAS må rette opp ubalansen mellom inntekter og kostnader. En del av ubalansen er strukturelle og deles med hele bransjen. Andre er spesifikke for SAS og henger sammen med rutenettet, fordelingen fullpris/rabatter, enhetskostnaden og flydistansen.

Enhetsinntekten/enhetskostnaden

SAS' rutenett er utviklet for å tilgodese de skandinaviske reisendes behov for effektive flytransporter. Det har medført at SAS sammen med flere europeiske flyselskap har:

- kortere gjennomsnittlige flydistanser med flere starter og landinger
- høyere andel fullprisbetalende og
- en peak-betont trafikk med sterk konsentrasjonen til morgen og kveld.

De korte gjennomsnittlige flystrekingene påvirker enhetsinntekten, dvs. inntekten per betalt passasjerkilo-

meter og enhetskostnaden, som er kostnad per tilbudt setekilometer.

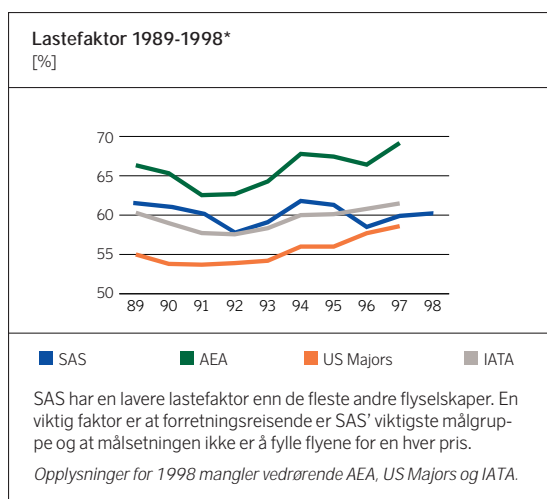
SAS' gjennomsnittlige flydistanser i det europeiske trafikksystemet var 725 km i 1997 sammenlignet med ca. 860 km i gjennomsnitt for de europeiske flyselskapene.

Sammenlignet med bransjen generelt har SAS en høy enhetsinntekt. Utviklingen beror på faktorer som prisnivåer og prisstrukturer, konkurransesituasjon, rutenettets utvikling, valutakurser og utvikling av reisemønstret i forretnings- og turistklasse. De fleste av disse faktorene er det mulig å påvirke og SAS' fremgang er derfor resultatet av et avansert yield management.

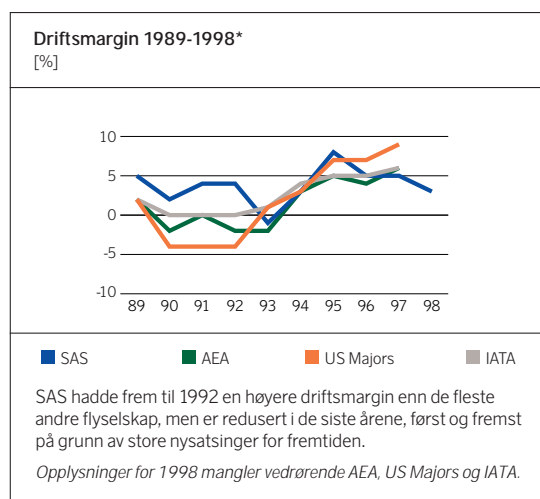
Samtidig har SAS en høyere enhetskostnad, noe som først og fremst beror på korte gjennomsnittsdistanser men også til en viss grad på et høyere gjennomsnittlig lønnsnivå i kombinasjon med kortere tjenestegjøringstider. Den høye andelen fullprisbetalende passasjerer krever også et høyt servicenivå, noe som gjenspeiles i kostnadsnivået.

Den gjennomsnittlige enhetsinntekten (yelden) forventes ikke å øke i ønsket grad fremover. Kravet på lønnsomhet må derfor først og fremst dekkes gjennom lavere kostnader og dessuten gjennom mer effektive fly med lavere kostnad per setekilometer. Derfor må SAS konsentrere seg om å høyne produktiviteten for å bedre lønnsomheten.

Videre gjør SAS betydelige investeringer i nytt materiell, noe som medfører høyere kapitalkostnader og stiller høyere krav på brutto driftsmargin. På den andre siden øker kapasiteten, noe som gir plass for større inntekter



* Definisjoner se side 112.



under forutsetning av at SAS kan forbedre sine posisjoner i markedet. En større del av SAS' forandringsprogram, SAS 2000+, konsentreres derfor om tiltak for å øke antallet reisende og dermed resultatet av hver flyging. Orientering om forandringsprogrammet 2000+ finnes på side 43.

Kabinfaktor

SAS' kabinfaktor, belegg, er lavere enn hos de fleste konkurrenter i Europa når det gjelder de europeiske rutene. Dette er også en konsekvens av strategien som er å fokusere på forretningsreisesegmentet. Forretningsreisende har sine topper morgen og kveld samt mandag til fredag. Mange flyginger går på andre tider av døgnet og må fylles opp. Dette skjer gjennom en differensiert prissetting. I begynnelsen av 1998 introduserte SAS et nytt konsept for fritidsreisende, SAS Pleasure, som har som oppgave å sørge for at SAS styrker sin posisjon i markedet og øker den totale inntektsmassen.

På de interkontinentale rutene er SAS' kabinfaktor svært høy og virksomheten er karakterisert av kapasitetsmangel. Dette har medført en forbedret relasjon mellom enhetsinntekt og enhetskostnad etter som SAS ikke behøver å gi rabatter på billettene i samme utstrekning som tidligere.

Utvikling i 1998

I 1998 lå enhetsinntekten på fjorårets nivå mens nettoenhetskostnaden steg med 0,4% justert for valutaeffekter. Samtidig ble produktiviteten redusert med 3,7%, noe som forverret den tidligere negative trend i så hen-seende.

Resultatet for 1998 ble påvirket av et antall strukturelle forandringer samt temporære problemer. Til disse hørte:

- arbeidsmarkedskonflikter i Danmark og Norge
- åpning av Oslos nye storflyplass Gardermoen med overflytting av trafikken fra Fornebu, noe som krevde en reduksjon av trafikken i overgangsperioden

- ny passasjerterminal i København samt nye frakttterminaler i København og Oslo medførte også driftsforstyrrelser
- introduksjon av den nye flytypen Boeing 737 krevde betydelig utdanningsinnsatser, noe som resulterte i midlertidige bemanningsvansker
- innføring av nye flykorridorer i Skandinavia med store trafikkproblemer i en periode.

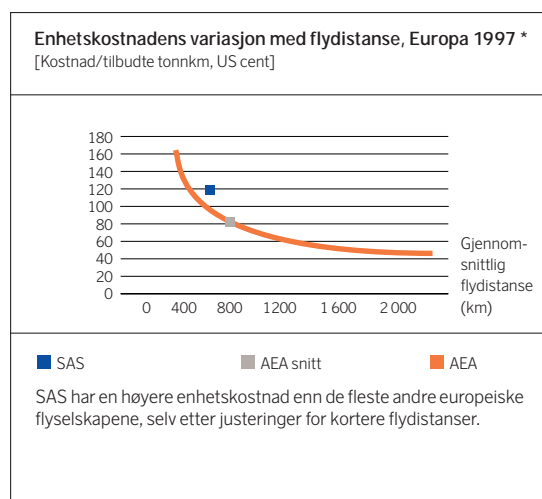
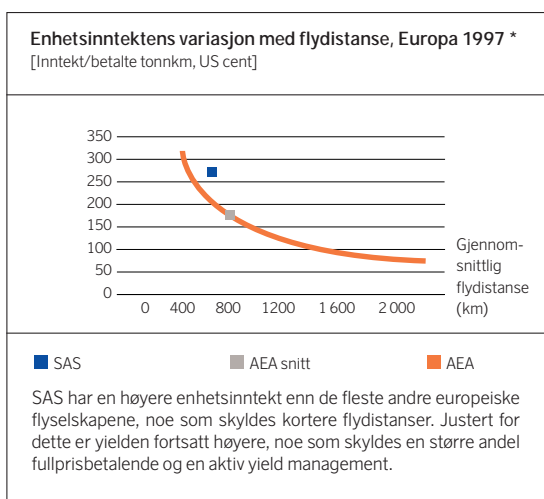
Totalt belastet disse forstyrrelsene årets resultat med ca. 800 MSEK.

Forbedringsprogram

Utviklingen innen flyvirksomheten kjennetegnes av stor usikkerhet med hensyn til forutsetningene for trafikk- og inntektsutvikling i de nærmeste årene. SAS har i andre halvår 1998 notert en generelt svakere konjunktur og en redusert etterspørsel i forretningsreisesegmentet. Denne trenden forventes å fortsette i 1999 og vil bidra til et fortsatt press på enhetsinntekten.

For å møte denne utviklingen driver SAS et omstrukturings- og forbedringsprogram. Forbedringsprogrammet skal over en toårsperiode (1999 og 2000) resultere i kostnadsreduksjoner på 3000 MSEK. Målet for dette forbedringsprogrammet er å bedre lønnsomhetsnivået med tre prosentenheter på brutto driftsmargin.

Programmet er etablert med bakgrunn i gapanalyser og "bench-marks" og skal styrke konkurransekraften i alle deler av virksomheten. Blant annet fortsetter omstruktureringen innen distribusjons- og salgskanalerne, noe som kommer til å gi en betydelig resultat effekt. Forbedringsprogrammet tar sikte på å styrke avkastningen til det nivået som anses nødvendig og konkurransedyktig.



* Definisjoner se side 112.

Scandinavian

Scandinavian

WARNING:
STAND CLEAR OF
HAZARD AREAS WHILE
ENGINE IS RUNNING



SAS 2000+

SAS og miljøet

SAS var det første flyselskapet som løftet miljøarbeidet opp til høyeste ledelsesnivå for å gjøre det til et strategisk spørsmål.

Forandringsprogrammet 2000+

Ny identitet, ny design og nye fly.

Kundene

Forandringsprosessen har som utgangspunkt kunden og kundens behov i forbindelse med reisen.

Medarbeiderne i en nøkkelrolle

Det handler om måten å forholde seg på til arbeidsoppgavene og behandlingen av kundene.

“SAS 2000+ er et gjennomgripende forandringsprogram som skal styrke SAS' konkurransekraft og lønnsomhet. Programmet utgår fra de krav og behov som SAS har identifisert hos morgendagens reisende og berører alle SAS' funksjoner og samtlige medarbeidere over hele verden.”

SAS og miljøet

Økende påvirkning på inntekter og kostnader

Flybransjens sterke ekspansjon viser at samfunnet vurderer nytten av flyet høyt. Men en forutsetning for fortsatt vekst er at bransjen løser miljøproblemene i nært samarbeid med samfunnet for øvrig. SAS' visjon er å ligge i forkant når det gjelder å finne en plass for flybransjen innenfor rammene av samfunnets bestrebelse på en miljømessig bærekraftig utvikling

I de årene vi har arbeidet etter den miljøstrategien som ble fastlagt i 1995, har vi sett påtagelige, positive virkninger også på vår forretningsposisjon. Kostnader reduseres når relativt råvareforbruk, energibruk og avfallsmengder går ned. Et velskjøttet miljøarbeid åpner muligheter til økte inntekter nå som miljøaspektet er blitt et viktig og integrert ledd i kundenes kjøpsbeslutninger.

Miljøbaserte avgifter utgjør en økende del av driftskostnadene, i 1998 2,3 % av omsetningen, samtidig som de miljørelaterte trafikkrestriksjonene skjerpes. SAS er beredt til å betale for delen av miljøbelastningen som virksomheten forårsaker, ifølge prinsippet om at forurenseren betaler. Men da bør også de øvrige transportmåtene bære sine kostnader for miljøpåvirkning, infrastruktur, ulykkesrisiko og arealutnyttelse. SAS arbeider i så vel nasjonale som internasjonale fora for å skape et slikt rammeverk, som er langsiktig forutsigelig og med internasjonalt konkurransenøytrale forutsetninger.

SAS' samlede miljøavgifter og -skatter beløp seg i 1998 til 872 (532) MSEK, en økning på 64%. Denne økningen forklares med den innførte, miljøbaserte, passasjeravgiften i Danmark på 215 MSEK, den nye emisjonsavgiften i Sverige på 49 MSEK og en forhøyet, miljørelatert seteavgift i Norge som medførte en kostnadsøkning på 126 MSEK.

Miljøpåvirkning

SAS' samlede økoeffektivitet måles ved hjelp av en veiet miljøindeks med 1994 som basisår. Denne indeksen ble i 1998 forbedret fra 104 til 105.

Økoeffektiviteten i flyvirksomheten tilsvarer stort sett miljøindeksen for SAS totalt. I 1998 var SAS' brenselforbruk og utslipp uforandret i forhold til 1997, målt både per RPK og RTK. I absolutte tall økte brenselforbruk og utslipp pga. økt produksjon. Innfasingen av SAS' nye Boeing 737-600/700/800 med DAC-motorer, som startet høsten 1998, fortsetter, og fra og med 1999 forventes lavere drivstofforbruk og utslipp i forhold til produksjonen. Miljøinvesteringen i de ekstra utrustede motorene beløper seg til ca. 5 MSEK per fly og plasserer flytypen gunstig i avgiftssystemene i de land som har

innført nitrogenoksid-baserte miljøavgifter.

Andelen av kapittel II-fly i SAS-flåten ble i løpet av året redusert fra 12% til 11%. I vinterprogrammet 1999/2000 vil SAS fase ut resten av kapittel II-flyene og oppfyller dermed i god tid de støykrav som EU har fastsatt for trafikk etter 1. april 2002.

Kabinvirksomhetens miljøindeks ble i 1998 forbedret med to enheter – fra 108 til 110. SAS' mål i kabinvirksomheten er innen 2001 å minske energi- og vannforbruket med 20% og avfallsmengdene med 30%, samtlige per servert måltid, sammenlignet med 1997. Dette vil gi tilsvarende kostnadsreduksjoner. Etter SAS' oppfatning viser utviklingen i 1998 at målene vil bli nådd innenfor den stipulerte tiden.

Bakkevirksomhetens miljøindeks ble i 1998 svekket til 121 (126), men ligger fortsatt høyere enn indeksen for 1996 (107). I bakkevirksomheten er målet å redusere el- og varmeforbruket per m² i lokalene hvor vi driver virksomhet, med 10% i forhold til 1997. Målet ble nådd, og vel så det, allerede i 1998, men som følge av at SAS flyttet til Oslos nye flyplass, er de underliggende data usikre. Vi vil derfor følge utviklingen i 1999 og se om det er en trend som holder på lengre sikt, før vi anser målet som oppfylt.

I 1998 ble det ferdigstilt flere omfattende byggeprosjekter der SAS har arbeidet med høye krav til miljøtilpasning. På Oslos nye flyplass, Gardermoen, oppførte SAS ca. 90 000 m² egne lokaler. De totale investeringene som inkluderte en miljøinvestering på ca. 25 MSEK. Samme år ble SAS' nye fraktkterminal i København innviet – der utgjorde de miljørelaterte investeringene 20-30 MSEK.

Utskifting og oppgradering av materiell i forbindelse med forandringsprogrammet SAS 2000+ er blitt styrt av høye miljøkrav, en ambisjon om å gjennomføre forandringer i tilknytning til planlagt vedlikehold for å spare penger og ressurser, og en policy om i første rekke å finne muligheter for gjenbruk av utskiftet materiell.

Overskridelser, uhell og tvister

I 1998 holdt SAS seg innenfor samtlige gjeldende konsesjonsbestemmelser for virksomheten.

I løpet av året inntraff seks miljørelaterte uhell. SAS har fulgt opp sitt ansvar i forbindelse med disse, som ikke foranlediget vesentlige kostnader for selskapet.

Tre miljørelaterte tvister pågikk dette året:

- Det danske luftfartsverkets anmeldelse av SAS i 1997 for mistenkt oppbremsing ved hjelp av jetmotorene i

ca. 15 tilfeller er fortsatt til rettslig behandling. Saken kan komme opp våren 1999.

- I 1997 ble det innført forbud mot landing med kapittel II-fly på den nye flyplassen i Karlstad. SAS meldte forbudet til EU-kommisjonen ettersom restriksjonen ble innført før EU-forbudet trer i kraft 1. april 2002. EU har oppfordret den svenske regjeringen til senest i mars 1999 å rette seg etter gjeldende EU-rett og trekke tilbake forbudet.
- SAS er uenig med den tidligere eieren angående en nødvendig sanering av grunn på Københavns flyplass, der SAS har bygd et nytt komponentverksted. Twisten, som omfatter kostnader på 16 MSEK, ventes løst rettslig våren 1999.

SAS' forsikringer dekker selskapets ansvar for miljøpåvirkning ved ulykker og plutselige uhell. SAS har planer og beredskap for havarier, ulykker og uhell som kan medføre forurensning – i forekommende tilfeller i samarbeid med den aktuelle flyplasseneieren. SAS driver sin virksomhet og utfører systematisk vedlikehold på en måte som har til hensikt å forebygge og begrense risikoen for forurensning.

Endringer av miljøavgifter, -skatter og -regler

Den innmannelige trenden i luftfartsbransjen er forhøyelse og forskyvning av beskatningen til miljørelaterte skatter og avgifter samtidig som trafikkrestriksjoner skjerpes av miljøårsaker.

I Skandinavia ligger de miljørelaterte skattene og avgiftene stille på samme nivå i 1999 som i 1998. En nyhet er likevel den CO₂-avgiften som Norge innførte 1. januar 1999. Den gjaldt opprinnelig både internasjonal og innenriks trafikk, noe som er i strid med ICAOs retningslinjer og alle skandinaviske luftfartsavtaler med andre land. Avgiften ble revidert etter kort tid til bare å gjelde innenriks. Det er en kombinert avgift på svovel og CO₂ på 0,30 SEK + moms per liter flydrivstoff. Det råder en viss usikkerhet om hva bortfallet av CO₂-avgiften på drivstoff på de internasjonale rutene kan innebære. Regjeringens uttalte hensikt er at statskassen skal ha kompensasjon for bortfallet på ca. 80 MSEK gjennom forhøyelse av andre skatter/avgifter på flytrafikken. Den differensierte norske setevavgiften granskes for tiden av EFTA's overvåkingsorgan ESA, da det ikke er tillatt å ha ulike avgifter på internasjonal og innenriks trafikk.

I Sverige er det ventet at rabatten på 3% på støyavgiften for kapittel III-fly vil bli fjernet i nær fremtid, senest i 2002, og kapittel II-avgifter forhøyes fra 65% til 75% i 1999. EUs arbeid med å tilpasse det såkalte mineraloljedirektivet kan medføre at flydrivstoff blir belagt med miljøavgifter. Det kan innebære merkostnader for samtlige store flyselskaper i størrelsesorden flere hundre millioner svenske kroner, hvis det ikke samtidig skjer en omfordeling i hele skatte- og avgiftssystemet.

ECAC arbeider med et forslag til støyklasseinndeling av

kapittel III-fly, som tenkes benyttet på flyplasser som praktiserer støyavgift. Dette kan få konsekvenser for SAS' MD-80-fly. Også andre miljøavgifter og -reguleringer kan på kort sikt medføre mindre fleksibilitet i utnyttelsen av SAS' flyflåte og økte kostnader i trafikksystemet. Det kan også få negativ innvirkning på annenhåndsværdien for deler av SAS-flåten.

ICAO arbeider med endrede sertifiseringskrav og retningslinjer for skatter og avgifter. Det råder en viss usikkerhet om hvorvidt dette vil få noen vesentlig betydning for SAS.

AEA arbeider med bindende miljømål som eventuelt kan inngå i forhandlede avtaler med myndighetene. Med den utviklingen SAS-flåten gjennomgår antas det at de bindende mål som kan bli aktuelle, vil ligge innenfor det vi allerede har oppnådd.

Handelen med utslippskvoter utvikles hurtig internasjonalt. SAS følger denne prosessen og antar at deler av et slikt system kan berøre flyet. Dette kan være i tråd med SAS' policy om at forurenseren betaler, avhengig av hvordan systemet utformes.

Innføringen av særskilte regler for nattflyging på Gardermoen, som skiller mellom ulike flytyper i kapittel III,

Miljørelaterte inntekter og/eller kostnadsreduksjoner

[MSEK]	1998	1997	1996
Reduserte landingsavgifter gjennom utfasing av kapittel II-fly	ca. 11	ca. 25	–
Reduserte kostnader gjennom reduksjon av avfallsmengder, forbedret avfallshåndtering og økt gjenvinning	8	15	14–19

Miljørelaterte avgifter og skatter

[MSEK]	1998	1997	1996
Passasjeravgift (Danmark)	215	–	–
Sete- og passasjeravgifter (Norge)	601	475	469
Miljøavgift på utslipp (innenriks Sverige)	49	–	116
Støyavgifter	7	6,5	15

Miljørelaterte investeringer og kostnader

[MSEK]	1998	1997	1996
Boeing 737-600	40	–	–
Merkostnad ved bruk av gjenværende kapittel II-fly	39	50	–
Investeringer og kostnader i bygnings- og bakkevirksomheten – miljørelatert andel	72	25	5
Håndtering av avfall og farlig avfall, drift av renseanlegg og oljeskillere etc. – miljørelatert andel	19	17	10–20
Miljørapport, miljøprofilering, miljøspensing	3	3	3

For definisjoner, forklaringer og begrensninger henvises det av plasshensyn til den separate miljørapporten for 1998.

er i strid med ICAOs prinsipper. SAS mener at dette kan virke prejudiserende for andre flyplasser i SAS' trafikk-system.

Det er ventet at EUs ministerråd på sitt møte i mars 1999 vil fatte beslutning om stans i EU-registrering av støydempede fly etter 1. april 1999 og forbud mot trafikk etter 1. april 2002. For SAS får det ingen konsekvenser, idet de tidligere støydempede DC-9-flyene er solgt med lease back. Alle fly som berøres kommer til å være utfaset i tide. Forbudet mot å bruke støydempede fly strider mot ICAOs retningslinjer og viser at EU ikke avventer en bred internasjonal enighet i spørsmålet.

EUs direktiv om skjerpede krav til NOx-utslippene fra nye motorer ventes ikke å få noen betydning for SAS' planlagte flyflåte.

Erfaringene etter åpningen av Oslos nye flyplass Gardermoen tilsier at det kan ventes begrensninger i mulighetene til avising av så vel fly (glykol) som rullebaner (acetat). Dette kan føre til redusert kapasitet og restriksjoner i bruken av banesystemet. En fremtidig ombygging eller nye rutiner for å hindre lekkasje til grunnvannet kan ventes.

EU presenterte i 1998 sin "hvitbok" om ansvar ved miljøskader. I rapporten gjenfinnes de forslagene som SAS forventet om at forurenseren betaler. De skandinaviske lands lovgivning inneholder allerede krav i denne retningen, og "hvitboken" innebærer derfor ingen forandring for SAS.

FNs vitenskapelige klimapanel IPCC presenterer i april 1999 sin rapport om flytrafikk og klimapåvirkning. Flybransjen er på eget initiativ som første bransje gjenstand for særskilt gransking. Dokumentet vil veie tungt i

debatten og kan få betydning for utformingen av fremtidige, miljørelaterte rammebetingelser.

Ut fra den kjennskapen SAS har ved trykningen av denne årsrapporten vil ingen andre endringer i miljøregler som konsesjoner, tillatelser og dispensasjoner få noen vesentlig betydning for SAS' virksomhet.

Utviklet miljøledelse

En hjørnestein i SAS' virksomhetsstyring er at ledelsessystemene skal være helt integrerte. Miljøledelsessystemet bygger på at hver sjef i SAS med beslutningsrett og budsjetansvar er forpliktet til å inkludere en miljøvurdering som en del av alt beslutningsunderlag.

I 1998 gjennomførte SAS et forprosjekt med sikte på at konsernet skal utvikle et sertifiserbart miljøledelsessystem. I 1998 ble SAS' sentrale miljøavdeling styrket med en ny stilling som miljørådgiver som særlig skal utvikle miljøledelsessystemet.

SAS' miljørapport for 1997 ble i Sverige utpekt av Företagsekonomiska Institutet og avisen Affärsvärlden som årets fremste og fikk tilsvarende hederlig omtale i en norsk bedømmelse. I revisjonsfirmaet Deloitte & Touches ranking av svenske miljørapporter oppnådde den årets høyeste poengsum.

Ytterligere informasjon om utviklingen av SAS' miljøpåvirkning, miljøarbeid og innvirkningen dette har på det økonomiske resultatet, blir gitt i den separate miljørapporten for 1998, på miljødelen av SAS' internettsider (www.sas.no) og i spesielle trykksaker rettet til ulike målgrupper, f.eks. leverandører, og allmennheten (se side 110 for bestillingsinformasjon).

For en detaljert redegjørelse for mål, strategier, organisasjon og prestasjoner i miljøarbeidet henvises det til SAS' separate miljørapport for 1998 som i likhet med rapporten for foregående år er gransket av en ekstern revisor.

Miljønøkkeldata

	1998	1997	1996	1995	1994
Miljøindeks [større tall=bedre]	105	104	100	98	100
Andel kapittel III-fly [%]	89	88	81	71	67
Drivstoffeffektivitet [kg/100 RPK]	6,2	6,2	6,1	5,8	5,8
Kabinfaktor [%] ²	65,7	64,9	63,6	65,0	65,5
Utslipp av karbondioksid (CO ₂) [1 000 tonn]	4 167	4 021	3 815	3 528	3 397
[g/RTK]	1 510	1 517	1 540	1 559	1 540
Utslipp av nitrogenoksider (NOx) [1 000 tonn]	15,3	14,8	14,4	13,4	- ¹
[g/RTK]	5,6	5,6	5,8	6,0	- ¹
Emballasje i kabinvirksomheten [g/passasjer]	53	58	59	60	- ¹
Aviser i kabinvirksomheten [g/passasjer]	225	210	239	222	- ¹
Innsamlet [tonn]	1 351	1 573	1 038	- ¹	- ¹
Andel innsamlet [%]	28	36	22	- ¹	- ¹
Energieffektivitet forvaltede anlegg [kWh/m ²]	354	409	452	458	- ¹
Miljørelaterte skatter og avgifter [MSEK]	ca. 872	ca. 532	ca. 600	ca. 480	ca. 200
Miljørelaterte skatter og avgifter i forhold til omsetningen [%]	2,3	1,4	1,8	1,4	0,6
Resultat i forhold til CO ₂ -utslipp [SEK/tonn]	620	510	460	730	130

¹ Oppgave mangler

² I tallet inngår betalende passasjerer over en viss betalingsgrense ("revenue passenger"). Det totale antallet passasjerer ligger ca. 9 % høyere. Hvis samtlige medregnes, blir SAS' kabinfaktor for 1998 71,7%.

Forandringsprogrammet SAS 2000+

2000+ er samlenavnet på et gjennomgripende forandringsprogram som skal styrke SAS' konkurransekraft og lønnsomhet i innledningen til det nye århundret. Gjennomføringen av store forandringer i flyselskap kompliseres av at virksomheten er sterkt funksjons- og systemdrevet, som er nødvendig med tanke på at flygingene skal kunne gjennomføres med krav på størst mulig sikkerhet i et teknisk avansert miljø. Dessuten er virksomheten ekstremt serviceorientert.

Programmet griper inn i alle SAS' funksjoner og berører samtlige medarbeidere over hele verden.

SAS 2000+ tar utgangspunkt i de krav og behov som SAS har identifisert hos morgendagens reisende i form av blant annet bedre kontroll med reisen og høyere vurdering av de myke verdiene før, under og etter selve reisen.

SAS 2000+ handler også om hvordan SAS forholder seg til den reisende i alt fra produktutvikling til innføringen av nye system og rutiner i virksomheten. I SAS 2000+ erstattes den foreldede systemstyrte prosessen av en kundestyrte. Dette vil å ta tid, og det krever en omfattende holdningsendring i hele organisasjonen. På kort sikt handler det om forbedrede produkter, investeringer i utdannelse av medarbeidere og ny corporate identity som blir symbolet for den nye innretningen. I det lengre perspektivet skal disse investeringene gi avkastning i form av mere fornøyde kunder, høyere gjenkjøpsfrekvens, økte markedsandeler og større effektivitet i hele organisasjonen.

Ny identitet

Flyselskapenes ytre identitet forbindes ofte med farger på fly, innredninger i lounges, medarbeidernes uniformer og lignende symboler. Den indre identiteten formidler følelser, verdier og kultur. Tidligere dominerte de ytre symbolene i flyselskapenes image i markedet. Nå er det en klar overvekt for de myke verdiene. Det er i møtet mellom SAS' medarbeidere og kunden at produktet skapes og konsumeres. Det er også det møtet som avgjør om SAS skal nå sine markeds- og kundemål.

En ny identitet er den ytre markeringen som viser at SAS er inne i en forandringsfase. SAS' nåværende identitet er fra 1980-tallet og har blitt et symbol for overgangen fra produksjonsorientering til markedsorientering med den forretningsreisende i sentrum.

I de ca. 15 år som har gått har omverdenens vurderinger, preferanser og oppførsel forandret seg betydelig. Hvert individ har flere roller, ikke minst som reisende. Den ene dagen fullprisbetalende, den neste dag turist

med ryggsekk. De nye honnørordene for 2000-tallet blir kunnskap og innhold.

SAS' nye identitet tar fatt i det typiske skandinaviske, d.v.s. det felles i historie, språk, kultur og livsstil. Det finnes en skandinavisk væremåte som SAS vil poengtere.

Retningslinjer for den nye designen er:

- enkelt og upretensjøs
- uformell eleganse
- gjestfrihet
- årstidene

Designen gjenspeiler SAS' verdier og prioriteringer: SAS bryr seg, er til å stole på, er offensivt og forretningsmessig. SAS skal også stå for enkelhet, valgfrihet og personlig tilfredsstillelse samtidig som det kreves absolutt sikkerhet og punktlighet. Mot denne bakgrunn er det naturlig å la flyene eksteriørmessig utstråle trygghet og teknisk kompetanse, mens interiøret skaper en følelse av nærhet, gjestfrihet og varme.

Ny design

Våren 1999 skifter SAS' medarbeidere uniform. Den nye designen er tilpasset dagens krav på funksjonalitet, miljø og er på linje med hele identitetsforandringen. Det skandinaviske dominerer og uniformen skiller seg på mange måter fra andre flyselskapers uniformer. Det skal være lett å identifisere den SAS ansatte.

Nye fly

SAS' nye identitet innføres samtidig som nye fly på mellomdistanselinjene settes i drift. SAS har per 1. januar 1999 totalt 47 Boeing 737 i fast ordre og opsjon på ytterligere 40. Leveransene startet høsten 1998 og det siste flyet kommer i begynnelsen av 2003.

De nye flyene har bredere og mer bekvemme stoler med ørelapper og regulerbar fotstøtte. For dem som vil arbeide er det uttak for PC. Faksemuligheter er forbedret. Toalettene er større med mer praktisk innredning.

Pilotene får tilgang til det mest moderne elektroniske utstyret, noe som ytterligere bekrefter SAS' satsing på maksimal sikkerhet under flygingen.

Flyene har en klar miljøprofil. SAS er det første flyselskap som har valgt Boeing 737 med DAC-motorer. Dette innebærer at motoren har doble brennkammer som kraftig reduserer mengden av miljøskadelige utslipp. DAC-motoren betyr en ekstra kostnad på mer enn 250 MSEK og er en ren miljøinvestering.

Kundebehandlingen

Hvilke fordeler får kundene av SAS' forandringsprosess?

Hele prosessen har som utgangspunkt kunden og kundens behov i forbindelse med reisen. Det betyr at kundens opplevelser under hele reisen kommer til å relateres til og vurderes gjennom møtet med SAS' medarbeidere. SAS' definisjon av kundebehandling er – omtanke, varme og åpenhet – som mellom venner. Begrepet "som mellom venner" dekket av ordene individuell, personlig og uformell. Utgangspunktet ligger i medarbeidernes holdning, ikke i kundeopplevelsen.

SAS' utgangspunkt når det gjelder holdningen til kunden, er at SAS har sin styrke i de harde delene av servicekonseptet, men har en sviktende tillit i markedet. SAS' basiskvalitet anses som dårligere enn mange av konkurrentenes.

Hva vil SAS oppnå?

For å forbedre kundenes tilfredshet og øke gjenkjøpsfrekvensen skal:

- SAS' service oppleves å ha en kvalitet minst like god som konkurrentenes.
- SAS lykkes med sin profilering som kombinerer skandinavisk service med nøkkelordene individuell, personlig og uformell.
- SAS skape tryggere medarbeidere ved tydelige mål, kunnskap og bedre hjelpemidler

Fordelene for kundene ligger i bedre basiskvalitet, i produktet og dets innhold og i måten kundene blir møtt på.

Produktet

Forandringsprosessen inneholder en mengde produktnyheter, store som små, som griper inn i alle ledd i reisekjeden. Det er også viktig å slå fast at utviklingen av produkt- og tjenestetilbudet er en kontinuerlig prosess. Dette innebærer at nye elementer tilføres og at andre, som ikke bidrar til å høyne kundeopplevelsen, forsvinner.

På flyplassen

På flyplassen arbeider SAS intensivt med å forenkle prosedyrene. Dette inkluderer billettløs reising, nye innsjekningsrutiner, raskere gjennomstrømning i sikkerhetskontrollen og automatiske telleapparater.

I SAS Gate Café kan den forretningsreisende velge å ta en bit mat i en rolig og avslappet atmosfære mens han venter på avgangen. Vil man heller spise ombord, kan man ta med seg både mat og drikke.

Ombord

Den individuelle servicen ombord skal utvikles. Det betyr større frihet til å spise, sove, bli underholdt eller arbeide. Det handler om smådetaljer, alt fra bedre høretelefoner, uttak for PC, muligheter til å telefonere og fakse, til brilleholdere på hvert sete. Alt for at kunden skal kjenne seg velkommen og tilfreds.

Mat

SAS' ambisjon er at maten ombord skal være en opplevelse å se frem til. Sammen med Skandinavias ledende kokker har SAS skapt et nytt konsept: "Scandinavian World Cooking." Høykvalitets ferskvarer, helst av skandinavisk opprinnelse, kombinert med og inspirert av andre lands matkultur, skaper et mer smakrikt og helsemessig kjøkken enn tidligere.

Lounger

SAS' lounges for forretningsreisende vil få en ansiktsløfting og tilpasses det skandinaviske konseptet for uformell eleganse og velbefinnende. Innredningen domineres av naturmaterialer, lyse farger og en varm atmosfære. Møblering og disponering av områdene skal gi mulighet for både stillhet og sosialt samvær, alt etter den reisendes ønske.

Kabinen

Innredningen i kabinen baserer seg også på bruk av naturmaterialer, i farger som harmonerer med den skandinaviske naturen. Blått, grønt og hvitt er grunnfargene, og ambisjonen er at fargene skal veksle med årstidene.

Service og bestikk

Utformingen av matbrettet med de enkelte deler er ytterligere et eksempel på god skandinavisk design. Enkelhet og moderne materialer kombinert med funksjonalitet og eleganse har skapt et brukervennlig miljø for måltidene ombord.

Kundebehandlingen

Utviklingen av kundebehandlingen fokuserer på seks områder:

Holdningen

Førsteintrykket er som oftest avgjørende. Kunden vil bli behandlet med respekt. Det gjelder derfor for SAS-medarbeideren å skape en stemning der sikkerhet og trygghet er avgjørende, men der varme og personlighet også alltid er til stede.

Innlevelsen

Ved å sette seg inn i og forstå kundens problem skal SAS-medarbeideren ta initiativ, prøve egne ideer og finne de faktorer som kan utgjøre forskjellen mellom en bra og en mindre bra opplevelse for kunden. Det handler også om å formidle sin egen kunnskap om alle elementer i reisen til kunden. Jo mer kunden vet om reisen, jo større er sannsynligheten for at kunden blir fornøyd.

Løsningen

En viktig oppgave for SAS-medarbeideren er å løse de problemer som kunden opplever under reisen. Det handler i første omgang om å lytte til kunden, identifisere problemet og tilpasse løsningen til kundens situasjon.

Opplevelsen

SAS-medarbeiderens viktigste oppgave er å medvirke til at kunden har det bra og blir fornøyd. Dette innebærer å skape en uformell og lett stemning, så personlig som situasjonen og kunden tillater. Det er også viktig å markere tilstedeværelse, å vise kompetanse og stolthet i gjennomføringen av arbeidsoppgaven og kontakten med kunden. Det betyr også at SAS-medarbeideren skal utnytte hver anledning til å forsterke kundeopplevelsen og helst overgå kundens forventninger.

Ansvaret

Den som eier problemet skal sørge for dets løsning. Det innebærer at hver SAS-medarbeider må være beredt til å ta ansvar for en kundesituasjon og løse det faktiske problemet.

Refleksjonen

For å videreutvikle og stadig forbedre forholdet til kundene, kreves det en fortløpende trening av hver SAS-medarbeider. Et viktig ledd i dette arbeidet er at den ansatte selv reflekterer over sin måte å opptre på, og hvilken verdi det har for kunden.

SAS' guidelines for kundebehandlingen



Område	Guidelines
Holdningen	Jeg møter kunden med respekt, vennlighet og omtanke!
Innlevelsen	Jeg forstår og setter meg inn i kundens situasjon!
Løsningen	Jeg løser kundens problem!
Opplevelsen	Jeg skal få kunden til å bli fornøyd og føle seg vel!
Ansvar	Jeg tar mitt ansvar i mitt møte med kunden!
Refleksjonen	Gjorde jeg rett?

“...det er ikke så anstrengende i SAS som i utenlandske selskap der de har blitt fortalt hvordan de skal være. I SAS faller det naturlig.”

“..av enkelte blir man behandlet som man selv forsøker å behandle sine venner, mens andre bare ser på deg som en uidentifiserbar person.”

“...jeg tror at man må kommunisere med kunden, se på kunden og spørre om han synes det smaker godt.”

“...de behandler alle på samme måte, det finnes poeng å hente med mer individtilpasning”

“...det er bedre med ærlig informasjon, selv om den er negativ. Det tror jeg de tjener på”

Sitat fra "kundefokusgruppen"

Medarbeiderne i nøkkelroller

Hvordan vil SAS skape et bedre arbeidsklima og mer engasjerte medarbeidere som kan gi kundene bedre service?

SAS gjennomfører årlige undersøkelser vedrørende medarbeidernes trivsel og motivasjon. Disse undersøkelsene kompletteres også med personalutviklingssamtaler, der blant annet rekruttering, karriereplanlegging, utdanning og innholdet i arbeidsoppgavene diskuteres. Disse innsatser har til hensikt å utvikle og motivere medarbeiderne som er den viktigste forutsetning for å få fornøyde kunder.

SAS 2000+ ble innledet med en grunnleggende forankringsfase der over 20 000 medarbeidere deltok i et stort antall hel- og halvdagsmøter i løpet av våren 1998. I grupper på 50-100 personer ble hele prosessen gjennomgått.

Det er første gang i SAS' historie at et så radikalt grep tas før et stort fornyelsesprogram. I motsetning til tidligere lanseringer på 1980-tallet, som bygde på overraskelsesmomentet både for kunder og medarbeidere, handler det nå om dialog, forståelse og aksept innen prosessen ruller ut i offentlighet til markedet. På tross av denne åpenhet til så mange medarbeidere, kom ingenting ut før den offisielle lanseringen den 24. september 1998.

Budskapene var og er både harde og optimistiske. En stor del av arbeidet ble egnet til forandringene i SAS' omverden for å skape forståelse for nødvendige tiltak og behov for fornyelse. Det ble også slått fast at SAS' tidligere posisjon som et ledende flyselskap når det gjelder basiskvalitet og service nå var alvorlig truet. Det handler

altså om å gjøre SAS til det mest attraktive flyselskap i Europa. I dette arbeidet har medarbeiderne i SAS en nøkkelrolle.

Den første fasen er nå avsluttet. I 1999 startet gjennomføringsfasen, som for en stor del handler om tydeliggjøring av SAS' produkter, forholdet til arbeidsoppgavene og kundebehandlingen. De synlige attributter blir nye uniformer og ny design på flyene. Men det er den enkelte medarbeiders ansvar å skape innhold i prosessen.

Gjennomføringsfasen beregnes til å vare i minst to år. Deretter kommer den tredje fasen, nemlig å holde engasjementet og motivasjonen oppe.

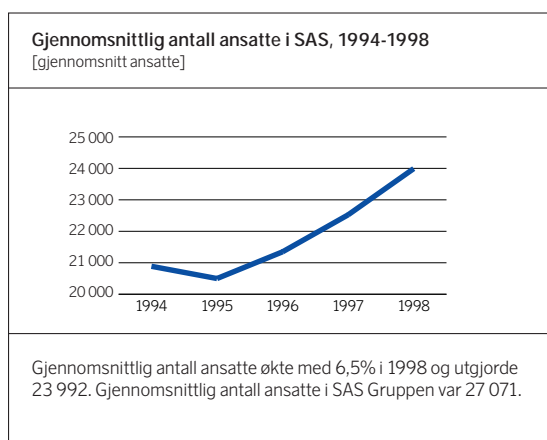
De målinger som SAS gjorde i tilknytning til den første fasen, viser at medarbeiderne var meget fornøyde med den informasjon som de hadde fått så langt og med dialogen med selskapet om fremtidsspørsmålene.

SAS' personalidé

I SAS' personalidé fastslås at medarbeiderne er selskapets beste konkurransefordel.

Lønnsomhet og fremgang i en fri konkurranse oppnås gjennom medskapende medarbeidere og støttende lederskap i en virksomhet som preges av tillit, forandringsvilje samt vilje til å ta vare på muligheter og å ta ansvar.

- *Tillit* innebærer at alle relasjoner skal baseres på ærlighet, lojalitet, omtanke og respekt.
- *Forandringer* innebærer at arbeidsklimaet preges av forståelse for, samt aksept og vilje til kontinuerlig utvikling.



Fordeling av gjennomsnittlig antall ansatte i SAS, 1998

	%
Marketing & Sales Division	13,5
Operation Division	23,0
Station Services Division	24,6
Technical Division inkl SAS Component	15,0
Business Systems Divisions ekskl. SAS Cargo og SAS Trading	2,7
SAS Cargo	4,9
SAS Trading	2,8
Staber	3,8
SAS datterselskaper	9,7

– *Muligheter* betyr å skape forutsetninger for å løse oppgavene, påvirke og forbedre virksomheten samt å utvikle sin egen kompetanse i samsvar med selskapets mål.

– *Ansvar* må alle kjenne for sin egen og selskapets utvikling.

SAS' personalidé bygger i mangt og meget på den skandinaviske kulturen på arbeidsmarkedet basert på et høyt og jevnt utdannelsesnivå og en lang tradisjon av medbestemmelse.

Yrkeslivskarriere

Innen rammen av 2000+-prosessen vil en mengde delprosjekter bli utarbeidet. Ett er en bedre yrkeslivsplanlegging, fremfor alt for de ansatte ombord i fly.

Gjennomsnittsalderen for dem som arbeider i kabinen er 46 år, en meget høy alder i internasjonal sammenheng. Til dette kommer at ansienniteten til de eldre medarbeiderne i allminnelighet gjør at de flyr på de interkontinentale linjene, noe som sliter mest på kroppen som en følge av stadig skifting av tidssoner.

Fra og med 1998 finnes en nyinnrettet funksjon med ansvar for utvikling av kabinpersonalet. Det handler om alt fra å forbedre den interne kommunikasjonen til regelrett yrkeslivsplanlegging med sikte på ulike karrierer innenfor SAS, også for dem som arbeider i kabinen. Det vil bli lagt stor vekt på purserens oppgave som arbeidsleder.

Tilpasset utdanning

Flere av SAS' lederprogram er grunnleggende omarbeidet. Det er for bedre å kunne samordne og utnytte de skandinaviske kunnskapene og kompetansene. Det gjelder alt fra førstegangs lederutdanning til avansert lederprogram. Fokus er rettet mot SAS' kunder, SAS' virksomhet og hvordan SAS skaper og utvikler en lærende organisasjon som tar vare på kompetanse og talent hos alle medarbeidere, slik at de kan levere best mulig service til våre kunder. På sikt kommer dette til å innebære at utdannelsen blir mer fleksibel og tilpasset de forandrede situasjoner som vil oppstå i den økte konkurransen.

“Turn over”

“Turn over” for personalet var i 1998 5,0% (6,4%) på helårsbasis, beregnet som gjennomsnittet av antall nyansatte og antall sluttede i relasjon til det totale antall medarbeidere. I sommerhalvåret er “turn over” mye høyere enn i vinterhalvåret på grunn av sesongmessig midlertidig personalansettelse.

Sykefravær

%	1998	1997
Arbeidere	6,6	6,6
Funksjonærer	4,1	4,0
Kabin ansatte	8,3	7,6
Piloter	2,7	2,5
Totalt	5,3	5,2



SAS' eiendeler

SAS' varemerke

Den kapital som varemerket representerer kan sammenlignes med en konto der selskapet i sin interaksjon med markedet foretar innskudd og uttak hver dag.

Flyflåten

Ved utgangen av året hadde SAS 64 fly på fast ordre til en verdi, inklusive reservedeler, på ca. 1,5 milliarder USD.

Risikostyring og kredittverdighet

SAS Gruppen er ved sin internasjonale og kapitalintensive virksomhet eksponert for ulike slags finansielle risiki.

“Det er også de myke verdiene som skaper og vedlikeholder relasjonene mellom selskapet og kundene. Disse verdiene kan ses som en økonomisk eiendel og kalles da for varemerkekapital.”

SAS' varemerke

Hardvaren i flyproduktet, dvs. fly, lounges, uniformer, mat og drikke, informasjonssystem etc. blir stadig mer likeverdige og kopierbare mellom de store ressurssterke selskapene. Sammen med trafikksystemets oppbygning er det de myke verdiene som sammenfattes i den tillit som det enkelte flyselskap har klart å bygge opp i markedet. Det er også de myke verdiene som skaper og vedlikeholder relasjonene mellom selskapet og kundene. Denne verdien kan ses på som en økonomisk eiendel og kalles da for varemerkekapital.

Varemerkekapitalens struktur

SAS' varemerke er bygd opp fra SAS ble etablert for over 50 år siden. Varemerkekapitalen kan sammenlignes med en konto hvor selskapet i sin interaksjon med markedet foretar innskudd og uttak hver dag. Bare i direktekontakten med passasjerene foretas nærmere 220 millioner slike innskudd og uttak per år, beregnet ut fra 22 millioner passasjerer med minst ti kontakter med SAS' medarbeidere.

Varemerkekapitalen består av en mengde komponenter som i prinsippet kan deles inn i fire hovedgrupper.

Kjennskap

Det allmene kjennskap til SAS i de skandinaviske landene er kloss opp til 100%. I Sverige er SAS det nest sterkeste varemerket blant servicebedriftene og ligger på åttendeplassen blant samtlige bedrifter. En lignende posisjon har SAS i Danmark og Norge.

Allmen image og metaverdi

I flybransjen er en god sikkerhetsprofil fundamentet for image totalt sett og dermed også fundamentet i oppbyggingen av varemerket. SAS' lange og svært gode sikkerhetsstatistikk utgjør et stabilt fundament for varemerket.

I undersøkelsen av SAS' image blant kundene er den vanlige oppfatningen i 1998 uforandret sammenlignet med 1997.

Det er en betydelig interaksjon mellom image og opplevd prestasjon. Image påvirker oppfatningen av prestasjonen i ulike retninger. Denne påvirkningen heter positiv respektive negativ meta. I største delen av 1980-tallet hadde SAS et sterkt positivt meta, dvs. selskapets prestasjoner opplevdes som betydelig bedre enn de i virkeligheten var. På 1990-tallet er relasjonen den omvendte. Målet er å forbedre metaverdien så oppfatningen av SAS' prestasjoner blir på nivå med hva SAS virkelig oppnår.

SAS' undersøkelser bekrefter at totalbildet av SAS er forholdsvis positivt. SAS oppfattes som trygt og sikkert,

moderne, innovativt og åpent, innbydende og uformelt. Men samtidig som litt kjedelig og upersonlig. Det er disse oppfatningene som fanges opp i SAS' forandringsprosess.

Opplevd prestasjon

Den opplevde prestasjonen måles med "Nöjd Kund Index", NKI, som viser forbedrede verdier hva gjelder oppfattet punktlighet, kabinpersonalets imøtekommethet og trafikksystemet.

Økt relasjonsdybde

Fornøyde kunder utvikler preferanser og lojalitet. Det fører til styrkede positive holdninger. Til disse hører i større utstrekning å velge å fly med SAS og å anbefale andre å gjøre det samme. Flyselskapenes bonusprogram er naturligvis et viktig element i arbeidet med å forbedre og beholde lojaliteten til varemerket. SAS' bonusprogram, Euro Bonus, har i flere år ligget på topp blant verdens flyselskap. Økningen av anbefalingsviljen er betydelig og har steget fra 65 ved den første undersøkelsen i 1996 til 73 i 1998.

Konsentrasjon av varemerket

SAS har i de siste 10-15 årene investert i flere varemerker, f.eks. Jackpot, EuroClass og EuroBonus. I 1998 ble SAS' kommunikasjonsstrategi endret, og heretter kommuniserer SAS med én stemme og ett varemerke, SAS. Denne "masterbrandstrategi" innebærer en organisatorisk kraftsamling rundt SAS' "masterbrand" og de verdier som SAS ønsker å formidle til omverdenen. Ved denne konsentrasjonen skapes et tydeligere bilde av SAS i kundenes bevissthet.

Som en konsekvens av denne strategien ble kategoriinndelingen ombord endret til SAS Business Class og SAS Economy Class i 1998. Følgelig ble navnet EuroClass Lounge erstattet med SAS Business Class Lounge og RVC-loungene heter SAS Scandinavian Lounge.

Nøkkeltall for EuroBonus

	1998	1997
Antall medlemmer totalt	1 537 179	1 269 138
– Hvorav i Danmark	246 939	210 143
– Hvorav i Norge	480 641	376 246
– Hvorav i Sverige	333 692	280 110
– Hvorav internasjonalt	475 907	402 639
Andel Gullmedlemmer	3,9%	4,0%
Andel Sølvmedlemmer	10,7%	11,2%

Flyflåten

Flyflåtens utvikling i 1998

SAS' flyflåte økte med syv enheter i 1998, og besto ved årets slutt av 185 fly. Tolv fly, ti 737 og to SAAB 2000, ble fasett inn i flåten, mens fem fly ble fasett ut. Ett av de fem flyene som ble fasett ut, var en innleid DC-9-41 som ble levert tilbake. De øvrige fire var fly som ble solgt etter å ha vært utleid i lengre tid. De fly som både ble solgt og fasett ut i løpet av året, var følgende: Én 767-200, én MD-83, én 737-500 og én SAAB 340.

Sale/lease back affærer

26 fly ble solgt og leid tilbake i 1998. De berørte flyene var 20 DC-9-41, fire DC-9-21 samt to 767-300. DC-9-21 kommer til å fases ut allerede i slutten av 1999 og første halvdel av 2000. I følge planene kommer utfasingen av de gjenværende DC-9-41 å påbegynnes i slutten av år 2000.

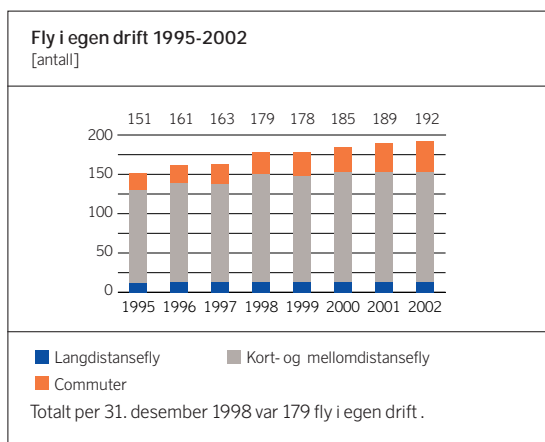
Eide, innleide og utleide fly

Totalt 30 fly ble solgt i løpet av året (hvorav 26 som sale/leaseback), mens åtte ble innkjøpt. Antall *eide fly* (inkl. fly på finansiell lease) ble dermed redusert med netto 22 enheter. I tillegg til den økede innleie i forbin-

delse med sale/leaseback affærene, leide SAS i 1998 inn ytterligere to SAAB 2000 samt to 737-300QC. Årets økning av leide fly ble dermed 29 enheter netto. *Utleie av fly* ble redusert fra 14 til seks enheter. I tillegg til de fire utleide flyene som ble solgt, minsket utleiet ved at Reno Air leverte tilbake fire MD-82 til SAS.

Flybestillinger

I september 1995 bestilte SAS 41 Boeing 737-600. En opsjon ble utnyttet i slutten av 1997, og i løpet av første halvår 1998, ble ordren utvidet med ytterligere 13 fly. Innen leveransene startet, var ordren dermed på totalt 55 enheter. Den første leveransen av 737-600 skjedde i september. Dette var en måned for sent i følge kontrakten. I følge kontrakten skulle Boeing levere ti fly i løpet av 1998, men produksjonsproblemer hos Boeing medførte at bare åtte fly ble levert i løpet av året. Boeing har satset store ressurser for å hente inn forsinkelsen, og har meddelt at leveransforsinkelsene kommer til å opphøre helt senest andre kvartal i 1999. Ved årets slutt var 47 stk. 737 fly bestilt, og disse vil bli levert i perioden 1999-2003. Siste leveranse i følge kontrakten skal skje i februar i 2003. Flyene vil i første omgang bli benyttet som



Flyflåten

	Eide ¹ des. 97	Eide ¹ des. 98	Inn- ² leid	Totalt des 98	Ut- leid	I bestilling
Boeing 747-200			1	1		
Boeing 767-300	7	5	10	15	1 ³	
Boeing 767-200	1	0		0		
Douglas MD-81	19	19		19		
Douglas MD-82	28	28		28		
Douglas MD-83	3	2		2		
Douglas MD-87	16	16	2	18		
Douglas MD-90-30	8	8		8		
Boeing 737-300QC			2	2		
Boeing 737-500	2	1		1	1 ⁴	
Boeing 737-600		8		8		36
Boeing 737-700						6
Boeing 737-800						5
Douglas DC-9-21	4	0	4	4		
Douglas DC-9-41	20	0	22	22		
Douglas DC-9-81			9	9		
Fokker F28	11	11	5	16		
Fokker F50	13	13	9	22		
deHavilland Q400						17
SAAB 2000			6	6		
SAAB 340	5	4		4	4 ⁵	
Totalt	137	115	70	185	6	64

¹ Inkl. finansiell leasing ²Inkl. operasjonell leasing

³ Aeromexico ⁴ British Midlands ⁵ Air Nelson

erstatning for F28 og DC-9. I tillegg til de fly som er bestilt, har SAS opsjoner på 40 enheter.

Forutsatt at en viss varslingstid oppfylles, har SAS rett til å endre sine 737-600 bestillinger til andre 737 modeller. Ved utgangen av året hadde seks bestillinger blitt endret til 737-700, og fem til 737-800.

SAS Commuter økte sin bestilling av deHavilland Q400 med to enheter i 1998. De 17 fly som nå er i fast ordre vil bli levert i løpet av 1999 og 2000. Den første leveransen er planlagt til oktober 1999 og den siste til september 2000. Passasjerkomforten vil bli vesentlig forbedret når disse 70-seters turbopropflyene erstatter F50. SAS har dessuten opsjon på 18 fly og "purchase rights" på ytterligere 18. Begrepet "purchase right" innebærer at de kommersielle vilkårene er fastlagt, men ikke leveringstidspunktet.

Ved utgangen av året hadde SAS 64 fly i fast ordre til en verdi av ca. 1,5 milliarder USD, reservedeler inkludert.

Pågående prosjekt og studier

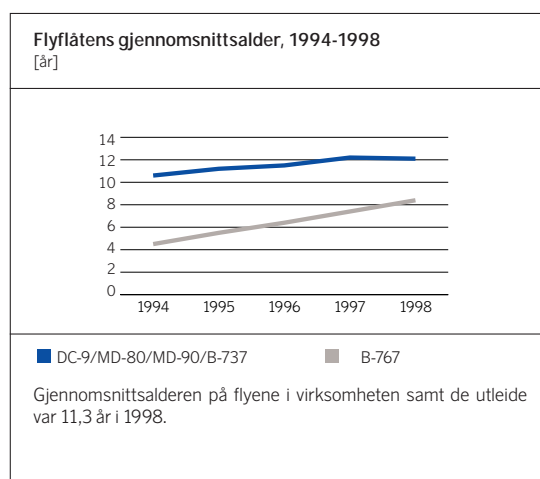
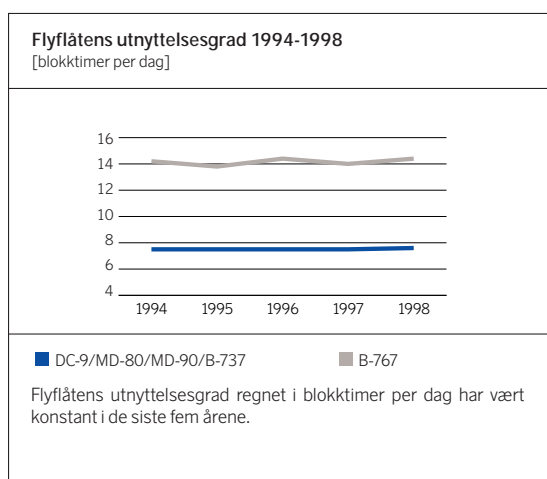
I 1998 har det blitt utført omfattende studier av hvordan SAS' interkontinentale ruter skal betjenes i fremtiden. En avgjørelse om hvilken vei SAS skal velge beregnes å komme i løpet av 1999.

Det er behov for et større fly for kort- og mellomdistanseflygninger. Behovet finnes i første rekke på SAS' euro-paruter, der dagens største fly, MD-90, har en kapasitet på 141 passasjerer. Ytterligere et område som behøver å studeres nærmere, er behovet for en liten jet med ca. 70 seter for ruter som er både lange og trafikksvake.

Redusert miljøpåvirkning

Ved årsskiftet var det 18 fly i SAS' flyflåte som ikke oppfylte støynormen "ICAO Chapter III". Fly som ikke oppfyller denne normen er ikke tillatt benyttet innenfor EU etter den 1. april 2002. I 1999 kommer SAS til å fase ut alle disse flyene, dvs. 16 Fokker F28 samt to innleide DC-9-41. I og med dette tiltaket oppfyller hele SAS flåten den nye støynormen.

Til tross for at 737-600 er et nytt fly som oppfyller alle normer med god margin, har SAS gjennomført tiltak som reduserer utslippene av nitrogenoksider med ca. 40%. Investeringen i forbedrede brennkamre er nærmere en halv million USD per fly.





Boeing 737-600

Antall fly: 8
 Antall seter (Europa): 91-103
 Antall seter (innenriks): 116
 Maks startvekt: 57,6 tonn
 Maks lastevekt: 13,0 tonn
 Lengde: 31,2 m
 Vingespenn: 34,3 m
 Marsjfart: 800 km/h
 Rekkevidde: 1 900 km
 Forbruk av drivstoff: 0,045 liter/setekm
 Motor: CFM56-7B



MD-87

Antall fly: 18
 Antall seter: SAS versjon 110-125
 Maks startvekt: 61,2 tonn
 Maks lastevekt: 14,8 tonn
 Lengde: 39,8 m
 Vingespenn: 32,9 m
 Marsjfart: 815 km/h
 Rekkevidde: 3 500 km
 Forbruk av drivstoff: 0,047 liter/setekm
 Motor: P&W JT8D-217C



SAAB-2000

Antall fly: 6
 Antall seter: SAS versjon 47
 Maks startvekt: 22,8 tonn
 Maks lastevekt: 4,9 tonn
 Lengde: 27,3 m
 Vingespenn: 24,8 m
 Marsjfart: 685 km/h
 Rekkevidde: 1 600 km
 Forbruk av drivstoff: 0,051 liter/setekm
 Motor: Allison AE2100A



Boeing 767-300

Antall fly: 14
 Antall seter: SAS versjon 188-242
 Maks startvekt: 185 tonn
 Maks lastevekt: 37,4 tonn
 Lengde: 54,9 km
 Vingespenn: 47,6 km
 Marsjfart: 860 km/h
 Rekkevidde: 10 500 km
 Forbruk av drivstoff: 0,038 liter/setekm
 Motor: P&W 4060



DC-9-41/21

Antall fly: 22/4
 Antall seter: SAS versjon 105-122/75
 Maks startvekt: 51,7/44,5 tonn
 Maks lastevekt: 12,5/11,4 tonn
 Lengde: 38,3/31,9 m
 Vingespenn: 28,5 m
 Marsjfart: 815 km/h
 Rekkevidde: 2 600 km
 Forbruk av drivstoff: 0,054 liter/setekm
 Motor: P&WJT8D-9/-11



Flying Cat

Antall: 2
 Antall seter: SAS versjon 180
 Maks vekt: 122,0 tonn
 Maks lastevekt: 21,0 tonn
 Lengde: 40,0 m
 Marsjfart: 34 kts
 Rekkevidde: 12 h
 Motor: MTU dieselvannjetdrift



MD-90-30

Antall fly: 8
 Antall seter: SAS versjon 141
 Maks startvekt: 70,8 tonn
 Maks lastevekt: 16,0 tonn
 Lengde: 46,5 m
 Vingespenn: 32,9 m
 Marsjfart: 815 km/h
 Rekkevidde: 2 800 km
 Forbruk av drivstoff: 0,041 liter/setekm
 Motor: IAEV2525-D5



F28 Mk 4000

Antall fly: 16
 Antall seter: SAS versjon 67-75
 Maks startvekt: 33,1 tonn
 Maks lastevekt: 11,0 tonn
 Lengde: 29,6 m
 Vingespenn: 25,1 m
 Marsjfart: 700 km/h
 Rekkevidde: 2 150 km
 Forbruk av drivstoff: 0,063 liter/setekm
 Motor: RR SPEY 555-15P



747-200 SF Cargo

Antall fly: 1
 Lastevolum: 740 m³
 Maks startvekt: 378 tonn
 Maks lastevekt: 100 tonn
 Lengde: 70,5 m
 Vingespenn: 60 m
 Marsjfart: 920 km/h
 Rekkevidde: 7 400 km
 Forbruk av drivstoff: 0,068 liter/setekm
 Motor: General Electric CF6-50E2

MD-81/82/83

Antall fly: 19/28/2
 Antall seter: SAS versjon
 130-162/130-156/136
 Maks startvekt: 63,5/67,8/72,6 tonn
 Maks lastvekt: 14,6/17,1/16,4 tonn
 Lengde: 45,1 m
 Vingespenn: 32,9 m
 Marsjfart: 815 km/h
 Rekkevidde: 2 600/3 200/4 300 km
 Forbruk av drivstoff:
 0,045/0,047/0,045 liter/setekm
 Motor: P&WJT8D-217C/-219

Fokker 50

Antall fly: 22
 Antall seter: SAS versjon 46-50
 Maks startvekt: 20,8 tonn
 Maks lastevekt: 4,9 tonn
 Lengde: 25,3 m
 Vingespenn: 29,0 m
 Marsjfart: 520 km/h
 Rekkevidde: 1 400 km
 Forbruk av drivstoff: 0,038 liter/setekm
 Motor: P&W 125 B

Risikostyring og kredittverdighet

Finansiell risikohåndtering

SAS Gruppen er ved sin internasjonale og kapitalintensive virksomhet eksponert for ulike finansielle risiki- valutarisiki, renterisiki, kredittisiki, samt likviditets- og lånerisiki. Disse risiki håndteres sentralt av SAS Finans innen rammen for den finanspolicy som er fastlagt av styret. SAS Finans kontrollerer og styrer de finansielle risiki så langt som mulig.

Valutarisiki

For å redusere valutarisikoen matches valutasammensetningen på de likvide midlene mot den rentebærende bruttogjelden.

Valutasammensetningen på den rentebærende nettogjelden fordeles i henhold til valutasammensetningen på den operasjonelle netto kontantstrømmen i virksomheten. De største operasjonelle overskuddsvalutaene, netto, var i 1998 NOK, SEK, DEM, GBP, FIM, FRF og JPY.

Diagrammet nedenfor gir en skjematisk fremstilling av hvordan SAS' inntekter og kostnader i løpet av året fordeles på ulike valutaer i løpet av året, samt hvordan fordelingen hadde sett ut hvis man regner om til EUR de valutaer som konverteres til EUR ved årsskiftet. Innføringen av EUR innebærer for 1999 at antallet valutaer som håndteres reduseres, noe som leder til færre antall transaksjoner med større gjennomsnittlige beløp.

Nettogjeldens valutasammensetning revideres løpende mot rullerende 12-måneders likviditetsprognoser. Nettogjeldens størrelse i forhold til total balanse vises i diagrammet til høyre.

Operasjonelle underskuddsvalutaer, netto, er hovedsakelig DKK og USD. De forventede underskudd i disse

valutaene sikres innenfor intervallet 60-90% med terminkontrakt for de kommende 12 månedene. Valutasikringene utføres proporsjonalt mot de operasjonelle overskuddsvalutaene.

I tilknytning til resultatregnskapet på side 62 finnes en oppstilling som viser hvordan resultatet påvirkes av valutaforandringene.

Renterisiki

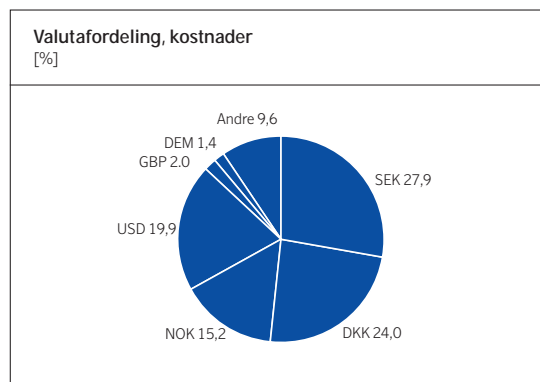
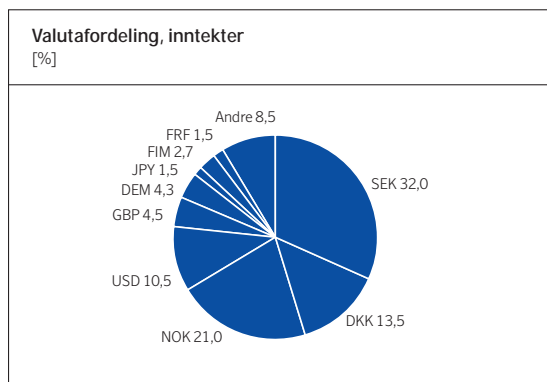
Renterisikoen kontrolleres ved en matching av rentesammensetningen på de likvide midlene mot den rentebærende bruttogjelden.

Rentebindingen på nettogjelden holdes innenfor et intervall på ett til seks år. Ved tilpassing av rentebindingstiden benyttes ulike typer derivater som lange renteswapper, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) og futures. Den gjennomsnittlige rentebindingstiden var i 1998, men var i gjennomsnitt noe kortere enn 2,5 år.

Kredittisiki

Kredittisiki er relatert til plassering av likvide midler og bruk av derivater og oppstår ved risikoen for at motparten ikke oppfylder sin del av inngåtte avtaler. For plasseringer utgjøres kredittisikoens størrelse av det nominelle beløpet, og for derivater foretas en vurdering i henhold til internasjonal markedspraksis.

Finanspolicyen tilsier at transaksjoner fortrinnsvis skal gjøres med institusjoner med meget høy kredittverdighet. Det er innført fastlagte beløpsgrenser for hver motpart, som overvåkes og revideres kontinuerlig. Det eksisterer ISDA-avtaler (en slags nettingavtale) med de fleste motparter, dette reduserer motpartisikoen vesentlig.

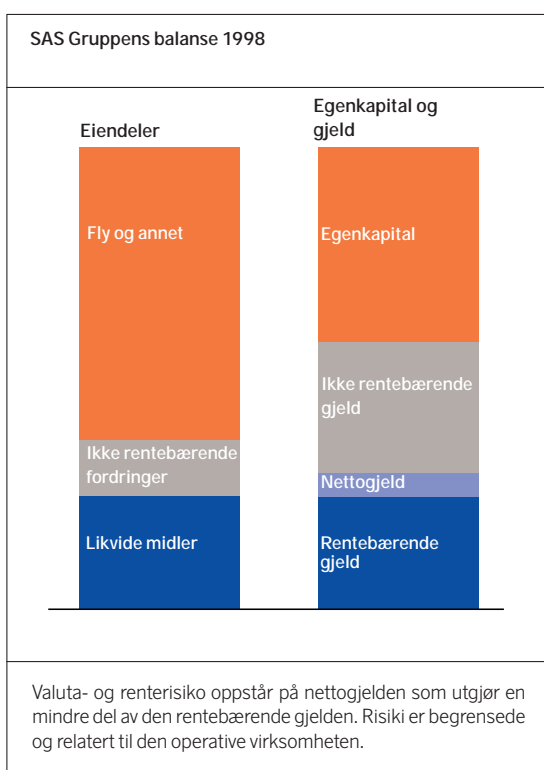


De skandinaviske valutaene samt USD er store inntekts- og kostnadsvalutaer. På nettobasis er dog NOK og SEK store overskuddsvalutaer, og USD og DKK store underskuddsvalutaer.

Bruken av derivater skjer hovedsakelig for å skape ønsket valuta- og rente eksponering på nettogjelden.

Likviditets- og opplåningsrisiki

Med likviditets- og opplåningsrisiki menes risikoen for at refinansiering av forfalte lån blir kostbar eller vanskelig. For å unngå disse risiki er det en målsetting at likvide midler og bindende kredittløfter skal være 25% av et års faste kostnader for SAS gruppen. For tiden tilsvarer det 7 500 MSEK. Per 31.12.1998 var SAS Gruppens likvide midler 8 011 (9 817) MSEK. Disse likvide midlene skal primært plasseres i finansielle instrument med høy likviditet eller kort gjenværende løpetid.



Finansiering

Finansieringen skjer hovedsakelig ved syndikerte banklån, obligasjonslån, direkte opplåning, ansvarlig lån og finansiell leasing. Løpetiden for den rentebærende bruttogjelden var ved utgangen av året ca. 3,5 år. Per 31.12.1998 var SAS Gruppens rentebærende gjeld 11 859 (12 108) MSEK. En spesifisering av den langsiktige gjelden finnes i note 23-26 på side 75-76.

I løpet av året økte SAS sine bindende kredittløfter med en lånefasilitet fra Europeiska Investeringsbanken på 400 MUSD. Lånefasiliteten kan benyttes frem til begynnelsen av år 2002 og gir lån med en maksimal gjennomsnittlig løpetid på opp til åtte år.

Sammen med tidligere etablerte fasiliteter har SAS en meget god likviditetsreserve for fremtidige finansieringsbehov. Ved utgangen av 1998 har SAS totalt bundne, utnyttede kredittopsjoner, på 1 350 MUSD.

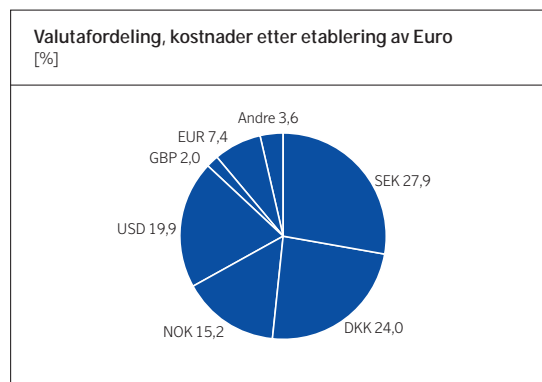
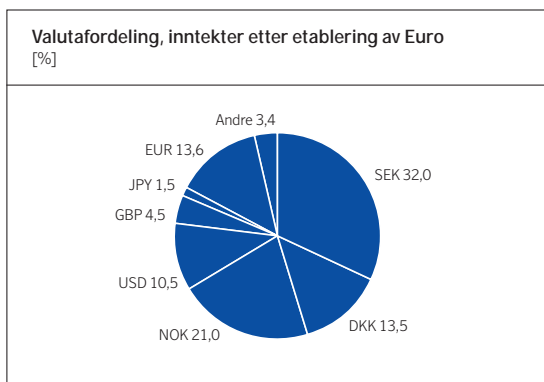
Kredittverdighet

SAS har en god kredittverdighet. Soliditeten er bedret de seneste årene og utgjorde 40% per 31.12.1998. SAS' rating hos det amerikanske ratinginstituttet Moody's er A3 for langsiktig gjeld, og P1 (høyeste mulige) for kortsiktig gjeld. I tillegg til dette kredittvurderes SAS av det japanske ratinginstituttet Japan Rating and Investor Information, Inc. De har i 1998 hatt en langsiktig rating av SAS på AA for langsiktig gjeld samt A-1+ (høyeste mulige) for kortsiktig gjeld.

Langsiktig rating (Moody's)*

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

* Per 05.01.1999



Etter at Euroen ble innført er EUR den tredje største inntektsvaluta og den femte største kostnadsvaluta. Netto er Euroen den tredje største overskuddsvalutaen.



Økonomisk rapportering

SAS Gruppens struktur
Styreformannens kommentar
Årsberetning
SAS Gruppens resultat
SAS Gruppens balanse
SAS Gruppens finansieringsanalyse
Regnskaps- og vurderingsprinsipper
Noter
Revisjonsberetning
SAS' styre
SAS' ledelse
Morselskapene
 SAS Danmark A/S
 SAS Norge ASA
 SAS Sverige AB
SAS' Representantskap
Revisorer
Adresser
Informasjon
Definisjoner

SAS Gruppens struktur

SAS Gruppen omfatter SAS Konsortiet inklusive hel- og deleide datterselskaper. Datterselskaper som eies med mer enn 50 % konsolideres i SAS Gruppens regnskaper. Tilknyttede selskaper, hvor SAS eier 20-50%, bokføres etter egenkapitalmetoden.

SAS Konsortiet driver passasjer- og fraktrafikk samt handel, først og fremst med tollfrie varer ombord og på flyplasser.

SAS omfatter SAS Konsortiet med datterselskaper unntatt SAS International Hotels. I SAS inngår også søsterkonsortiet SAS Commuter med datter- og tilknyttede selskaper som har til oppgave å drive regionalflyging i Skandinavia og Nord-Europa.

SAS International Hotels omfatterer hel- og deleide datterselskaper samt tilknyttede selskaper.

SAS Konsortiet

De tre børsnoterte selskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB er morselskaper i SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter. Den første konsortialavtalen ble etablert i 1946 og omfattet flytrafikken på Nord-Atlanteren. Dagens avtale gjelder til år 2020.

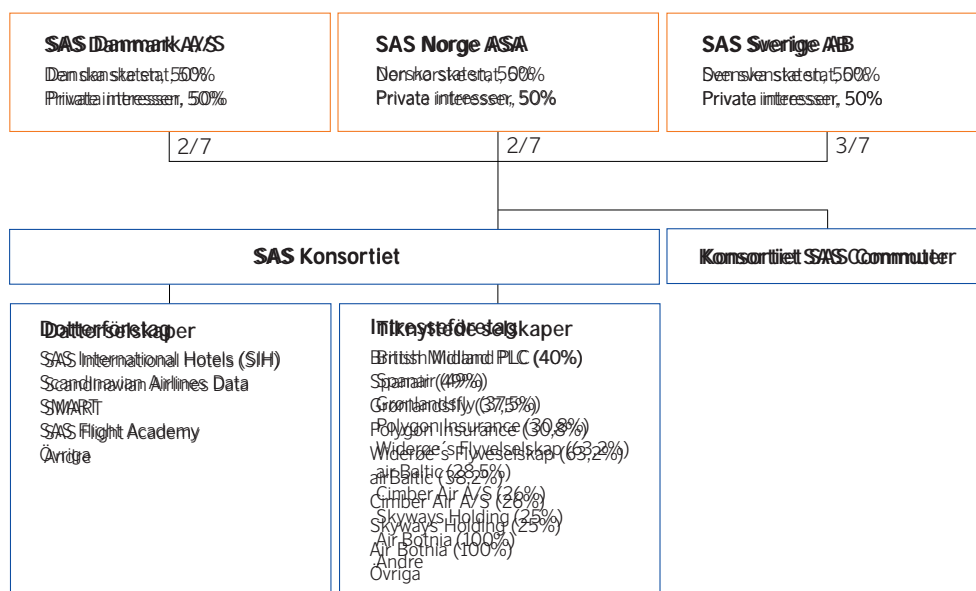
SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA deltar i konsor-

tiet med hver sine 2/7 og SAS Sverige AB med 3/7. Morselskapene har overlatt trafikkrettighetene og ansvaret for den operative flyvirksomheten til SAS. Ved utgangen av hvert regnskapsår inngår konsortienes resultat samt eiendeler og gjeld i de tre morselskapenes regnskaper etter forholdet 2-2-3.

Konsortiets høyeste besluttede organ er representantskapet. Hvert morselskap representeres av to medlemmer i SAS' styre. I tillegg velger fagforeningene i respektive land hver sin ordinære representant med personlige varamenn/kvinner.

Datter- og tilknyttede selskaper

I SAS Gruppen inngår et antall datter- og tilknyttede selskaper der SAS har strategiske eierandeler for å støtte og utvikle sin egen flyvirksomhet. Til disse hører British Midland som driver regionaltrafikk fra, til og innen Storbritannia, samt Spanair med trafikk fra Skandinavia til Spania. For å understreke ambisjonen om å forbli det ledende flyselskapet rundt Østersjøen, har SAS interesser i airBaltic, Grønlandsfly, Cimber Air, Skyways og Widerøe's Flyveselskap. Videre har SAS i begynnelsen av 1998 kjøpt samtlige aksjer i finske Air Botnia.



Styreformannens kommentar

Styrking av lønnsomheten skal sikre fortsatt ekspansjon og utvikling. SAS behøver å gå mot én aksje.

Den finansielle krisen i Asia, Russland og senere også Sør-Amerika skapte stor uro og usikkerhet for industri og næringsliv verden over. Flyindustrien er en følsom sektor for svingninger i konjunkturer og SAS har, i likhet med hele den internasjonale flyindustrien, opplevd et turbulent år i 1998. Det kan konstateres at det skjedde et trendbrudd høsten 1998 som innebar en svakere etterspørsel etter forretningsreiser. Dette har fortsatt inn i 1999.

Hele flyindustrien ble rammet av kraftige aksjekursfall i siste halvår 1998. Dette skyldtes dels ovennevnte finansielle kriser, men kursen er også påvirket av at konjunktursyklusen har vendt nedover.

SAS' posisjon i kjernemarkedene er sterk, spesielt hva angår forretningsreisesegmentet. Den globale flyindustrien preges mer og mer av allianser som strategisk virkemiddel for såvel markedssynergier som styrking av de operative forutsetninger. SAS er godt posisjonert i verdens største flyallianse, Star Alliance. De regionale partnerskap i Norden som ble etablert i 1998 er dessuten viktig for SAS' markedsposisjon og utviklingsmuligheter på hjemmemarkedene.

SAS arbeider med et lønnsomhetsmål som skal gi forutsetninger for en konkurransekraftig verdiutvikling for aksjonærene over en konjunktursyklus. Målsetningen stiller store krav til omstilling og omstrukturering i virksomheten, i takt med den industrielle utviklingen som preger internasjonal flyindustri. SAS' ambisjon er å styrke lønnsomheten over en toårsperiode gjennom strukturtiltak på flere områder.

Den harmonisering av SAS' morselskaper som ble slutført i 1997 har vært positiv for SAS. Flere fremtredende aktører i kapitalmarkedene, spesielt internasjonalt, foretar nå systematiske analyser og oppfølging av SAS aksjene og den klargjøring og forenkling som harmoniseringen innebærer er positivt mottatt. Det er likevel klart at SAS' struktur fortsatt oppleves som komplisert og et hinder for utvikling av en effektiv kapitalstruktur.

Det kan konstateres at SAS' aksjekursutvikling, sett i relasjon til SAS Gruppens prestasjoner over inneværende konjunktursyklus, fortsatt innebærer en prising i markedet med en betydelig rabatt i forhold til sammenlignbare flyselskaper i Europa. Dette skyldes flere årsaker, hvorav de viktigste er oppdelingen på tre aksjer med den begrensede likviditet og størrelse som dette innebærer for de respektive aksjer samt det store statlige eierskapet. Det er en klar trend i Europa at de historisk statlig eide "national carriers" blir privatisert helt eller delvis. Eksempler på dette de siste årene er British Airways,

KLM, Lufthansa, Air France, Alitalia og Iberia som alle er eller er i ferd med å bli, (del)privatisert.

Med den stadig hardere konkurranse i en global og mer avregulert flyindustri, er det viktig å kunne tiltrekke seg risikokapital på konkurransekraftige vilkår. Det er derfor nå nødvendig og viktig å intensivere arbeidet med å skape en naturlig selskapsstruktur hvor de tre SAS-aksjene sammenføres til én børsnotert aksje. Dette vil skape en størrelse på selskapet som investeringsobjekt og en likviditet som bedre møter de krav som internasjonale investorer normalt stiller. Dessuten skapes bedre forutsetninger for en effektiv prising av SAS-aksjen. Samtidig er det nødvendig å initiere spørsmålet om det statlige eierskapet i lyset av den fortsatte utviklingen av flyindustriens avregulering.

1998 var på mange måter et krevende år, ikke minst driftsmessig, med flere omfattende driftsproblemer over lange perioder. Avlutningsvis vil jeg derfor takke alt personell for den store innsatsen for SAS i løpet av året.

Stockholm mars 1999

Harald Norvik
Styreformann



Årsberetning

Styret og administrerende direktørs årsberetning for SAS Gruppen vedrørende driftsåret 1. januar - 31. desember 1998.

SAS Gruppens årsregnskap er avgitt i samsvar med International Accounting Standards (tall i parentes vedrører 1997).

Da SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter fra og med 1998 rapporterer sine eierandeler i datter- og tilknyttede selskaper etter egenkapitalmetoden, stemmer samlet resultat og egenkapitel for begge konsortiene med SAS Gruppen. Det er derfor ikke behov for å ta med konsortiene i den trykte årsrapporten.

Marked og konkurranse

1998 har vært preget av et konkurransemessig hardere klima med aggressive prisutspill samt lavprissatsinger med ny konkurranse på Skandinavia fra europeiske operatører. Også asiatiske flyselskap konkurrerer på pris, et resultat av at de er presset av lavere etterspørsel på sine hjemmemarkeder. Konkurransen innenfor Skandinavia er blitt intensivert. På det interkontinentale markedet har Delta introdusert en daglig rute, Stockholm–New York. SAS har opprettet en ny rute Stockholm–Chicago og dratt ned produksjonen til Asia. Samarbeidet innenfor Star Alliance, og spesielt samarbeidet med Lufthansa, har bidratt positivt.

SAS' trafikk for hele 1998 har utviklet seg relativt svakt. Passasjertrafikken økte med 2%, sammenlignet med foregående år. Utviklingen i første kvartal var sterk, mens utviklingen for resten av året ble dempet som et resultat av arbeidsmarkedskonflikter, konsekvensen ved omleggingen av luftkorridorene i Skandinavia samt flytting fra Fornebu til Gardermoen, og i en viss utstrekning av forsinket leveranse av nye fly.

I 1998 økte flytrafikken innenfor Association of European Airlines, AEA, i Europa med 8%. SAS' trafikkvekst i Europa var 3,3%.

En negativ utvikling i Business Class på slutten av året har medført at en relativt større del av trafikkveksten har skjedd i lavprissegmentet. På tross av dette, har det lyktes å opprettholde en uforandret enhetsinntekt.

Strategien med å forsterke posisjonen på de Skandinaviske hjemmemarkedene gjennom samarbeid med de regionale partnere ble påbegynnet i 1997 og ble sluttført i 1998.

I januar ble samtlige aksjer i Oy Air Botnia, Finland, kjøpt. I april ble 25% av aksjene i Skyways Holding kjøpt og avtale om overtakelse av 26% av aksjene i Cimber Air, Danmark ble inngått. I løpet av 1998 ble 63,2 % av aksjene i Widerøe's Flyveselskap, Norge kjøpt.

På svensk innenriks har SAS inklusive partners i løpet av året økt sin markedsandel til 64 (61)%. Det totale markedet økte med 6% og SAS' trafikk med 12% mot foregående år.

Det norske innenriksmarkedet har økt med knapt 5%. SAS' trafikk økte med 4% og markedsandelen inklusive partners er uforandret fra foregående år, 48,5%. Dansk innenriks ble redusert med 9%.

Den danske arbeidsmarkedskonflikten på våren, samt en norsk arbeidsmarkedskonflikt som berørte flygelederne, innebar en negativ effekt på trafikken på 3%. På slutten av året har dessuten den nye flyplassen i Oslo, samt omleggingen av luftkorridorene i Skandinavia i oktober/november, skapt store trafikkforstyrrelser og instillte flyvinger. Sammen med satsningen på det gjennomgripende forandringsprogrammet SAS 2000+, har ovennevnte omstendigheter belastet resultatet for 1998 med ca. 800 MSEK.

Til den globale alliansen der SAS inngår, Star Alliance, har vi i løpet av året knyttet til oss Air New Zealand, Ansett Australia samt All Nippon Airways. Disse kommer til å bli aktive medlemmer i 1999.

År 2000 og Euro

SAS har arbeidet med IT relaterte problemer vedrørende årtusenskiftet siden 1996. Målsetningen er "business as usual", men med beredskap for at eventuelle forstyrrelser kan inntreffe.

Samtlige datasystem er blitt testet og for ca. 600 er det avdekket behov for modifiseringer. Disse modifiseringene er nå under implementering.

Maskiner, komponenter og bygninger, som inneholder såkalte skjulte system samt alle flykomponenter, er under opptelling. Modifisering/utskifting vil bli gjennomført etter behov.

Nært samarbeid med SAS' omverden (myndigheter, organisasjoner, partnere, leverandører, o.s.v.) er i gang for sammen å sikkerhetsstille den felles virksomheten inn i neste årtusen.

SAS' utgifter vedrørende år 2000-spørsmålet kostnadsføres løpende. Forventet gjenstående kostnader i relasjon til år 2000 ansees ikke være vesentlige for Gruppens økonomiske stilling.

Også tilpasninger vedrørende innføring av Euro har krevd store innsatser. I løpet av året er planer lagt og tilpasningsarbeid identifisert, både hva gjelder muligheten til å leve opp til omverdenens krav på forretningstransaksjoner i Euro, og forberedelser for eventuelt kommende økonomisk rapportering i Euro.

SAS og miljøet

Flyvirksomheten med forbruk av ikke fornybare energikilder, avgasser så som karbondioksid, nitrogenoksider samt støy som miljøpåvirkning rundt flyplasser, er den overveiende del av SAS' miljøpåvirkning. Derfor blir planlegging av utskiftning av flyflåten viktig for reduksjon av påvirkningsfaktorene. SAS er nå inne i en periode med fornyelse, utskiftning og økning av flyflåten. Et av de viktigste kriteriene i forbindelse med beslutning om investeringer i nye fly er miljøaspektet.

Miljøspørsmålene er en integrert del i SAS' beslutningsgrunnlag og blir ytterligere styrket av SAS' innkjøpspolicy som stiller krav til leverandørene av varer og tjenester.

Miljøet er også en naturlig integrert del i SAS 2000+. SAS' miljølogo er introdusert og benyttet på de nye Boeing 737 flyene. Arbeidet med miljørelaterte spørsmål, kommer til å være viktig i de nærmeste årene.

For en detaljert redegjørelse for mål, strategier, organisasjon, miljørelaterte investeringer m.m., henvises til SAS' separate miljørapport for 1998.

Tilknyttede selskaper

Som tilknyttede selskaper regnes de selskaper der SAS Gruppens eierandel er mellom 20% og 50%. I disse tilknyttede selskaper inngår British Midland PLC (40%), Spanair S.A. (49%), Polygon Insurance Company Ltd (30,8%), air Baltic (38,2%), Skyways (25%) og Cimber Air (26%). Videre rapporteres også Widerøe's Flyveselskap (63,2%) samt Air Botnia (100%), som begge ble kjøpt i 1998 som tilknyttede selskaper. Årsaken er at det i henhold til SAS' strategi allerede ved kjøpene var en entydig intensjon å redusere eierandelene til under 50%.

Resultatutviklingen i British Midland PLC har i løpet av året blitt redusert som følge av at økt produksjon ikke har latt seg selge fullt ut. Økt setetilbud på grunn av påbegynt overgang fra mindre fly til Airbus 321 har påvirket kabinfaktoren negativt. Resultatet i British Midland PLC ble 5 (11) MGBP etter skatt. SAS' andel av resultatet inklusive avskrivning på goodwill med 34 (32) MSEK samt korrigerende vedrørende foregående års resultat med 18 (-14) MSEK utgjør 10 (9) MSEK.

air Baltic har i løpet av året åpnet rute på Moskva og ekspansjon på rutene til København og Stockholm er planlagt i 1999. Praha, Budapest og Brussel vil bli introdusert som nye destinasjoner. Til støtte for denne ekspansjon, vil SAS delta i en nyemisjon. Årets resultat ble -6 (-5) MUSD. SAS' andel utgjør -16 (-10) MSEK.

Resultatet i Spanair S.A. ble 44 (60) MSEK etter skatt. SAS' andel utgjør 26 (30) MSEK.

Air Botnia rapporterer i 1998 et resultat på -60 MFIM, noe som for største delen kan henføres til oppbyggingen av selskapet gjennom introduksjon av SAAB 340 samt oppstartingskostnader ved introduksjon av jettrafikk. Rutenettet har ekspandert både innenriks og regionalt i Skandinavia. I 1999 er det planlagt ytterlige regional

ekspansjon samt åpning av internasjonale ruter. Resultatet ble -91 MSEK.

SAS' andel av resultatet i Polygon Insurance Company Ltd var -10 (14) MSEK.

I SAS Gruppens driftsresultat inngår andel av tilknyttede selskapers resultat etter skatt med totalt -48 (61) MSEK, hvorav avskrivning av goodwill utgjør -43 (-32) MSEK. Kapitalandeler i tilknyttede selskaper er ifølge balansen 1 447 (756) MSEK.

Arbeidet i Styret

SAS Konsortiets styre består av seks medlemmer med seks personlige varamenn/kvinner, valgt i morselskapenes generalforsamling. Videre tre medlemmer med seks varamenn/kvinner, valgt av de ansatte. Styret velger seg i mellom en formann, en første viseformann og en andre viseformann. Administrerende direktør deltar i styremøtene som saksansvarlig. Sekretær i styret er SAS' sjefsjurist. Styret har normalt seks faste styremøter per år samt ytterligere møter om det skulle være behov. I 1998 hadde styret seks møter. Styrets arbeid følger en årlig arbeidsplan med særskilte tema og faste beslutningspunkter, f.eks. godkjenning av årsregnskap, delårsrapporter og budsjett. Styret tar videre stilling til spørsmål av prinsipiell karakter eller stor økonomisk betydning, så som selskapets overgripende strategi, omfattende struktur- og organisasjonsforandringer samt større investeringer. Forøvrig reguleres styrearbeidet av den arbeidsordning for styret samt den instruksjon for administrerende direktør som styret har fastsatt.

SAS Gruppens resultatregnskap

MSEK	Note	1998	1997
Driftsinntekter	1	40 946	38 928
Personalkostnader	2	-13 080	-11 739*
Andre driftskostnader	3	-23 751	-23 071*
Driftsresultat før avskrivninger		4 115	4 118
Avskrivninger	4	-2 125	-1 880
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	5	-48	61
Resultat ved salg av aksjer i konsern- og tilknyttede selskaper		1	1
Resultat ved salg av fly og bygninger	6	1 014	83
Driftsresultat		2 957	2 383
Resultat fra andre aksjer og andeler	7	1	15
Renteinntekter og lignende resultatposter	8	633	659
Rentekostnader og lignende resultatposter	9	-762	-826
Resultat etter finansielle poster		2 829	2 231
Datterselskapenes skatter	10	-113	-71
Minoritetsandeler		0	0
Resultat før skatter vedr. SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter		2 716	2 160

* 745 MSEK er for sammenligning reklassifisert fra andre driftskostnader til personalkostnader

Resultat per forretningsområde

MSEK	1998	1997
SAS		
Resultat før avskrivninger	3 644	3 772
Avskrivninger	-1 974	-1 755
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-63	49
Resultat ved salg av aksjer i tilknyttede selskaper	1	2
Resultat ved salg av fly og bygninger	1 014	83
Resultat fra andre aksjer og andeler	1	15
Finansnetto	-35	-99
SAS totalt	2 588	2 067
SAS International Hotels	233	160
Annen virksomhet/-konsernelimineringer	8	4
Resultat før skatter	2 829	2 231

Valutaens innvirkning på SAS Gruppens resultat

Såvel omsetning som driftskostnader og finansielle poster påvirkes i betydelig grad av valutakursendringer. Bare ca. 32% av driftsinntektene og 28% av driftskostnadene er i svenske kroner.

Den sammenlagte effekten av endrede valutakurser på SAS Gruppens driftsresultat for 1998 sammenlignet med 1997, var negativ med 336 MSEK. Dette skyldes i hovedsak at den norske kronen har blitt svakere, nedskrivning av de fleste asiatiske valutaer, samt at den svenske kronen er blitt svakere. Forskjellen mellom årene i valutakursdifferansen på den finansielle nettogjelden var negativ med 13 MSEK. Den totale effekten på resultat før skatt ble dermed negativ med 349 MSEK.

MSEK	
Driftsinntekter	53
Driftskostnader inklusive omregning driftskapital	-389
Driftsresultat	-336
Finansielle poster	-13
Resultat før skatter	-349

Kommentarer til resultatregnskapet

Driftsinntekter

SAS Gruppens driftsinntekter økte med 2 018 MSEK eller 5,2%. Av dette er 982 MSEK økte passasjerinntekter, 203 MSEK andre trafikkinntekter og resten, 833 MSEK, er økte volumer innenfor andre virksomhetsområder. SAS' passasjertrafikk, målt i RPK, betalte passasjerkilometer, økte med 2,7% sammenlignet med 1997. Enhetsinntekten, yielden, økte med 0,8%. Renset for valutaeffekter var økningen 0,7%.

Driftskostnader

Driftskostnadene steg med 2 021 MSEK eller 5,8%. I SAS' flyvirksomhet økte driftskostnadene med 1 363 MSEK, eller 4,4%. Nettoenhetskostnaden økte valutarensset med 0,4%. Enhetskostnadsøkningen skyldes først og fremst kostnader av engangskaraktér.

Driftsresultatet før avskrivninger ble redusert med 3 MSEK. Endrede valutakurser har påvirket resultatet med -336 MSEK. Brutto driftsmargin ble redusert fra 10,6% til 10,0%.

Avskrivninger

Avskrivningene økte med 245 MSEK til 2 125 MSEK. Økningen skyldes dels investeringer i 1998 men også at avskrivningene ble redusert i 1997 med 184 MSEK som et resultat av endret rapportering av finansieringsrabatt ved finansiell leasing i forbindelse med flyanskaffelser.

Resultatandeler i tilknyttede selskaper

Resultatandeler i tilknyttede selskaper ble forverret med 109 MSEK til -48 MSEK, først og fremst som et resultat av negativt resultat i Air Botnia, som ble kjøpt i januar 1998.

Resultat ved salg av fly og bygninger

Resultat ved salg av fly og bygninger, 1 014 (83) MSEK, inkluderer salg i 1998 av en MD-83, 33 MSEK, en Boeing 737, 62 MSEK, en Boeing 767, 136 MSEK samt sale/lease back av to Boeing 767, 400 MSEK og 24 stk. DC-9, 378 MSEK. Utover dette er bygninger solgt med en gevinst på 5 MSEK.

Finansnetto

SAS Gruppens finansnetto ble -129 (-169) MSEK.

Utviklingen på de finansielle markedene har vært turbulent i 1998. For å stabilisere de finansielle markedene, samt å stimulere den økonomiske utviklingen, er det i løpet av høsten gjennomført flere reduksjoner av de offisielle diskonto-rentene både i Europa og i USA.

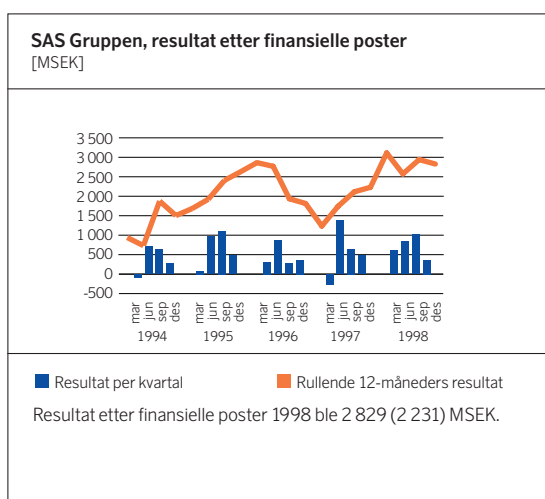
SAS Gruppens rentenetto er derfor tross en høyere netto gjeld, lavere enn foregående år -80 (-142) MSEK.

Kursutviklingen for den svenske kronen har i 1998 gitt en ubetydelig effekt på SAS Gruppens nettogjeld. Sammenlagt rapporteres en negativ valutaeffekt i SAS Gruppens finansnetto på -14 (-1) MSEK.

Resultat og skatt

Resultat etter finansielle poster er 2 829 (2 231) MSEK.

Av datterselskapenes totale skattekostnad utgjorde 26 (27) MSEK avsetning for utsatt skatt.



SAS Gruppens balanse

EIENDELER

MSEK	Note	1998	1997
Anleggsmidler			
Immaterielle anleggsmidler	11	166	36
Materielle anleggsmidler	11		
Bygninger og tomter		6 624	4 910
Fly		10 179	11 284
Reservemotorer og reservedeler		1 160	964
Verkstedsinventar og service- utstyr for fly		236	111
Annet inventar og kjøretøyer		2 075	1 385
Anlegg under utførelse		414	1 332
Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler	12	2 317	1 094
		23 005	21 080
Finansielle anleggsmidler			
Kapitalandeler i			
tilknyttede selskaper	13	1 447	756
Langsiktige fordringer			
på tilknyttede selskaper	14	110	98
Aksjer og andeler	15	86	62
Pensjonsmidler, netto	20	1 223	530
Andre langsiktige fordringer		452	438
		3 318	1 884
Sum anleggsmidler		26 489	23 000
Omløpsmidler			
Lager av varer og materiell	16	958	774
Forskudd til leverandører		2	5
		960	779
Kortsiktige fordringer			
Kundefordringer		2 720	2 307
Fordringer på tilknyttede selskaper		63	52
Andre fordringer	17	1 033	758
Forskuddsbetalte kostnader opptjente inntekter		1 173	916
		4 989	4 033
Kortsiktige plasseringer			
Kasse og bank	18	7 043	9 113
Sum omløpsmidler		13 960	14 629
SUM EIENDELER		40 449	37 629

EGENKAPITAL OG GJELD

MSEK	Note	1998	1997
Egenkapital			
Innskuddskapital	19	14 435	12 976
Annen egenkapital		1 675	1 265
		16 110	14 241
Minoritetsinteresser			
Avsetninger		19	19
Pensjoner og lignende forpliktelser	20	161	214
Utsatt skatt		193	163
		354	377
Langsiktig gjeld			
Ansvarlig lån	21		
Ansvarlig lån	22	854	784
Obligasjonslån	23	767	2 351
Andre lån	24	7 120	7 840
Annen gjeld		705	838
		9 446	11 813
Kortsiktig gjeld			
Kortsiktig del av langsiktig lån		2 369	634
Lån	26	588	284
Forskudd fra kunder		42	33
Leverandørgjeld		2 196	1 680
Gjeld til tilknyttede selskaper		16	13
Skattegjeld		58	45
Trafikkavregningsgjeld	27	2 012	1 953
Foreslått utbytte til morselskaper		957	1 141
Annen gjeld		1 462	1 143
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter		4 820	4 253
		14 520	11 179
SUM EGENKAPITAL OG GJELD			
		40 449	37 629
Pantstillelser vedrørende egne gjeldsposter og avsetninger			
Pantstillelser	28	819	806
Andre pantstillelser	28	68	71
		887	877
Garantiansvar			
Leieforpliktelser	29	1 226	978
	30		

Kommentarer til balansen

Eiendeler

SAS Gruppens samlede eiendeler har økt med 7,5% til 40 449 MSEK.

Økningen i immaterielle eiendeler kommer først og fremst fra aktiverte systemutviklingskostnader.

Bygninger og tomter samt annet inventar har, når det er tatt hensyn til overføring fra anlegg under utførelse, blitt tilført 1 485 MSEK som for en stor del kan henføres til ferdigstilling samt igangsetting (åpning) av Gardermoen, ny frakktterminal i København samt ett nytt hotell ved Manchester Airport.

Den bokførte verdi på fly er redusert med 1 105 MSEK. Endringen omfatter en økning på grunn av investering i Boeing 737-600 inklusiv tidligere forskuddsbetalinger med totalt 1 466 MSEK. Fradragsposter er årets avskrivninger 1 254 MSEK samt restverdi på solgte fly, 1 317 MSEK.

Langsiktig forskudd til leverandører av flymateriell økte i løpet av året med 1 223 MSEK. Forskudd til Boeing er utnyttet gjennom leveranser i 1998 med 318 MSEK. Videre har 30 MSEK blitt utnyttet. Forskudd vedrørende kommende leveranser av blant annet Boeing 737-600 samt de Havilland Q400 er betalt med 1 451 MSEK. Aktiverede finansielle kostnader er tillagt med 120 MSEK.

Kapitalandeler i tilknyttede selskaper har økt med 691 MSEK til 1 447 MSEK. Investeringer er i løpet av året gjort med totalt 714 MSEK. Årets resultatandeler var negativ med 48 MSEK. Videre er kapitalandelene økt på grunn av valutakursforandringer m.m. med 25 MSEK.

SAS har siden 1996 behandlet samtlige forskuddsbaserte kollektive pensjonsplaner i samsvar med IAS/US-GAAP. Dette innebærer at pensjonsforpliktelsene er beregnet basert på PBO (Projected Benefit Obligation). Tillempling av blant annet disse prinsipper resulterer pr. 31. desember 1998 i en eiendel under posten pensjonsmidler, på netto 1 223 MSEK (se videre Regnskaps- og vurderingsprinsipper side 70, samt note 20).

Den kortsiktige likviditeten var ved årsskiftet 8 011 (9 817) MSEK eller 20 (26)% av totalbalansen. Reduksjonen fremkommer først og fremst på grunn av negativ kontantstrøm etter investeringer.

Totalt anvendt kapital var ved årsskiftet 27 854 (26 368) MSEK. Gjennomsnittlig anvendt kapital i 1998 var 27 124 (26 311) MSEK. Avkastningen på anvendt kapital ble 13 (12)%.

Gjeld

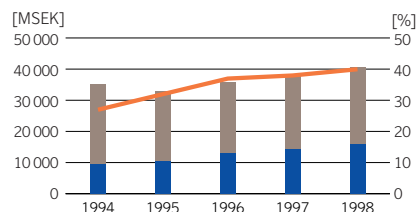
Av den totale gjelden var 11 859 (12 107) MSEK rentebærende.

Den rentebærende nettogjelden var pr. 31. desember 1998 totalt 2 079 (1 345) MSEK. SAS Gruppens gjennomsnittlige nettogjeld har i 1998 vært 1 950 (1 880) MSEK. En ny lånefasilitet på 400 MUSD, hvorav 60 er utnyttet, er undertegnet i løpet av året. Med dette finnes totalt tilgjengelig, inklusive de lånefasiliteter som ble tegnet i 1996 og 1997, 1 350 MUSD. Utover dette har SAS uutnyttede sertifikatprogram tilgjengelig på henholdsvis 2 000 MSEK, 1 500 MDKK og 200 MUSD. Gjeldsgraden var pr. 31. desember 1998 0,1 (0,1).

Egenkapital

Egenkapitalen økte etter foreslått utbytte til SAS' morselskaper på 957 MSEK, med 1 869 MSEK til 16 110 MSEK. I tillegg til årets resultat etter skatt skyldes økningen positive omregningsdifferansen i utenlandske datter- og tilknyttede selskaper. Soliditeten, etter gjeldsføring av foreslått utbytte, var ved årsskiftet 40 (38)% og avkastning på egenkapital etter sja-blongskatt var 13 (11)%.

Finansiell stilling 1994-1998



■ Egenkapital, MSEK ■ Gjeld, MSEK
■ Soliditet, %

Egenkapitalen økte i 1998 og ble etter foreslått utbytte 16 110 MSEK per 31. desember. Soliditeten er styrket fra 27 til 40% i løpet av den siste femårsperioden.

SAS Gruppens finansieringsanalyse

MSEK	1998	1997
ÅRETS VIRKSOMHET		
Resultat etter finansielle poster	2 829	2231
Avskrivninger	2 125	1 880
Verdireguleringer, nedskrivninger m.m.	-66	6
Resultat ved salg av anleggsmidler	-1 016	-100
Annet – netto	-65	-63
Midler tilført fra årets virksomhet	3 807	3 954
Endring av:		
Varelager og materiell	-179	-146
Fordringer	-848	-1 039
Gjeld	1 357	1 487
Endring av arbeidskapital	330	302
Nettofinansiering fra virksomheten	4 137	4 256
INVESTERINGER		
Fly	-1 148	-452
Reservemateriell	-363	-215
Bygninger, inventar og annet utstyr	-2 275	-1 566
Aksjer og andeler, goodwill m.m.	-875	-30
Forskudd på fly	-1 451	-993
Sum investeringer	-6 112	-3 256
Salg av anleggsmidler	2 372	235
Valutakurseffekter m.m.	-12	17
Nettoinvesteringer	-3 752	-3 004
Utbetalte midler til morselskaper	-1 141	-844
Finansieringsunder -/overskudd	-756	408
EKSTERN FINANSIERING		
Opplåning, amortisering og innløsning før forfall		
inkl. valutakursdifferanser – netto	-172	-1 047
Andre finansielle fordringer/gjeld – netto	-878	-594
Endring av minoritetsinteresser	0	0
Ekstern finansiering - netto	-1 050	-1 641
ENDRING AV LIKVIDE MIDLER		
ifølge balansen	-1 806	-1 233
Likvide midler ved virksomhetsårets begynnelse	9 817	11 050
Likvide midler ved virksomhetsårets slutt	8 011	9 817

Kommentarer til finansieringsanalysen

SAS Gruppens kontantstrøm før endringer i arbeidskapitalen og investeringer er 3 807 (3 954) MSEK. Arbeidskapitalen ble redusert med 330 (302) MSEK. Både fordringer og gjeld økte i løpet av året, generelt som følge av økt volum i virksomheten.

Investeringer inklusive forskuddsbetalinger til flyleverandører utgjorde 6 112 MSEK, en økning på 2 856 MSEK sammenlignet med 1997. Av investeringene svarer SAS for 5 554 (2 938) MSEK og SAS International Hotels for 557 (318) MSEK. I dette er inkludert betaling for leveranser på 1 099 MSEK vedrørende åtte Boeing 737-600. Investeringer i bygninger og tomter utgjør i alt 1 077 MSEK og omfatter i hovedsak Gardermoen.

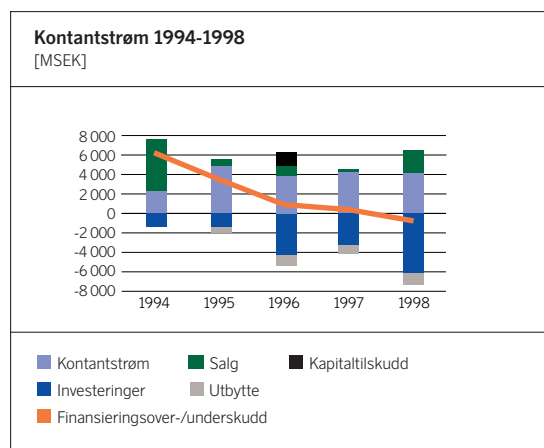
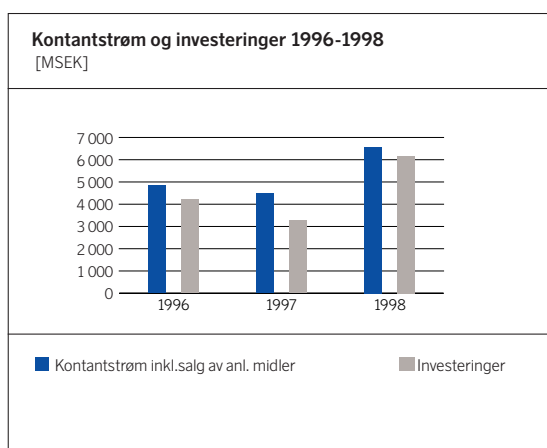
Investeringer i aksjer og andeler omfatter i alt vesentlig de tilknyttede selskaper Air Botnia, Widerøe's, Skyways og Cimber Air. Videre har 142 MSEK blitt investert i immaterielle eiendeler.

Salg av eiendeler genererte 2 372 (235) MSEK og består i hovedsak av inntekter fra salg av tre Boeing 767, en Boeing 737-500, en MD-83, fire DC-9-21 samt 20 stk. DC-9-41. Siste år ble det solgt en MD-83, en DC-9-51 samt en SAAB 340.

Kontantstrømmen etter nettoinvesteringer ble dermed 385 (1 252) MSEK. Etter utbetaling av midler til morselskapene, 1 141 (844) MSEK, var finansieringsunderskuddet 756 (overskudd på 408) MSEK.

Den finansielle gjelden ble redusert med 172 MSEK i 1998, noe som i hovedsak består av en opplåning på knapt 500 MSEK samt amortisering og innløsning av lån.

Totalt ble SAS Gruppens likvide midler redusert med 1 806 MSEK.



Utbytte til morselskapene

Styret og administrerende direktør foreslår for SAS Representantskap at et beløp på 957 MSEK overføres til morselskapene. Beløpet er presentert som gjeld i SAS Gruppens balanse per 31. desember 1998.

Utsikter for 1999

Det er stor usikkerhet vedrørende forutsetningene for trafikk- og inntektsutviklingen i 1999.

SAS har i andre halvdel av 1998 notert en generell svakere konjunktur og redusert etterspørsel i forretnings-

reisesegmentet. Denne trenden fortsetter i 1999 og setter press på inntektsutviklingen.

SAS gjennomfører et omstrukturings- og forbedringsprogram med en styrking av lønnsomheten på 3 prosentenheter på brutto driftsmargin som mål.

Forbedingsprogrammet skal i løpet av en toårsperiode (1999 og 2000) gi kostnadsreduksjoner på 3 000 MSEK.

Til tross for dette forventer styret et resultat før skatt for 1999 som er betydelig svakere enn resultatet for 1998.

Stockholm, 18. februar 1999

Harald Norvik

Hugo Schröder

Bo Berggren

Bjørn Eidem

Anders Eldrup

Tony Hagström

Ingvar Lilletun

Helmuth Jacobsen

Leif Kindert

Jan Stenberg

Administrerende direktør og Konsernsjef

Regnskaps- og vurderingsprinsipper

Generelt

SAS Gruppens årsoppgjør er avgitt i samsvar med International Accounting Standards Committees (IASC) anbefalinger.

Konsernregnskap

Definisjon av konsern- og tilknyttede selskaper:

SAS Gruppens regnskap omfatter SAS Konsortiet, dets datterselskaper og tilknyttede selskaper, samt Konsortiet SAS Commuter.

Inntekter og kostnader i selskaper som er anskaffet eller solgt i løpet av året, er i SAS Gruppens resultatregnskap kun tatt med for den tid de er eid av SAS Gruppen.

Eierskap i større tilknyttede selskaper der SAS Gruppens eierandel er mer enn 20 % og mindre enn 50 %, vises i samsvar med egenkapitalmetoden. I det tilfelle SAS Gruppens eierandel overstiger 50 % og det i henhold til SAS strategi foreligger en klar intensjon, allerede ved oppkjøpet å redusere eierandelen til under 50 %, vises et slikt selskap som tilknyttet selskap i samsvar med egenkapitalmetoden.

Konsolideringsprinsipper

Konsernregnskapet er opprettet i samsvar med oppkjøpsmetoden. Dette innebærer at datterselskapenes eiendeler og gjeld er rapportert til markedsverdi i overensstemmelse med foretatt verdianalyse. Overstiger anskaffelsesverdien for aksjer i datterselskaper den beregnede markedsverdien av selskapets netto eiendeler ifølge verdianalysen, utgjør forskjellen konsernmessig goodwill. I SAS Gruppens balanse inngår dermed egenkapitalen i eide selskaper kun i den utstrekning den er oppstått etter tidspunktet for kjøpet.

Den bokførte verdien av aksjer i større tilknyttede selskaper, rapporteres i samsvar med egenkapitalmetoden. Dette innebærer at SAS Gruppens kapitalandel i tilknyttede selskaper utgjør andelen av egenkapitalen etter at det er tatt hensyn til utsatt skatt i samsvar med gjeldende skattesats i respektive land, samt eventuelle restverdier på mer-/mindreverdier.

I SAS Gruppens resultatregnskap rapporteres, som resultatandeler, andeler i tilknyttede selskapers resultat etter skatter justert for eventuelle avskrivninger på – eller oppløsninger av – kjøpte mer-/mindreverdier.

Omregning av utenlandske datterselskaper

Dagskursmetoden benyttes ved omregning av utenlandske datterselskapers årsoppgjør til svenske kroner. Det-

te innebærer at datterselskapenes totale eiendeler og gjeld omregnes til balansedagens kurs, og samtlige poster i resultatregnskapet omregnes til gjennomsnittskurs. Omregningsdifferanser føres direkte til SAS Gruppens egenkapital.

Fordringer og gjeld i utenlandsk valuta samt finansielle instrumenter

Kort- og langsiktige fordringer og gjeld i andre valutaer enn konsolideringsvalutaen (SEK) vises i balansen omregnet etter valutakurser på balansedagen. Såvel realiserte som urealiserte valutakursgevinster og valutakurstepå fordringer og gjeld rapporteres over resultatet. (Se også note 9).

SAS benytter forskjellige finansielle instrumenter i styringen av selskapets totale valuta- og renteeksponering. Bruken av disse instrumenter må ses i sammenheng med ovennevnte fordringer og gjeld. De regnskaps- og vurderingsprinsipper som brukes er følgende:

Valutaterminer: Finansielle valutaterminer vurderes til markedsverdi på balansedagen. Urealiserte kursgevinster eller kurstepå som oppstår, rapporteres over resultatet. Differansen mellom terminkurs og dagskurs ved kontraktens inngåelse (terminpremie) utgjør en rentedifferanse som inkluderes i posten rentenetto. Denne periodiseres over kontraktens løpetid.

Valutaswapkontrakt: Valutaswapkontrakter vurderes etter markedsmessige valutakurser på balansedagen. Urealiserte kursgevinster eller kurstepå som oppstår, rapporteres over resultatet. Netto resultateffekt av renteinntekter og rentekostnader som er knyttet til valuta-swapkontrakten periodiseres over kontraktens løpetid og inngår i resultatet.

Valutaopsjoner: Finansielle valutaopsjoner vurderes til markedsverdi på balansedagen. Urealiserte kursgevinster eller kurstepå som oppstår, rapporteres over resultatet. Opsjonspremien aktiveres og periodiseres over opsjonens løpetid.

Renteswapkontrakt: Renteswapkontraktens resultat-effekt (netto) av renteinntekter og rentekostnader resultatføres løpende.

Se videre note 25 - Finansielle instrumenter.

Lager av varer og materiell

Lager av varer og materiell er rapportert til det laveste av anskaffelsesverdi og virkelig verdi. Nødvendig fradrag for ukurans er foretatt.

Anleggsmidler og avskrivninger

Anleggsmidler er bokført til anskaffelseskost med fradrag for akkumulerte avskrivninger. Avskrivningene skjer planmessig over antatt økonomisk levetid.

For fly benyttes en lineær avskrivningsmetode over 15 år med 10% restverdi.

Rentekostnader på forskuddsbetalinger på ennå ikke leverte fly aktiveres. Dersom det tas beslutning om å utsette leveransen av fly hvor det er betalt forskudd, opphører aktiveringen av rentekostnadene. Når flyene tas i drift, starter avskrivning av de aktiverte rentene i samsvar med hovedprinsippet for fly.

Verkstedsinventar og serviceutstyr for fly samt annet inventar og kjøretøyer, avskrives over fem år. De årlige avskrivningene på bygninger varierer mellom 2% og 20%.

Avskrivning på goodwill vedrørende langsiktige investeringer av strategisk betydning for SAS' virksomhet avskrives fra og med 1998 over opptil 20 år. Tidligere ervervet goodwill avskrives over ti år. Avskrivning på andre immatrielle eiendeler skjer over antatt økonomisk levetid.

Betydelige modifikasjoner og forbedringer på anleggsmidler aktiveres og avskrives over antatt økonomisk levetid.

Investeringer i egne og leide lokaler avskrives som prinsipp over antatt levetid, dog ikke utover leieperioden for de leide lokaler.

Pensjonsforpliktelser

SAS' pensjonsforpliktelser er i hovedsak sikret gjennom ulike pensjonsordninger. Disse varierer vesentlig på grunn av ulik lovgivning og avtaler om tjenstepensjonssystemer i de enkelte land.

For de pensjonsordninger der SAS har forpliktet seg til tilskuddsbaserte løsninger, har forpliktelsene overfor arbeidstakerne opphørt når avtalte premier er betalt.

For ytelsesbaserte pensjonsordninger opphører ikke forpliktelsene før de avtalte pensjoner er utbetalt. SAS gjør en beregning av pensjonsforpliktelsene for de ytel-

sesbaserte pensjonsordningene basert på beregningsmodellen i samsvar med FASB87. Beregninger gjøres både av Accumulated Benefit Obligation (ABO) og Projected Benefit Obligation (PBO). Under ABO er forpliktelsene basert på aktuell lønn, mens under PBO beregnes forpliktelsene på fremtidig estimert sluttlønn. Samtidig gjøres en vurdering av fondsmidlene i ordningene. PBO legges til grunn for regnskapsføringen av forpliktelsene.

Trafikkinntekter

Billettsalg bokføres som trafikkinntekt når flytransporten er gjennomført.

Verdien av solgte og fortsatt gyldige billetter som ikke er benyttet på balansedagen, rapporteres som kortsiktig trafikkavregningsgjeld. Denne reduseres enten ved at SAS eller annet flyselskap gjennomfører transporten, eller etter krav om tilbakebetaling fra passasjeren.

Deler av trafikkavregningsgjelden dekker solgte billetter som vurderes å forbli ubenyttet. Årlig gjøres en beregning av ubenyttede billetters forventede andel av trafikkavregningsgjelden. Denne reserven inntektsføres i påfølgende år i samsvar med fastlagte prinsipper.

EuroBonus

SAS foretar løpende avsetninger, i takt med at poeng opptjenes, for de marginale kostnader som er knyttet til å avgi gratis reiser i bytte mot innløsning av EuroBonus-medlemmenes opptjente poeng.

Vedlikeholdskostnader

Rutinemessig flyvedlikehold og reparasjoner kostnadsføres løpende.

Periodisering av fremtidige eksterne kostnader for tungt vedlikehold, inklusive motorvedlikehold, gjøres for flytypen MD-80. Dette vedlikehold gjennomføres i gjennomsnitt hvert tiende år. For Boeing 767, Boeing 737 og MD-90 gjøres avsetninger for fremtidig motorvedlikehold og for Fokker F-50 for fremtidige vedlikeholdskostnader.

Valutakurser for viktige valutaer

			Balansedagskurs		Gjennomsnittskurs	
			1998	1997	1998	1997
Danmark	DKK	100	126,85	115,45	118,81	115,61
Norge	NOK	100	107,30	107,20	105,38	108,00
USA	USD		8,07	7,87	7,95	7,64
Storbritannia	GBP		13,52	13,12	13,17	12,50
Sveits	CHF	100	590,10	542,10	549,41	526,18
Tyskland	DEM	100	484,19	439,75	452,46	440,42
Japan	JPY	100	7,00	6,06	6,10	6,33
European Currency Unit	XEU		9,47	8,70	8,93	8,62

Noter

Uttrykt i millioner svenske kroner (MSEK), om ikke annet er angitt.

Note 1 – Driftsinntekter

	1998	1997
Trafikkinntekter:		
Passasjerinntekter	28 240	27 259
Frakt	1 997	1 973
Post	243	238
Andre trafikkinntekter	1 407	1 232
Andre driftsinntekter:		
Teknisk vedlikehold	733	791
Bakketjenester	592	585
Distribusjonssystemtjenester	786	616
Andre driftsinntekter	1 608	1 600
SAS Trading	2 606	2 475
SAS totalt	38 212	36 769
SAS International Hotels	2 786	2 304
Andre datterselskaper	69	67
Konsernelimineringer	-121	-212
Driftsinntekter	40 946	38 928

Passasjerinntekter per geografisk område

	1998	1997
Interkontinentalt	4 140	4 232
Europa	12 144	11 261
Intraskandinavisk	4 274	4 228
Innenriks	7 682	7 538
Sum	28 240	27 259

Note 2 – Personalkostnader

Gjennomsnittlig antall ansatte i 1998 i SAS Gruppens forskjellige forretningsområder var 27 071 (25 057), hvorav 23 992 (22 524) i SAS og 3 041 (2 494) i SAS International Hotels.

Fordelingen av det gjennomsnittlige antall ansatte per land fremgår av tabellen ovenfor til høyre.

Gjennomsnittlig antall ansatte i Danmark kom opp i 9 208 (8 395), i Norge 7 177 (6 364) samt i Sverige 8 452 (8 200).

SAS Gruppens totale lønnskostnader beløp seg til 12 005 (10 822) hvorav sosiale avgifter 1 569 (1 425) og pensjoner 667 (527) MSEK.

Forts. Note 2

Gjennomsnittlig antall ansatte

	1998		1997	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Danmark	5 836	3 372	5 474	2 921
Norge	4 097	3 080	3 807	2 557
Sverige	4 917	3 535	4 786	3 414
Storbritannia	208	352	220	289
Tyskland	178	174	196	202
Frankrike	20	54	22	53
Japan	54	13	29	14
Finland	71	171	51	82
Belgia	38	33	37	35
USA	95	166	105	163
Øvrige utland	247	360	259	341
Totalt	15 761	11 310	14 986	10 071
Totalt menn og kvinner	27 071		25 057	

Godtgjørelser til personer i ledende stillinger

I 1998 ble det til styremedlemmene i SAS Konsortiets styre utbetalt 2 499 TSEK, herav 323 TSEK til styreformannen, totalt 617 TSEK til de to viseformennene og totalt 1 169 TSEK til andre styremedlemmer inklusive arbeidstakerrepresentantene. Til vararepresentantene ble det ialt utbetalt 390 TSEK. Disse godtgjørelsene er fastsatt av representantskapet i SAS.

Ingen av styremedlemmene har i 1998 vært ansatt i SAS Gruppen, med unntak av arbeidstakerrepresentantene og deres vararepresentanter. To av styrets medlemmer har mottatt konsulenthonorar som godtgjørelse for utført arbeid i SAS Gruppens finanskomité.

Lønn og andre ytelser til SAS Konsortiets administrerende direktør, som også er konsernsjef, har for 1998 beløpt seg til 7 678 TSEK hvorav 2 000 TSEK er bonus for 1997.

Administrerende direktørs pensjonsalder er 62 år. Pensjonen base-res på lønn ved tidspunktet for pensjoneringen. Mellom 62 og 65 år utgjør den 39,7% av den pensjongivende lønnen uttrykt i 1998-nivået, og fra og med 65 år 37,1%. Øvrige ansatte i SAS' øverste ledelse opptjener rett til pensjon ved 60 år og opptjener lineært frem til pensjonsalderen. Pensjonsnivå for ansatte i Sverige utgjør ved full opptjening 70% av pensjongivende lønn inntil 30 grunnbeløp (1 092 TSEK) og 35% av andel lønn utover dette. Alternativt benyttes en ordning basert på innbetalt premie. For danske og norske ansatte i SAS' øverste ledelse gjelder tilsvarende grunnstruktur i pensjonssystemet med tilpassing til danske respektive norske forhold.

Avgangsvederlag for administrerende direktør og øvrige ansatte i SAS' øverste ledelse, ved oppsigelse fra SAS' side av annen grunn enn avtalebrudd eller tilsidesettelse av deres plikter, utbetales et beløp tilsvarende to årslønner hvorav inntil 50% skal reduseres med den godtgjørelse som mottas fra ny arbeidsgiver i samme periode.

Verken administrerende direktør eller andre i ledelsen har rett til honorar for styreoppdrag i SAS Gruppen eller i virksomheter som SAS har eierinteresser i eller samarbeid med.

Note 3 – Andre driftskostnader

	1998	1997
Leasingkostnader	1 059	859
Salgskostnader	2 072	2 212
Flydrivstoff	2 322	2 440
Lufftarsavgifter	3 558	3 969
Måltidskostnader	1 596	1 482
Handlingkostnader	1 700	1 546
Teknisk flyvedlikehold	1 741	1 727
Andre driftskostnader	9 703	8 836
Sum	23 751	23 071

Note 4 – Avskrivninger

	1998	1997
Goodwill og immaterielle eiendeler	15	11
Fly	1 254	1 102
Reservemotorer og reservedeler	116	112
Verkstedsinventar og serviceutstyr for fly	42	34
Annet inventar og kjøretøy	442	395
Forskudd anleggsmidler	3	–
Bygninger og innredninger	252	225
Utendørsanlegg	1	1
Sum	2 125	1 880

Note 5 – Resultatandeler i tilknyttede selskaper

	1998	1997
British Midland PLC ¹	10	9
Widerøe's Flyveselskap ASA	4	–
Polygon Group Ltd ²	–10	14
Cimber Air A/S	4	–
Spanair S.A. ³	26	30
Skyways Holding AB	3	–
Grønlandsfly A/S	4	1
Oy Air Botnia Ab	–91	–
air Baltic Corporation SIA	–16	–10
Airnet I/S	3	5
Casinos Denmark A/S/Casino Copenhagen K/S	15	12
Andre	0	0
Sum ⁴	–48	61

¹ Resultatandelen inkluderer avskrivning på goodwill med 34 (32) samt korrigering av fjorårets resultat med 18 (–14)MSEK.

² Resultatandelen inkluderer korrigering av fjorårets resultat med –13 (–)MSEK

³ Basert på årsavslutning per 31. oktober 1998.

⁴ Avskrivning av goodwill (inkl. British Midland PLC) er inkludert med totalt 43 (32)MSEK.

SAS' resultatandel i tilknyttede selskaper er i enkelte tilfeller basert på foreløpige ikke reviderte årsregnskaper fra selskapene.

Note 6 – Resultat ved salg av fly og bygninger

	1998	1997
SAS- salg av Boeing-767	536	–
SAS - salg av MD-83	33	53
SAS - salg av DC-9	378	17
SAS - salg av SAAB 340	–	5
SAS - salg av Hover Craft	–	4
SAS - salg av Boeing-737	62	–
SAS - salg av bygninger	5	4
Sum	1 014	83

Note 7 – Resultat fra andre aksjer og andeler

	1998	1997
Gevinst ved salg av aksjer	–	15
Utbytte	1	–
Sum	1	15

Note 8 – Renteinntekter og liknende resultatposter

	1998	1997
Renteinntekter	622	648
Andre finansielle inntekter	11	11
Sum	633	659

Note 9 – Rentekostnader og liknende resultatposter

	1998	1997
Rentekostnader	702	790
Valutakursdifferanser, netto	14	1
Andre finansielle kostnader	46	35
Sum	762	826

Note 10 – Datterselskapenes skatter

	1998	1997
Skatter i datterselskapene	87	44
Avsatt utsatt skatt vedrørende ubeskattede reserver	26	27
Sum	113	71

Skatten for perioden er beregnet som betalt skatt samt beregnet skatt av periodens skattemessige disposisjoner.

Note 11– Anleggsmidler

Immaterielle og materielle anleggsmidler

	Immatr. anl.m.	Bygn. & tomter	Fly ¹	Reservm. & reservdel	Verkst.inv & serv.uts. fly	Øvr. inv. & kjøretøy	Anlegg- under utf	Forskudd anl.m.	Sum matr. eiendeler
Ankaffelseskost ved årets begynnelse	344	6 513	18 579	1 525	609	4 379	1 332	1 119	34 056
Investeringer	142	256	1 148	363	156	961	902	1 451	5 237
Aktiverte renter							55	76	131
Salg/utrangering		-138	-2 789	-77	-38	-371			-3 413
Reklassifiseringer	-32	1 649	318	86	14	194	-1 861	-323	77
Valutakursdifferanser	3	122	0	0	0	79	-14	22	209
Akk. anskaffelseskost ved årets slutt	457	8 402	17 256	1 897	741	5 242	414	2 345	36 297
Avskrivninger ved årets begynnelse	-308	-1 603	-7 295	-561	-498	-2 994		-25	-12 976
Årets avskrivninger	-15	-253	-1 254	-116	-42	-442		-3	-2 110
Salg/utrangering		114	1 472	32	35	339			1 992
Reklassifiseringer	35	0	0	-92	0	-3			-95
Valutakursdifferanser	-3	-36	0	0	0	-67			-103
Akk. avskrivninger ved årets slutt	-291	-1 778	-7 077	-737	-505	-3 167		-28	-13 292
Bokført verdi per 31.12.98	166³	6 624	10 179²	1 160	236	2 075	414	2 317	23 005
Bokført verdi per 31.12.97	36	4 910	11 284	964	111	1 385	1 332	1 094	21 080

¹ Forsikringsverdien for flyene per 31. desember 1998 utgjør 28 992 MSEK. I dette inngår forsikringsverdi for innleide fly med 8 016 MSEK.

² Vurdert markedsverdi, eksklusive opsjoner, i svenske kroner oversteg på balansedagen den 31. desember 1998 bokført verdi med 4 512 (4 000) MSEK.

³ Inkluderer aktiverte kostnader i løpet av året vedrørende systemutvikling med 100 MSEK.

Finansielle anleggsmidler

	Kap.andel tilkn.selsk	Langsiktig fordr. tilkn.selsk.	Aksjer & andeler	Pensjons- midler, netto	Andre langs. fordringer	Sum finansielle anl.midler
Ankaffelseskost ved årets begynnelse	756	98	136	530	648	2 168
Tilskudd	714	126	19	693	139	1 691
Resultatandel	-48					-48
Nedbetalinger		-2			-36	-38
Utbytte	-23					-23
Reklassifiseringer		-122	12		-21	-131
Valutakursdifferanser	57	10			15	82
Annet	-9					-9
Akk. anskaffelseskost ved årets slutt	1 447	110	167	1 223	745	3 692
Avskrivninger ved årets begynnelse			-71			-71
Valutakursdifferanser			-7			-7
Akk.avskrivninger ved årets slutt			-78			-78
Nedskrivninger ved årets begynnelse			-3		-210	-213
Årets nedskrivninger					-83	-83
Valutakursdifferanser						
Akk. nedskrivninger ved årets slutt			-3		-293	-296
Bokført verdi per 31.12.98	1 447	110	86	1 223	452	3 318
Bokført verdi per 31.12.97	756	98	62	530	438	1 884

Av tidligere års flyanskaffelser er 25 Douglas MD-80, tre Boeing 767, seks Douglas MD-90 og to F28-4000 blitt anskaffet, formelt gjennom finansielle leasingavtaler, med løpetider på 10-17 år.

For ti av Douglas MD-80 og to F28-4000 flyene har SAS avtalt med banker at bankene for SAS' regning skal betale samtlige løpende leasingavgifter samt avtalt restverdi ved den aktuelle leasingperiodens utløp. SAS har til bankene ugenkallelig betalt beløp tilsvarende full likviditet for disse betalinger. Den samlede nominelle verdi av bankenes betalingsforpliktelser for SAS' regning utgjorde per 31. desember 1998 1 295 (1 713) MSEK.

Med hensyn til andre leasede fly er leasingavtalens utforming (spe-

sielt med hensyn til SAS' kjøpsopsjon i løpetiden og ved leasingavtalens opphør samt den økonomiske risiko SAS har for flyenes verdi) slik at avtalen fra SAS' synspunkt er å sammenligne med kjøp.

De 36 (41) flyene inngår i balansen med 4 234 (5 654) MSEK.

Bokført verdi av SAS' flyflåte kan spesifiseres som følgende:

	1998	1997
Eide	5 945	5 630
Finansielt leasede (forskuddsbetalte)	759	1 231
Andre finansielt leasede	3 475	4 423
Bokført verdi	10 179	11 284

Note 12 – Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler

	1998	1997
Boeing (B-737)	1 416	691
Bombardier	858	378
McDonnell Douglas	22	25
Andre	21	–
Sum	2 317	1 094

Note 13 – Kapitalandeler i tilknyttede selskaper

	SAS Gruppens eierandel i %	1998	1997
British Midland PLC	40,0	437	424
Widerøe's Flyveselskap ASA	63,2	361	–
Polygon Group Ltd	30,8	219	223
Cimber Air A/S	26,0	131	–
Spanair S.A.	49,0	128	91
Skyways Holding AB	25,0	111	–
Grønlandsfly A/S	37,5	72	63
Oy Air Botnia Ab	100,0	31	–
air Baltic Corporation SIA	38,2	–9	–3
Airnet I/S	50,0	13	13
Casinos Denmark A/S/ Casino Copenhagen K/S	50,0	20	12
Andre		13	13
Aksjenedskrivning		–80	–80
Sum		1 447	756

Kapitalandeler i tilknyttede selskaper inkluderer kjøpt merverdi i British Midland PLC med 97 (128) MSEK, i Oy Air Botnia Ab med 22 MSEK, i Widerøe's Flyveselskap ASA med 209 MSEK i Skyways Holding AB med 87 MSEK og i Cimber Air A/S med 86 MSEK.

Note 14 – Langsiktige fordringer på tilknyttede selskaper

	1998	1997
air Baltic Corporation SIA	106	98
Oy Air Botnia Ab	4	–
Sum	110	98

Note 15 – Aksjer og andelar

	Hovedkontor	Antall aksjeandeler	%	Nominell verdi i 1 000	MSEK Bokført verdi
Aksjer og andelar					
Copenhagen International Hotels K/S	København	1 343	11,3	DKK 134	53,3
Feri Otelcilik Ve Turizm AS	Istanbul	270 000	10	USD 621	18,5
Oslo Plaza Hotel AS	Oslo	3 100	10	NOK 3 100	7,5
SITA Foundation	Amsterdam	1 325 440	0,6		2,1
Dar-es-Salaam Airport Handling Co Ltd	Dar-es-Salaam	27 000	15	TZS 2 700	1,4
SAS Royal Viking Hotel AB	Stockholm	20 000	25	SEK 2 000	1,0
Airline Tariff Publishing Company	Washington D.C.	17 737	4,2	USD 18	0,4
Andre					1,9
Sum aksjer og andelar					86,1

Note 16 – Lager av varer og materiell

	1998	1997
Flymateriell	638	511
Annet driftsmateriell	94	78
Varelager	226	185
Sum	958	774

Note 17 – Andre fordringer

Inkludert i andre fordringer i SAS Gruppen er skattefordring på 19 (16) MSEK. Det foreligger ingen utsatt skattefordel.

Note 18 – Kortsiktige plasseringer

Kortsiktige plasseringer per 31. desember 1998 bestod hovedsakelig av spesialinnlån i bank og plassering i statspapirer. Deler av obligasjonsbeholdningen er oppført til laveste av anskaffelsesverdi og virkelig verdi. Den resterende del er sikringsbokført. Inkludert i kortsiktige fordringer inngår også sperrede midler på skattetrekkskonti i Norge med 134 (100) MSEK.

Note 19 – Egenkapital

1. januar 1998	14 241
Endring av omregningsdifferanser	116
Endring av eierandel i tilknyttede selskaper	–6
Resultat 1998	2 716
Foreslått utbytte for 1998	–957
31. desember 1998	16 110

Note 20 – Pensjonsmidler, netto/avsetninger til pensjoner og liknende forpliktelser

	1998	1997
Pensjonsmidler, netto	1 223	530
Sum	1 223	530
Avsatt til pensjoner, PRI	19	18
Pensjonsgjeld, annet	20	17
Andre pensjons- og personalforpliktelser	122	179

Pensjoner og

liknende forpliktelser 161 214

SAS rapporterer pensjonsforpliktelsene i samsvar med PBO (Projected Benefit Obligation). De differanser som oppstod ved overgangen til dette regnskapsprinsipp benevnes "Implementeringsdifferanser".

Ved beregning av SAS' pensjonsforpliktelser er følgende langsiktige økonomiske forutsetninger benyttet i SAS Gruppen og representerer dermed et veid gjennomsnitt:

Diskonteringsrente	6,8%
Langsiktig avkastning	8,3%
Inflasjon	3,0%
Fremtidige lønnsreguleringer	3,0%
Fremtidige reguleringer av løpende pensjoner	3,0%

I årsregnskapet er forpliktelsene i SAS Gruppen inkludert slik de fremgår av tabellen nedenfor. Implementeringsdifferansene og estimatavvikene er periodisert over gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid for yrkesaktive. Posten "ikke kostnadsførte estimatavvik" inneholder aktuariemessige beregningsdifferanser. Posten "ikke inntekts-/kostnadsførte planendringer" inneholder forandringer som følge av endringer i pensjonsplanene.

	1998	1997
Årets pensjonsopptjening	-1 601	-1 536
Årets avkastning på fondsmidler	1 389	1 341
Årets amortiseringer av implementeringsdifferanser, estimatavvik og planendringer	145	140
Årets pensjonskostnad, netto, vedrørende ytelsesbaserte ordninger	-67	-55
Status per 31. desember	1998	1997
Fondsmidler i ordningene	17 877	18 087
Pensjonsforpliktelser i henhold til PBO	-15 269	-15 750
Differanse mellom fondsmidler og PBO	2 608	2 337
Ikke resultatførte beløp:		
Ikke inntektsførte implementeringsdifferanser	-1 769	-1 890
Ikke kostnadsførte estimatavvik	452	7
Ikke inntekts/kostnadsførte planendringer	-68	-1 807
Bokførte pensjonsmidler	1 223	530

De fleste pensjonsordningene i Skandinavia er ytelsesbaserte. Størstedelen av pensjonsordningene inklusive de kollektive pensjonsordningene for tjenestemenn i Sverige, er finansiert gjennom forsikringsselskap eller pensjonskasser.

Den normale pensjonsalder for flygende personell i SAS er 60 år. Etter avtale med SAS- piloter i Danmark, Norge og Sverige samt kabinansatte i Sverige og Norge, gis frivillig førtidspensjon ved tidligst fylte 55 år. SAS har videre forpliktet seg til at piloter som mister sin lisens får pensjon frem til ordinær pensjonsalder, 60 år. Kabinpersonell ansatt i Sverige er forsikret med 65 års pensjonsalder, men ved fylte 50 år senkes pensjonsalderen til 60 år. Den sannsynlige nåverdi av disse forpliktelsene er inkludert i SAS' beregnede totale pensjonsforpliktelse ovenfor.

Forts. note 20

Avsetning for andre pensjons-/personalforpliktelser, 122 (179) MSEK, inneholder langsiktige forpliktelser som SAS har påtatt seg i forbindelse med tidligere års tiltaksprogram.

Note 21 – Langsiktige gjeldsposters forfallstid

Langsiktige gjeldsposter som forfaller til betaling senere enn fem år etter balansedagen.

	1998	1997
Ansvarlig lån	854	784
Obligasjonslån	202	236
Andre lån	1 634	1 360
Annen gjeld	89	193
Sum	2 779	2 573

Note 22 – Ansvarlig lån

I virksomhetsåret 1985/86 ble det tatt opp et ansvarlig lån på 200 mill. sveitsiske francs. Lånet løper uten fastsatt forfallsdag. SAS har eksklusiv rett til å si opp lånet hvert femte år. Rentesatsen fastsettes for perioder på 10 år og utgjør fra og med 1996 3,625 % p.a. I tidligere år har SAS kjøpt tilbake obligasjoner for nominelt 55,3 mill. sveitsiske francs. Etter dette er lånet nå 144,7 mill. sveitsiske francs.

Note 23 – Obligasjonslån

SAS obligasjonslån utgjorde 2 302 (2 351) MSEK, hvorav kortsiktig del 1 535 (0) MSEK.

Spesifikasjon av de enkelte lån:

Pålydende	Rentesats	Løpetid	Gjenstående gjeld i MSEK
50 mill US Dollar	10,650%	88/08	403
700 mill Franska francs	9,250%	89/99	409
200 mill US Dollar	10,000%	89/99	597
200 mill US Dollar	9,125%	89/99	489
500 mill Danske kroner	9,000%	90/00	95
200 mill Svenske kroner	14,000%	90/00	59
10 000 mill Japanske yen	6,100%	91/01	250
Sum			2 302
Fradrag nedbetalinger 1999			-1 535
Sum			767

De fleste ovenstående lån er omgjort til andre valutaer og andre rentebindingstider ved inngåtte valuta- og renteswapavtaler samt terminforretninger. Gjeldens valutaeksponering er dermed forandret slik at gjelden hovedsakelig utgjør eksponering i europeiske valutaer, se note 25.

Etne obligasjoner for totalt 57 (733) MSEK er kjøpt tilbake og vises netto under denne balansepost

Note 24 – Andre lån

	1998	1997
Lån fra SAS' morselskaper *	1 583	1 519
Finansiell leasing	4 992	6 075
Andre lån	1 357	865
Sum før nedbetaling	7 932	8 459
Fradrag nedbetaling 1999 resp 1998	-812	-619
Andre lån ifølge balansen	7 120	7 840

* Underliggende låneavtaler angående lån fra SAS morselskaper er langsiktige.

Det respektive morselskap har imidlertid mulighet til i løpet av låneperioden å disponere disse midlene.

Valutaeksponering, se note 25.

Note 25 – Finansielle instrumenter

Per 31. desember 1998 har SAS Gruppen inngått valutawapavtaler til en nominell verdi tilsvarende 1 400 MSEK. Verdssettelse til markeds-messige valutakurser gir et positivt kursresultat på netto 299 MSEK.

Utestående finansielle valutaterminer og opsjoner utgjør en nominell verdi tilsvarende brutto 7 700 MSEK. Markedsvurdering gir et positivt netto på 152 MSEK. Samtlige kursresultater for ovennevnte vurderinger er hensyntatt i resultatet.

Utestående valutaterminer og opsjoner som er gjort for å sikre fremtidige kommersielle kontantstrømmer, utgjør en nominell verdi på 6 900 MSEK. Resultateffekten rapporteres ved respektive kontrakts betalingsdag. En vurdering til markedsmessige valutakurser per 31. desember 1998 viser en positiv verdi på netto 3 MSEK, som ikke er hensyntatt i resultatet.

Den finansielle valutaeksponeringen omfatter eksponering fra samtlige likvidplaseringer, kort- og langsiktig opplåning samt ovennevnte finansielle instrumenter, dog ikke valutaterminer for kommersiell kontantstrøm. Valutaeksponeringen er gjenstand for stadige endringer.

Per 31. desember 1998 var SAS Gruppens omtrentlige finansielle valutaeksponering (netto) mot konsolideringsvalutaen SEK som følger:

	Verdi i MSEK
Euro	-300
Norske kroner	-600
Britiske pund	-200
Japanske yen	-100
Svenske kroner eller valutaer uten eksponering	-900
Total nettogjeld	-2 100

Note 26 – Kortsiktige lån

Bevilget kassekreditt utgjør til 245 (187)MSEK, hvorav 70 (12)MSEK er utnyttet.

Note 27 – Trafikkavregningsgjelden (netto)

Trafikkavregningsgjelden består av solgte, fortsatt gyldige, ubenyttede billetter, se prinsippavsnittet side 70.

Den estimerte reserven i trafikkavregningsgjelden utgjorde per 31. desember 1998 324 (412) MSEK.

Note 28 – Pantstillelser m.m

	1998	1997
Pantstillelser vedrørende egne gjeldsposter og avsetninger		
Pant i fast eiendom	810	797
Pant i andre eiendeler	1	1
Pant i fordringer	8	8
Andre pantstillelser		
Pant i andre eiendeler	3	3
Pant i fordringer	65	68
Sum	887	877

Note 29 – Garantiansvar

	1998	1997
Andre garantiansvar	1 226	978
Sum	1 226	978

I garantiansvar inngår brutto 299 (124)MSEK knyttet til swaptransaksjoner i fremmede valutaer vedrørende swappede lån, hvor verdi på balansedagen er lavere enn verdi på det opprinnelige lånet. Videre vedrører 43 (114)MSEK forskjellen mellom påløpt kostnads- og inntektsrente for swaptransaksjoner og swappede plasseringer, hvor verdi på balansedagen er høyere enn verdi på den opprinnelige plasseringen.

SAS International Hotels AS har for Radisson SAS Palais Hotel, Wien utstedt en garanti for oppfyllelsen av leiekontrakten såvel som for ombygging og renovering i slutten av leieperioden. Leietakeren til Radisson SAS Palais Hotel, Wien har utstedt en motgaranti som dekker disse forpliktelsene.

I managementavtalene for Radisson SAS Hotel, Hamburg, Radisson SAS Hotel, Brussel, Radisson SAS Palais Hotel, Wien og for tolv andre hoteller garanterer SAS International Hotel AS en minste årlig kontantstrøm frem til år 2006 respektive 2010 (Wien) og for de fleste av de øvrige hotellene frem til år 1999-2003. I løpet av 1998 er garantibetalinger på 24 MSEK betalt inn.

På grunn av sin størrelse er SAS Gruppen utover dette innblandet i tvister hvor noen av disse kommer til å bli prøvet rettslig. For de tilfeller hvor det vurderes å foreligge sannsynlig tapsrisiko, gjøres løpende avsetninger.

Note 30 – Leieforpliktelser

SAS Gruppens ulike forretningsområder har leieforpliktelser ifølge nedenstående, med angivelse av den totale årsleien for:

	1999	2000	2001	2002	2003	2004->
Fly	1 113	781	343	92		
Hotelleiendommer	412	427	431	371	367	4 052
Andre eiendommer	302	304	268	236	212	1 989
Maskiner og inventar	14	10	9	4	2	
Totalt (MSEK)	1 841	1 522	1 051	703	581	6 041

Leiekontraktene løper fra ett til 30 år, og de enkelte objekter med en årlig leiekostnad overstigende 0,5 MSEK er tatt med.

I ovenstående tabell inngår følgende større poster:

I forbindelse med sale og lease back transaksjon av Boeing 767-300, leies på operasjonell lease seks fly i samsvar med leiekontrakt som løper på 18-30 måneder med rett til forlengelse i ett til to år. For 1999 utgjør kostnaden 369 MSEK. Leiekostnaden for 2000 utgjør 315 MSEK.

SAS og Linjeflyg AB ("SAS") på den ene siden og Luftfartsverket på den andre siden, inngikk i mars 1988 avtale om full dekning til Luftfartsverket i forbindelse med oppføring av Terminal 2 på Arlanda. Gjennom avreguleringen av innenrikstrafikken per 30. juni 1992 er forutsetningene for nevnte avtale forandret. En prinsippoverenskomst mellom SAS og Luftfartsverket ble inngått 25.11.1992, og innebærer at SAS utover en variabel passasjeravgift skal betale en fast avgift til Luftfartsverket for årene 1993-2005. Den totale leieforpliktelsen for perioden 1997-2005 utgjør 258 MSEK. SAS hevder at samtlige flyselskaper på en konkurransenøytral måte skal bære sin andel av Luftfartsverkets kapasitetskostnader for Terminal 2, dvs. at alle flyselskaper skal betale samme kostnad per passasjer. Diskusjonene rundt reforhandling av avtalen har så langt vært resultatløse. SAS har derfor gått til rettslige skritt.

Revisjonsberetning

for Scandinavian Airlines System (SAS) Denmark-Norway-Sweden

Vi har revidert årsoppgjøret, konsernregnskapet og regnskapene i SAS for året 1998. Det er styret og administrerende direktør som er ansvarlig for regnskapsavleggelsen. Vårt ansvar er på grunnlag av vår revisjon å uttale oss om årsoppgjøret og konsernregnskapet.

Revisjonen er utført i henhold til god revisjonsskikk. Dette innebærer at vi har planlagt og gjennomført revisjonen for i rimelig grad å forsikre oss om at årsoppgjøret og konsernregnskapet ikke inneholder vesentlige feil. Revisjonen omfatter kontroll av et utvalg av underlag for beløp og annen informasjon i regnskapet. Det inngår

også å vurdere regnskapsprinsipper og styrets og administrerende direktørs anvendelse av disse, samt å vurdere den samlede informasjon i årsoppgjøret og konsernregnskapet.

Årsoppgjøret for SAS Gruppen og SAS Konsortiet er basert på de regnskapsprinsipper som er angitt i årsoppgjørets avsnitt "Regnskaps- og vurderingsprinsipper".

Etter vår oppfatning gir årsoppgjøret et riktig bilde av den økonomiske stillingen for SAS Gruppen og SAS Konsortiet per 31. desember 1998 samt resultatet for regnskapsåret, i samsvar med de ovenstående prinsipper.

Stockholm, den 11. mars 1999

Stig Enevoldsen

Jan Åke Magnuson
Statsautoriserte revisorer

Olav Revheim

SAS' styre

Harald Norvik

født 1946, siviløkonom.

Formann i SAS' styre i 1998. Alternerende norsk formann i SAS fra 1992, samt formann i SAS Norge ASAs styre i 1998 som representant for den norske stat.

Konsernsjef i Statoil. Formann i representantskapet i Den norske Bank, styremedlem i Orkla ASA og i bedriftsforsamlingen i Nycomed ASA.

Aksjeinnehav: 0

Personlig varakvinne: Kari Gjestebø

Hugo Schrøder

født 1932, ingeniør.

Første viseformann i SAS' styre i 1998. Dansk formann i SAS fra 1994 samt formann SAS Danmark A/S' styre som representant for de danske private eierinteressene.

Styreformann i Danisco A/S og viseformann i Incentive. Styremedlem i flere andre selskaper og organisasjoner.

Aksjeinnehav: 925 aksjer i SAS Danmark A/S, 1 000 aksjer i SAS Norge ASA

Personlig varamann: Erik Sørensen

Bo Berggren

født 1936, tekn. dr. h. c.

Andre viseformann i SAS' styre i 1998. Svensk formann i SAS fra 1992 samt formann i SAS Sverige AB som representant for de svenske private eierinteressene.

Styreformann i Astra og Sveriges Industriforbund, samt viseformann i Investor AB. Styremedlem i et antall andre selskaper og organisasjoner.

Aksjeinnehav: 5 000 aksjer i SAS Sverige AB

Personlig varamann: Erik Belfrage

Bjørn Eidem

født 1942, høyesterettsadvokat.

Alternerende norsk formann i SAS fra 1992, styremedlem i SAS fra 1983. Viseformann i styret for SAS Norge ASA i 1998 som representant for de norske private eierinteressene.

Deleier i advokatfirmaet Harboe, Syversen og Eidem A/S. Styreformann for bl.a Dagens Næringsliv og Norges Handels- og Sjøfartstidene-konsernet.

Aksjeinnehav: 5 861 aksjer i SAS Norge ASA

Personlig varamann: Mads Henry Andenæs

Anders Eldrup

født 1948, cand. scient. pol.

Styremedlem i SAS fra 1993. Viseformann i styret for SAS Danmark A/S som representant for den danske stat.

Departementssjef i Finansministeriet. Viseformann i Dansk Olie og Naturgas A/S' styre. Styremedlem i CIMI.

Aksjeinnehav: 0

Personlig varamann: Bjørn Westh

Tony Hagström

født 1936, fil.dr.

Styremedlem i SAS fra 1993. Viseformann i styret for SAS Sverige AB som representant for den svenske staten.

Styreformann i Dataforeningen i Sverige, Svenska IT-Forum og Tele Office. Styremedlem i SSAB.

Aksjeinnehav: 0

Personlig varamann: Ingemar Eliasson

Personalrepresentanter

Ingvar Lilletun

født 1938.

Styremedlem i SAS fra 1979. Ansatt i SAS i Norge

Aksjeinnehav: 0

Varakvinne: Randi Kile

Varamann: Svein Vefall

Helmuth Jacobsen

født 1945

Styremedlem fra 1998. Ansatt i SAS i Danmark

Aksjeinnehav: 0

Varamenn: Nicolas Fischer og Jens Tholstrup Hansen

Leif Kindert

født 1941

Styremedlem i SAS fra 1992. Ansatt i SAS i Sverige

Aksjeinnehav: 0

Varakvinner: Ulla Grøntvedt og Gertrud Axelsson



Bak, fra venstre mot høyre: Ingvar Lilletun, Leif Kindert, Bjørn Eidem, Helmuth Jacobsen, Anders Eldrup, Tony Hagström
Foran, fra venstre mot høyre: Hugo Schröder, Harald Norvik, Bo Berggren

SAS' ledelse

Jan Stenberg

President & CEO

Administrerende direktør og konsernsjef i SAS fra 1. april 1994. Administrerende direktør fra 1996 i SAS morselskaper SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB.

Styreformann i Telia. Styremedlem i Kungl. Operan samt i Deutsche Lufthansa AG. Tidligere viseadministrerende direktør og medlem av den administrative ledelse i Telefonaktiebolaget L M Ericsson, Administrerende direktør i Ericsson Cables. Ansvarlig for forretningsområdet Publik Telekommunikation samt administrerende direktør i Ericsson Telecom AB.

Gunnar Reitan

Executive Vice President & CFO

Medlem av SAS Management Team. Ansatt i SAS 1. januar 1988 i Oslo som direktør for SAS Station Services. Vice President, Finance and Administration for SAS i Norge. Ble ansatt i nåværende stilling i oktober 1993.

Erfaring fra bank-, industri- og transportområdet. Styremedlem i SAS International Hotels og i en rekke av SAS' datterselskaper.

Claes Broström

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team og fra 1998 ansvarlig for Information Strategies & Processes, CIO. Hovedansvarlig for IT-utvikling og virksomhetsutvikling. Tidligere arbeidet som Vice President, Ericsson Infocom Systems, ansvarlig for virksomhetsutvikling og IT.

Tidligere erfaring fra data- og verkstedsindustrien som markedsjef, produksjonssjef samt konstruksjonssjef. Styreformann i SAS Data Holding A/S.

Marie Ehrling

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team og fra oktober 1997 ansvarlig for Station Services Division. Divisionen har ansvaret for kundeservicen på flyplasser. Denne service omfatter bl.a. innsjekking, bagasjehåndtering og trafikkavvikling.

Erfaring som finansanalytiker på 4:e. AP-fonden, informasjonssekretær på Utbildnings-, Ekonomi- respektive Budgetdepartementet. Ble ansatt i SAS i 1982 som Manager Economic Planning & Control. Vice President International Routes 1994.

Jan Forsberg

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team og ansvarlig for Operation Division fra januar 1997. Divisjonen har det overgripende ansvaret for flyvirksomheten inklusive ansvaret for SAS' kabinansatte og piloter.

Tidligere arbeidet som logistiksjeff hos det internasjonale bygningsfirmaet Tour & Andersson, Operations Manager i SAS Service Partner samt President of Gate Gourmet Northern Europe A/S.

Ørnulf Myrvoll

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team og fra desember 1998 ansvarlig for Technical Division. Divisionen har ansvaret for det tekniske vedlikeholdet av SAS' flyflåte.

Tidligere erfaringer, bl.a. President i ABB Norsk Kabel, President i ABB Strømmen AB samt Division Manager i Communication Division Tele & Data og Managing Director, Wessel Kabel AS.

Bernhard Rikardsen

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team og ansvarlig for Human Resources fra november 1993. Hovedansvarlig for SAS' personalspørsmål, personalpolitikk, lederutvikling m.m. Ansatt i 1981 på SAS personalavdeling i Norge. Personaldirektør i SAS i Norge 1990.

Styreformann i SAS Flight Academy og styremedlem i Konsortiet SAS Commuter.

Henry Sténson

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team og fra mars 1998 ansvarlig for Public Relations & Government Affairs som bl.a. omfatter hovedansvar for kontakter med media, allmenheten og politikerne, samt intern kommunikasjon.

Tidligere arbeidet som informasjonssjef på Volvo Flygmotor AB, sjeff for Automotive Communications ved AB Volvo, informasjonsdirektør hos SaabAircraft AB samt informasjonsdirektør i Volvo Car Corporation.

Erik Strand

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team. Ansvarlig for Marketing & Sales fra 1. februar 1996 som bl.a. omfatter SAS' eget salg, agent- og reisebyråsalg, markedsføring og EuroBonus.

Tidligere erfaring som salgssjef på AB R. Barlach, reklamesjef på Nordiska Kompaniet, markeds- og forretningsrådesjef på DAGAB. Administrerende direktør for Ticket Travel Group AB 1990-1995.

Vagn Sørensen

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team og ansvarlig for Business Systems Division fra januar 1993. Divisjonen har det overgripende ansvar for lønnsomheten i SAS' trafikksystem, produktet, flyflåten, frakt samt for kommersielle strategier. Ansatt i SAS 1984 som trainee på markedsavdelingen. 1989 Marketing Director for Europa, Midtøsten og Afrika. 1991 Vice President, SAS Airline International.



Claes Broström og Henry Sténson



Vagn Sørensen, Erik Strand og Jan Forsberg



Bernhard Rikardsen



Frå venstre: Jan Stenberg,
Gunnar Reitan, Ørnulf Myrvoll,
Marie Ehrling

SAS Danmark A/S

Årsberetning

SAS Danmark A/S (A/S reg. nr. 4556) driver i samarbeide med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB luftfartsvirksomhet i konsortiene SAS og SAS Commuter (SAS Gruppen). Eierandelene fordeles i forholdet 2/7, 2/7 respektive 3/7. Informasjon om SAS Gruppens virksomhet gis på sidene 60 til 68.

SAS Danmark A/S' innskuddskapital i SAS Gruppen er oppført i svenske kroner. I årsregnskapet omregnes innskuddskapitalen til danske kroner etter balansedagens kurs. Kursdifferanser, såvel positive som negative, føres over balansen og påvirker dels anleggsmidler og dels egenkapital.

Kursen på den svenske kronen var per 31. desember 1998 78,62 danske kroner mot 86,31 året før. Dette har ført til en reduksjon på 357 MDKK i SAS Danmark A/S bokførte innskuddskapital i SAS Gruppen.

Forretningssidé

Forretningssideen i SAS Danmark A/S er å utøve et aktivt eierskap i SAS Gruppen.

Det overgripende målet er en langsiktig utvikling av SAS gjennom aktivt styrearbeid.

Virksomhet

Virksomheten i SAS Danmark A/S omfatter administrasjon og forvaltning av selskapets eierinteresser i SAS Gruppen.

Endrede regnskapsprinsipper

Som nevnt under beskrivelsen av benyttede regnskapsprinsipper side 86, har det skjedd en endring i 1998 som medfører at selskapets andel av resultat og egenkapital i konsortiene SAS og SAS Commuter, er beregnet med utgangspunkt i SAS Gruppens årsregnskap. Denne beregning ble tidligere gjort med utgangspunkt i konsortienes årsregnskaper. Endringen påvirker SAS Danmark A/S' egenkapital per 1. januar 1998 med +186 MDKK, mens årets resultat før og etter skatt påvirkes med +40 (+9) MDKK.

Resultat

Resultatandelen på 2/7 av SAS Gruppens resultat før skatt er 653,6 (534,1) MDKK.

SAS Danmark A/S' driftskostnader ble 4,3 (4,4) MDKK. Finansielle poster netto ble 22,1 MDKK mot 19,2 MDKK i 1997. Endringen skyldes i hovedsak reduserte finansielle kostnader.

SAS Danmark A/S' øvrige virksomhet viser etter dette, et resultat på 17,8 MDKK sammenlignet med 14,8 MDKK i 1997.

SAS Danmark A/S' totale resultat før skatt ble 671,4 (548,9) MDKK.

Som et resultat av den gjennomførte endringen av selskapskatten fra 34% til 32% med virkning fra 1999, er den utsatte skatt på balansedagen beregnet til 32%. Effekten av skatteendringen beløper seg til 51 MDKK, noe som er vist som inntekt i resultatet. Selskapets totale skattekostnad er etter dette 126,7 MDKK.

SAS Danmark A/S' resultat etter skatt utgjorde 544,7 (388,8) MDKK.

Aksjonærer

Ved utgangen av 1998 var det notert ca. 6 200 aksjonærer som eier ca. 81% av aksjekapitalen.

Følgende aksjonærer omfattes av aksjeselskapslovens § 28a og b:

- Den danske staten, 23 500 000 aksjer eller 50% av aksjekapitalen.
- PFA-konsernen, 2 491 776 aksjer eller 5,3% av aksjekapitalen.

Utbyttepolitikk

Styrene i SAS Gruppens morselskaper har som ambisjon og føre en felles utbyttepolitikk, noe som resulterer i at utbyttet for respektive SAS-aksjer er like stor ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige utbyttet fastsettes med hensyn til resultatutvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforhold.

Utbyttepolitikken har som mål at utbyttet over en konjunktursyklus skal være i størrelsesorden 30-40% av SAS Gruppens resultat etter fradrag for beregnet skatt.

Forslag til utbytte

Ved den kommende generalforsamlingen kommer styret til å forslå et utbytte på 3,15 (3,50) DKK per aksje à 10 DKK. Reduksjonen i forhold til 1997 skyldes helt og holdent endring i svensk kronekurs. Utbyttet vil bli utbetalt den 19. april 1999.

Utsikter for 1999

Vedrørende utsikter for 1999, henvises til informasjon som gis av SAS Gruppen.

Ansvarsfrihet

SAS representantskap har gitt SAS Konsortiets styremedlemmer og administrerende direktør ansvarsfrihet for regnskapsåret 1998.

Resultatregnskap

SAS Danmark A/S

MDKK	Note	1998	1997
Resultatandel i SAS Gruppen ¹⁾	1	653,6	534,1
Annen virksomhet			
Driftskostnader		1,8	2,0
Personalkostnader	2	1,7	1,7
Bidrag til DDLs Hjælpefond		0,8	0,7
Totale kostnader		4,3	4,4
Resultat av annen virksomhet før finansielle poster		-4,3	-4,4
Finansielle inntekter	3	23,7	23,1
Finansielle kostnader	4	-1,6	-3,9
Finansielle poster netto		22,1	19,2
Årets resultat av annen virksomhet		17,8	14,8
Totalt resultat før skatt		671,4	548,9
Skatter	5	126,7	160,1
Årets resultat		544,7	388,8

¹⁾ Andel i SAS Gruppen etter datterselskapens skatter.

Balanse

SAS Danmark A/S

EIENDELER

MDKK	31.12.1998	31.12.1997
Anleggsmidler		
Finansielle anleggsmidler		
Kapitalandel i SAS Gruppen, Note 6	3 618,8	3 512,9
Sum anleggsmidler	3 618,8	3 512,9
Omløpsmidler		
Forskuddsbetalt skatt, Note 7	4,1	15,4
Fordringer, Note 8	682,6	715,6
Verdipapirer, Note 9	1,3	1,3
Likvide midler, Note 10	4,5	1,1
Sum omsetningsmidler	692,5	733,4
SUM EIENDELER	4 311,3	4 246,3

EGENKAPITAL OG GJELD

MDKK	31.12.1998	31.12.1997
Egenkapital		
Aksjekapital	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2
Andre reserver	2 437,1	2 288,5
Sum egenkapital, Note 11	3 318,3	3 169,7
Avsetninger,		
Utsatt skatt, Note 12	844,0	911,0
Sum avsetninger	844,0	911,0
Kortsiktig gjeld		
Annen gjeld	0,9	1,1
Utbytte	148,1	164,5
Sum kortsiktig gjeld	149,0	165,6
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	4 311,3	4 246,3

Finansieringsanalyse

SAS Danmark A/S

MDKK	1998	1997
Årets resultat før skatt	671,4	548,9
Verdireguleringer	0,5	-0,4
Endring i driftskapital samt andre reguleringer	-34,8	-0,6
Internt tilførte midler før skatt	637,1	547,9
Betalt skatt	-97,4	-186,5
Midler fra årets virksomhet	539,7	361,4
Innestående resultatandel i SAS Gruppen	-653,6	-534,1
Overføring fra konsortiene	281,8	293,1
Investeringer, netto	-371,8	-241,0
Utbetalt utbytte	-164,5	-122,2
Ekstern finansiering, netto	-164,5	-122,2
Endring likvide midler	3,4	-1,8
Likvide midler 1. januar	1,1	2,9
Likvide midler 31. desember	4,5	1,1

Regnskapsprinsipper

SAS Danmark A/S' årsoppgjør er utarbeidet i samsvar med bestemmelsene i årsregnskapsloven, gjeldende danske regnskapsanbefalinger samt krav som stilles av Københavns Fondsbørs vedrørende årsregnskap i danske børsnoterte selskap.

I 1998 ble det gjennomført en endring av regnskapsprinsippene i SAS Danmark A/S slik at selskapets andel av resultat og egenkapital i konsortiene SAS og SAS Commuter beregnes med utgangspunkt i SAS Gruppens årsregnskap. Denne beregning ble tidligere gjort med utgangspunkt i konsortienes årsregnskap. Endringen påvirker SAS Danmark A/S' egenkapital per 1. januar 1998 med +186 MDKK, mens årets resultat før og etter skatt påvirkes med +40 (+9) MDKK.

Disse avvik oppstår med bakgrunn i at SAS Gruppen konsoliderer datterselskaper samt regner tilknyttede selskaper i samsvar med egenkapitalmetoden, der konsortiene tidligere har vurdert datter- og tilknyttede selskaper til selvkostnad med fradrag for eventuelle nedskrivninger og med inntektsføring av mottatt utbytte.

Fra 1998 er regnskapsprinsippene som anvendes i SAS Danmark A/S videre endret slik at selskapets andel av resultatet i SAS Gruppen nå tas opp i samsvar med egenkapitalmetoden. Tidligere tok en proporsjonalt inn i resultatet resultatandelen i konsortiene SAS og SAS Commuter. Denne endring berører utelukkende presentasjonen av resultatet og har isolert sett ingen innvirkning på SAS Danmark A/S' resultat eller egenkapital.

Endringene skjer med bakgrunn i en fortsatt tilpasning av SAS Danmark A/S' regnskapsprinsipper til de anvendte regnskapsprinsipper i SAS Gruppen. Med de endringer som er gjort, oppnås en umiddelbar sammenheng mellom SAS Danmark A/S og Gruppens rapportering.

Sammenligningstillene i såvel resultat og balanse samt finansieringsanalysen er endret slik at de stemmer med de nye regnskapsprinsippene.

Med unntak av disse endringer, er de benyttede regn-

skapsprinsippene uforandret i forhold til de seneste år.

De benyttede regnskapsprinsippene f.o.m. 1998 er følgende:

SAS Danmark A/S' andel i SAS Gruppen tas opp i samsvar med egenkapitalmetoden, noe som innebærer at andelen tas opp med sin relative andel av SAS Gruppens kapital i balansen til SAS Danmark A/S og at SAS Danmark A/S' andel av SAS Gruppens resultat tas med i resultatet som resultatandel i SAS Gruppen. Kapitalandel og resultat regnes ut på bakgrunn av SAS Gruppens årsoppgjør som var opprettet i samsvar med International Accounting Standards Committee's (IASC) anbefalinger.

SAS Danmark A/S' andel av resultatet i SAS Gruppen omregnes til årets gjennomsnittkurs. For 1998 var gjennomsnittskursen for svenske kroner: 100 SEK = 84,23 (86,54) DKK. SAS Danmark A/S' andel av SAS Gruppens kapital omregnes til balansedagens kurs, der 100 SEK = 78,62 DKK (31. desember 1997: 100 SEK = 86,31 DKK). Omregningsdifferansene inngår i egenkapitalen.

Verdipapir opptas til den på balansedagens offisielt noterte kurser. Kursgevinst eller kurstap blir resultatført under finansielle poster.

Gjeld er medtatt til nominelt beløp.

Eiendeler og gjeld i utenlandsk valuta blir omregnet til danske kroner etter balansedagens kurs. Valutakursdifferanser inngår i resultatregnskapet.

Selskapets skatt er kostnadsført med det beløp som kan henføres til årets resultat. Den kostnadsførte skatten omfatter aktuell skatt på årets skattepliktige inntekt samt omvurdering av utsatt skatt.

Avsetning til utsatt skatt, beregnes på midlertidige forskjeller som er et resultat av at inntekter og kostnader ikke medtas i resultatet og det skattepliktige grunnlag i samme periode. Utsatt skatt er beregnet på omløpsmidler og anleggsmidler. Ved beregning av utsatt skatt er anvendt den fremtidige skattesats på 32%.

FEMÅRSOVERSIKT ¹⁾

MDKK	1998	1997	1996	1995	1994
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	654	534	439	573	329
Resultat før skatt	671	549	453	583	339
Årets resultat	545	389	346	319	304
Balanse					
Anleggsmidler	3 619	3 513	3 215	2 520	2 179
Omløpsmidler	692	733	731	322	135
Sum eiendeler	4 311	4 246	3 946	2 842	2 314
Egenkapital	3 318	3 170	2 900	1 919	1 664
Langsiktig gjeld og avsetninger	844	911	864	730	563
Kortsiktig gjeld	149	165	182	193	87
Sum egenkapital og gjeld	4 311	4 246	3 946	2 842	2 314
Aksjeinformasjon					
Utbytte	148	165	122	98	81
Børskurs ved årets slutt, DKK ²⁾	72,8	100	73	99	63
Egenkapital per aksje, DKK ²⁾	70,6	67,4	61,7	40,8	35,4
Likviditetsgrad	4,6	4,4	4,0	1,7	1,6
Soliditet, % ³⁾	77,0	74,7	73,5	67,5	71,9
Avkastning på anvendt kapital, %	15,7	13,4	13,3	22,6	14,8
Avkastning på egenkapital, %	16,0	12,2	13,7	16,9	15,4

¹⁾Femårsoversikten er tilpasset de endrede regnskapsprinsipper som blir benyttet fra og med 1998.

²⁾Børskurs ved årets slutt samt egenkapital per aksje er basert på den nåværende nominelle verdi på selskapets aksjer, 10 DKK.

³⁾Egenkapital i forhold til total kapital.

Noter

Note 1 – Resultatandel i SAS Gruppen

MDKK	1998	1997
Årets resultat 2/7 av 2 716 MSEK	653,6	534,1

Note 2 - Antall ansatte og personalkostnader

MDKK	1998	1997
SAS Danmark A/S har hatt 2 ansatte		
Lønn	1,0	0,9
Sosiale kostnader og pensjonskostnader	0,1	0,2
Honorar til styret	0,3	0,4
Honorar til SAS Konsortiets representantskap (danske medlemmer)	0,3	0,2
Sum personalkostnader	1,7	1,7

Note 3 – Finansielle inntekter

MDKK	1998	1997
Kursgevinst verdipapirer	0	0,4
Renteinntekter fra SAS	22,1	22,5
Kursgevinst på utbytte fra SAS	0,4	0
Andre renteinntekter	0,3	0,2
Inntekt fra ikke utbytteberettigede aksjer	0,9	0
Sum finansielle inntekter	23,7	23,1

Note 4 – Finansielle kostnader

MDKK	1998	1997
Awikling Scanair	0,5	0
Andre finansielle kostnader	1,1	3,9
Sum finansielle kostnader	1,6	3,9

Note 5 – Skatter

MDKK	1998	1997
Skatt på årets resultat	151,0	130,0
Korrigerig av tidligere års skattekostnad	-1,3	-17,1
Utenlandsk skatt	0	0,2
Avsatt for utsatt skatt	28,0	47,0
Endring av utsatt skatt p.g.a. skattesatsendring	-51,0	0
Sum	126,7	160,1

Note 6 – Kapitalandel i SAS Gruppen

MDKK	31.12.1998	31.12.1997
Innskuddskapital ved årets begynnelse	3 326,9	3 086,8
Effekt av endrede regnskapsprinsipper	186,0	176,8
Innskuddskapital 1. januar etter endrede regnskapsprinsipper	3 512,9	3 263,6
Kursomregning	-288,7	-2,1
Årets resultat	2 716,0 MSEK	
Utbetales til morselskaper	957,0 MSEK	
Ikke utbetalt	1 759,0 MSEK	395,1
Tap Scanair	-0,5	0
Innskuddskapital ved årets slutt	3 618,8	3 512,9

Note 7 – Forskuddsbetalt skatt

MDKK	31.12.1998	31.12.1997
Forskuddsbetalt skatt 1998	155,1	145,4
Skatt på årets resultat	-151,0	-130,0
Forskuddsbetalt skatt ved årets slutt	4,1	15,4

Note 8 – Fordringer

MDKK	31.12.1998	31.12.1997
Avregning med SAS Finans	214,3	281,8
Innestående hos SAS Finans (ifølge avtale)	467,5	433,8
Andre fordringer	0,8	0
Sum fordringer	682,6	715,6

Note 9 – Verdipapirer

MDKK	31.12.1998	31.12.1997
Aksjer i Københavns Lufthavne A/S	1,3	1,3

Note 10 – Likvide midler

MDKK	31.12.1998	31.12.1997
Bank	4,5	1,1
Sum likvide midler	4,5	1,1

Note 11 – Egenkapital

MDKK	31.12.1998	31.12.1997
Aksjekapital		
Utestående aksjer 47 000 000 à 10 DKK		
Sum aksjekapital	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2
Andre reserver		
1. januar, før endrede regnskapsprinsipper	2 102,5	1 890,9
Effekt av endrede regnskapsprinsipper	186,0	176,8
1. januar, etter endrede regnskapsprinsipper	2 288,5	2 067,7
Kursomregning andel i SAS Gruppen	-333,0	-3,5
Kursomregning av utsatt skatt	85,0	0
Overført fra resultat	396,6	224,3
Sum andre reserver	2 437,1	2 288,5
Sum egenkapital	3 318,3	3 169,7

Note 12 – Utsatt skatt

MDKK	31.12.1998	31.12.1997
Utsatt skatt 1. januar	911,0	864,0
Kursomregning av utsatt skatt	-85,0	0
Økning i utsatt skatt ifølge resultatet	18,0	47,0
Sum avsetninger	844,0	911,0

Note 13 – Honorar til generalforsamlingens valgte revisor

Kostnadsført honorar til Deloitte & Touche 1998 for revisjon utgjorde 30 TDKK og for andre tjenester 341 TDKK. Honorar til KPMG C. Jespersen for 1998 for revisjon utgjorde 30 TDKK og for andre tjenester 20 TDKK.

Forslag til overskuddsdisponering

Styret i SAS Danmark A/S foreslår overfor generalforsamlingen at det danske morselskaps resultat etter skatt, 544,7 MDKK, disponeres slik:

Utbytte	148,1 MDKK
Avsettes til andre reserver	396,6 MDKK
Sum	544,7 MDKK

Styret fremlegger årsoppgjøret for perioden 1. januar 1998 til 31. desember 1998 for generalforsamlingens godkjenning.

København, 17. mars 1999

Ledelse

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Styret

Hugo Schröder

Erik Sørensen

Anders Eldrup

Bjørn Westh

Revisjonsberetning

Vi har revidert det av ledelsen for SAS Danmark A/S avlagte årsoppgjør for 1998.

Utført revisjon

Vi har planlagt og utført revisjon i samsvar med god revisjonsskikk for i rimelig grad å forsikre oss om at årsoppgjøret ikke inneholder vesentlige feil eller mangler. Under revisjonen har vi ut i fra en vurdering av vesentlighet og risiko, gransket grunnlaget og dokumentasjonen for beløp og annen informasjon i årsoppgjøret. Vi har også

vurdert de benyttede regnskaps- og vurderingsprinsipper samt vurdert om årsoppgjørets opplysninger som helhet er tilfredsstillende.

Revisjonen har ikke gitt anledning til anmerkninger.

Konklusjon

Det er vår oppfatning at årsoppgjøret er avlagt i samsvar med lovgivningens krav samt at det gir et rettvise bilde av eiendeler og gjeld, økonomisk stilling og resultat.

København, 17. mars 1999

Deloitte & Touche

Statsautoriserte revisjonsaktieselskap

Stig Enevoldsen Henrik Z. Hansen

Statsautoriserte revisorer

KPMG C. Jespersen

Statsautoriserte revisorer

Knud Plenge

Statsautorisert revisor

Generalforsamling

Ordinær generalforsamling blir avholdt den 13. april 1999 kl. 16.00 i Radisson SAS Falconer Center, Falkoner Allé 9, 2000 Frederiksberg.

Styret og ledelsen

Styret

Representanter for private eierinteresser:

Hugo Schrøder (styreformann), direktør
Styreformann i Danisco A/S, Viseformann i Incentive A/S og styre-
medlem i Chr. Augustinus Fabrikker A/S

Erik Sørensen, Administrerende direktør i Chr. Hansen Holding A/S,
Styremedlem i ISS-International Service System A/S og Maersk
Medical A/S.

Representanter for staten

Anders Eldrup (viseformann)
Departementssjef i Finansministeriet, viseformann i Dansk Olie og
Naturgas A/S.

Bjørn Westh, tidl. minister
Styremedlem i Statens og Kommunenes Indkøbs Service A/S og
Dalum Papir A/S.

Ledelse

Jan Stenberg, Administrerende direktør
Konsernsjef i Scandinavian Airlines System og administrerende direk-
tør i SAS' morselskap SAS Norge ASA, SAS Sverige AB og SAS Dan-
mark A/S.

SAS Norge ASA

Årsberetning

Ifølge konsortialavtalene med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA luftfartsvirksomhet gjennom konsortiene Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter.

Konsortienes nettoresultater deles mellom eierselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB i forholdet 2/7, 2/7 samt 3/7.

SAS Norge ASA har sammen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB solidarisk ansvar for SAS' og SAS Commuters forpliktelser.

SAS' regnskaper med kommentarer er en integrert del av årsoppgjøret for SAS Norge ASA, og de to rapportene må ses i sammenheng.

Forretningsidé

Forretningsidéen i SAS Norge ASA er å utøve et aktivt eierskap i SAS-konsortiet. Det overgripende målet er å utvikle SAS gjennom aktivt styrearbeid.

Virksomheten

Virksomheten i SAS Norge ASA omfatter administrasjon og forvaltning av selskapets eierinteresser i de to konsortiene.

Resultat

Resultat etter skatt ble 541 (440) MNOK.

Det er styrets oppfatning at resultatregnskap og balanse med tilhørende noter gir tilfredsstillende informasjon om driften i året og om stillingen ved årets slutt.

Når det gjelder utviklingen i selskapets resultat og finansielle stilling samt utviklingstendenser, vesentlige hendelser og usikkerhet som er av betydning for vurdering av selskapet, henvises det til egne kapitler i SAS Gruppens årsrapport.

Med hensyn til miljøinformasjon og år 2000-problematikken, henvises likeledes til SAS Gruppens rapport.

Aksjonærer

Aksjekapitalen i SAS Norge ASA var per 31. desember 1998 470 MNOK fordelt på 47 000 000 aksjer à 10 NOK.

Halvparten av aksjene, serie A, eies av den norske stat. Den andre halvparten, serie B, var per 31. desember eiet av 2 787 andre aksjonærer. Det er bare serie B-aksjene som er notert på Oslo Børs. Av selskapets aksjer er det bare Staten som eier mer enn 20% av aksjekapitalen. Utenlandsandelen var 18 (16)%.

Styrelsesmedlemmenes aksjebeholdning:

Mads Henry Andenæs	0
Bjørn Eidem	5 861
Kari Gjestebø	0
Harald Norvik	0

Honorar og godtgjørelser

Honorar til styret i SAS Norge ASA og representantskapet i Scandinavian Airlines System (SAS) var tilsammen 490 TNOK. Konsernsjefen i SAS er også adm. direktør i SAS Norge ASA uten ytterligere godtgjørelse utover ytelsene fra SAS.

Honorar til selskapets revisor er kostnadsført med 25 TNOK for revisjon og 254 TNOK for annen bistand.

Utbyttepolitikk

Styrene i SAS' eierselskaper har som målsetning å føre en felles utbyttepolitikk. Dette innebærer at utbyttet per aksje i de respektive selskaper skal være det samme ved omregning til en og samme valuta.

Utbyttepolitikken tar sikte på at utbyttet, i gjennomsnitt over en konjunktursyklus, skal være 30-40% av SAS Gruppens resultat etter beregnet skatt.

Det årlige utbytte fastsettes under hensyn til SAS Gruppens resultatutvikling, kapitalbehov og relevante konjunkturforhold.

Forslag til utbytte og disponering av årets overskudd

SAS' representantskap har godkjent SAS Gruppens regnskap for 1998 og den fordeling av overskuddet som styret i SAS-konsortiet har foreslått.

På bakgrunn av dette, anbefaler styret i SAS Norge ASA for generalforsamlingen at overskuddet blir disponert som følger:

Foreslått utbytte	174 MNOK
Til disposisjonsfond	367 MNOK
	<hr/>
	541 MNOK

Det foreslåtte utbyttet tilsvarer 3,70 NOK per aksje, som er det samme som foregående år.

Utsiktene for 1999

Når det gjelder utsiktene for 1999, henvises det til den informasjon som gis av SAS.

31. desember 1998

Bærum,

17. mars 1999

Mads Henry Andenæs

Kari Gjesteby

Bjørn Eidem

Harald Norvik

Nestleder

Styrets leder

Jan Stenberg

Adm.dir.

Resultatregnskap

SAS Norge ASA

MNOK	Note	1998	1997*
Resultatandel SAS Gruppen ¹⁾		736,3	571,4
Resultat fra egen virksomhet		-3,0	-4,0
Driftsresultat		733,3	567,4
Renteinntekter og lignende resultatposter		3,3	3,0
Rentekostnader og lignende poster		-0,2	0,0
Resultat før skatter		736,4	570,4
Skattekostnad	2	-195,1	-130,0
Resultat etter skattekostnad		541,3	440,4
Disponering av årsoverskuddet			
Utbytte		173,9	173,9
Avsetning til reservefond		-	120,7
Avsetning til disposisjonsfond		367,4	145,8
		541,3	440,4

* Tallene for 1997 er omarbeidet, jfr. Kommentarer til årsregnskapet.

¹⁾ Andel i SAS Gruppen etter datterselskapenes skatter .

Balanse

SAS Norge ASA

EIENDELER

MNOK	31.12.1998	31.12.1997*
Omløpsmidler		
Kasse, bank, postgiro	1,2	4,6
Korsiktig plasserte midler	21,3	-
Tilgodehavende SAS	254,8	304,1
Sum omløpsmidler	277,3	308,7
Anleggsmidler		
Andre anleggs- midler, Note 1	1,9	2,0
Andel i SAS Gruppen	4 289,9	3 795,4
Sum anleggsmidler	4 291,8	3 797,4
SUM EIENDELER	4 569,1	4 106,1

GJELD OG EGENKAPITAL

MNOK	31.12.1998	31.12.1997*
Kortsiktig gjeld		
Kortsiktig gjeld	0,3	0,7
Mellomregning SAS	-	5,0
Betalbar skatt, Note 2	104,8	120,0
Avsatt utbytte	173,9	173,9
Sum kortsiktig gjeld	279,0	299,6
Langsiktig gjeld		
Utsatt skatt, Note 2	438,5	334,0
Sum langsiktig gjeld	438,5	334,0
Egenkapital, Note 3		
Aksjekapital (47 000 000 aksjer à 10 NOK)	470,0	470,0
Reservefond	518,8	518,8
Sum bundet egenkapital	988,8	988,8
Disposisjonsfond	2 862,8	2 483,7
Sum fri egenkapital	2 862,8	2 483,7
Sum egenkapital	3 851,6	3 472,5
GJELD OG EGENKAPITAL	4 569,1	4 106,1
Pantstillelser	6,4	7,7
Garantiansvar	307,4	249,1

* Tallene for 1997 er omarbeidet, jfr. Kommentarer til årsregnskapet.

Kontantstrømanalyse*

SAS Norge ASA

TNOK	1998	1997
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter		
Utbetalinger for varer og tjenester for eget forbruk	-2 307	-1 553
Utbetalinger til ansatte, pensjonsinnetninger, arb.giveravg., skattetrekk, m.v.	-988	-2 612
Innbetalinger av utbytte	13	15
Innbetalinger av renter	3 188	2 788
Utbetalinger av renter	-229	-47
Utbetalinger av skatter	-106 212	-130 284
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	-106 535	-131 692
Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter		
Utbetalinger ved kjøp av kortsiktige plasseringer	-21 171	0
Innbetalinger ved salg av kortsiktige plasseringer	0	26 006
Netto kontantstrøm fra investeringsaktivitetene	-21 171	26 006
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter		
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	0	5 000
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld	-5 000	0
Utbetaling av utbytte	-173 900	-131 600
Uttak andel SAS-overskudd	303 151	225 023
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	124 251	98 423
Avstemming		
Resultat før skattekostnad	736 418	570 413
Resultatandel SAS Gruppen	-736 346	-571 413
Periodens betalte skatter	-106 212	-130 284
Ordinære avskrivninger SAS Norge ASA	84	94
Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbetalinger	-112	-247
Endring i påløpne kostnader	-156	27
Endring andre tidsavgrensingsposter	-211	-282
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	-106 535	-131 692
IB kontantbeholdning*	4 608	11 870
Netto kontantendring	-3 454	-7 262
UB kontantbeholdning*	1 154	4 608

* Gjelder SAS Norge ASAs egen virksomhet

Kommentarer til årsregnskapet

SAS Norge ASA

Regnskaps- og vurderingsprinsipper

Regnskapet er satt opp i samsvar med norske regnskapsstandarder og anbefaling til god regnskapsskikk. SAS' regnskap utgjør en integrert del av årsoppgjøret for SAS Norge ASA. Når det gjelder prinsippene som er anvendt og noter som refererer seg til poster i SAS' regnskap, gjentas ikke disse i det følgende. De viktigste regnskaps- og vurderingsprinsipper som forøvrig er benyttet, beskrives nedenfor.

SAS Norge ASA har i 1998 endret regnskapsprinsipp for behandling av sin 2/7 andel i SAS- konsortiene ved at det nå er andel i SAS Gruppen som vises. Norge fikk 1.1.1999 ny regnskapslov. SAS Norge ASA har valgt å presentere sin 2/7 andel etter egenkapitalmetoden. Det innebærer at 2/7 av henholdsvis resultat og balanse innarbeides i regnskapet.

Konsolideringsprinsipper

Regnskapet for SAS Norge ASA omfatter 2/7 av SAS Gruppen samt egen virksomhet.

Selskapets eierinteresser i SAS Gruppen er regnskapsmessig behandlet etter egenkapitalmetoden som deltakelse i felles kontrollert virksomhet (joint venture).

Interne transaksjoner og mellomværende er eliminert ved konsolideringen.

SAS Gruppens regnskaper føres i svenske kroner (SEK). Ved omregning av balansepostene anvendes ultimokurs per 31.12. Resultatpostene omregnes til gjennomsnittskurs. For 1998 benyttes 94,89 NOK for 100 SEK som gjennomsnittskurs, mot 92,59 for foregående år. Som ultimokurs per 31.12.1998 er brukt 93,20 NOK, mot 93,28 NOK per 31.12.1997.

Tallene for 1997 er omarbeidet for å oppnå sammenlignbarhet.

Endret regnskapsprinsipp får følgende konsekvenser i forhold til det avlagte regnskapet for 1997: Resultatet øker med 104 MNOK, utsatt skatt reduseres med 85 MNOK og egenkapitalen reduseres med 99 MNOK.

FEMÅRSOVERSIKT SAS NORGE ASA

MNOK	1998	1997	1996	1995 ¹	1994 ¹
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	736	571	499	481	306
Resultat før skatt	736	570	510	491	321
Resultat etter skatt	541	440	380	373	176
Balanse					
Omløpsmidler	277	309	264	4 055	3 705
Anleggsmidler	4 292	3 797	3 496	5 376	5 962
Sum eiendeler	4 569	4 106	3 760	9 431	9 667
Kortsiktig gjeld	279	300	269	2 826	2 524
Langsiktig gjeld	438	334	280	3 373	4 138
Egenkapital	3 852	3 472	3 211	3 232	3 005
Sum gjeld og egenkapital	4 569	4 106	3 760	9 431	9 667
Nøkkeltall					
Resultat per aksje, NOK	11,51	9,36	8,08	7,94	3,74
Egenkapital per aksje, NOK	81,90	73,90	68,30	68,80	63,90
Egenkapitalandel (soliditet), %	84,3	84,6	85,4	34,3	31,1
Avkastning på anvendt kapital (ROCE), %	19,1	16,4	15,9	12,6	9,3
Avkastning på egenkapital, %	14,8	13,2	11,6	12,0	5,9

¹ Basis. DNL Gruppens regnskaper konsolidert etter annen metode. Derfor ingen direkte sammenlignbarhet.

Noter

SAS Norge ASA

Note 1 – Andre anleggsmidler

Posten omfatter aksjer m.m. (312 TNOK) og driftsmidler (1 613 TNOK) direkte eiet av SAS Norge ASA.

TNOK	Inventar	Tomter
Anskaffelseskost		
1. januar 1998	406	1 528
Tilgang i året	–	–
Avgang i året	–	–
Akk. ordinære avskrivninger	–321	–
Bokført verdi 31. desember 1998	85	1 528
Årets ordinære avskrivninger	84	–
Avskrivningssats	20–30%	

Investeringer og salg siste 5 år

TNOK	Investeringer	Salg
1994	–	1 500
1995	384	175
1996	22	206 800
1997	–	–
1998	–	–

Note 2 – Skatter

I henhold til foreløpig norsk regnskapsstandard for behandling av skatt, er negative midlertidige forskjeller utlignet mot positive midlertidige forskjeller.

MNOK	1998	1997
Regnskapsmessig resultat før skatter	736	570
Andel resultat som beskattes i andre selskaper	–45	–104
Regnskapsmessig resultat før skatter	691	466
Permanente forskjeller	6	5

Endringer i midlertidige forskjeller:

Driftsmidler	68	66
Gevinst- og tapskonto	–211	–44
Andre midlertidige forskjeller	–179	–64
Skattepliktig inntekt	375	429
Beregnet betalbar skatt (28%)	105	120

Midlertidige forskjeller per 31. desember	1998	1997
Aksjer	89	89
Driftsmidler	875	907
Gevinst- og tapskonto	537	336
Andre midlertidige forskjeller	65	–138
Grunnlag for utsatt skatt	1 566	1 194
Utsatt skatt i balansen (28%)	438	334

Spesifikasjon av skattekostnad	1998	1997
Beregnet betalbar skatt	105	120
Endring i utsatt skatt	104	17
Avsatt for mye tidligere år	–14	–7
Årets skattekostnad i resultatregnskapet	195	130

Føreløpig RISK-beløp per 1. 1. 1999 er anslått til 2,03 NOK per aksje. RISK-beløpet per 1. 1. 1998 er endelig fastsatt til 2,12 NOK per aksje.

Note 3 – Egenkapital

MNOK	Aksjekap.	Res.fond	Disp.fond	Sum
Per 1. januar 1998	470	519	2 484	3 473
Resultat ekskl. utbytte			367	367
Omregningsdifferanse			12	12
Per 31. desember 1998	470	519	2 863	3 852

Note 4 – Pensjonsforpliktelser

Selskapets pensjonsforpliktelser er dekket gjennom kollektiv pensjonsordning og omfatter to ansatte og to nåværende pensjonister (netto pensjonsmidler + 627 TNOK) samt en førtidspensjonert (– 189 TNOK).

Revisjonsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Norge ASA

Vi har revidert årsoppgjøret for SAS Norge ASA for 1998 som viser et årsoverskudd på 541 MNOK. Årsoppgjøret, som består av årsberetning, resultatregnskap, balanse, kontantstrømanalyse og noter, er avgitt av selskapets styre og administrerende direktør.

Vår oppgave er å granske selskapets årsoppgjør, regnskaper og behandlingen av dets anliggender for øvrig.

Vi har utført revisjonen i henhold til gjeldende lover, forskrifter og god revisjonsskikk. Vi har gjennomført de revisjonshandlinger som vi har ansett nødvendige for å bekrefte at årsoppgjøret ikke inneholder vesentlige feil eller mangler. Vi har kontrollert utvalgte deler av grunnlagsmaterialet som underbygger regnskapspostene og

vurdert de benyttede regnskapsprinsipper, de skjønnsmessige vurderinger som er foretatt av ledelsen, samt innhold og presentasjon av årsoppgjøret. I den grad det følger av god revisjonsskikk har vi gjennomgått selskapets formuesforvaltning og interne kontroll.

Styrets forslag til disponering av årets overskudd tilfredstiller de krav allmennaksjeloven stiller.

Etter vår mening er årsoppgjøret gjort opp i samsvar med aksjelovens bestemmelser og gir et forsvarlig uttrykk for selskapets økonomiske stilling per 31.12.1998 og for resultatet av virksomheten i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapsskikk.

Oslo 17. mars 1999

Deloitte & Touche

Olav Revheim

Statsautorisert revisor

Generalforsamling

Ordinær generalforsamling avholdes den 12. april 1999 kl. 10 på Radisson SAS Scandinavia Hotel, Oslo.

Styre

Styremedlemmer oppnevnt av staten

Harald Norvik, styrets leder
Kari Gjestebø, styremedlem

Styremedlemmer valgt av den private aksjonærgruppen

Bjørn Eidem, nestleder
Mads Henry Andenæs, styremedlem

SAS Sverige AB

Årsberetning

Styret og administrerende direktør for SAS Sverige AB (publ), (org.nr. 556042-5414) avgir hermed årsoppgjøret for regnskapsåret 1998.

Gjennom konsortialavtalen med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB luftfartsvirksomhet i konsortiene Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter. Gjennom datter- og tilknyttede selskaper driver SAS virksomhet med tilknytning til luftfartsvirksomheten. De to konsortiene med datter- og tilknyttede selskaper utgjør SAS Gruppen.

Forretningsidé

Forretningsideen i SAS Sverige AB er å utføre et aktivt eierskap i SAS Konsortiet. Det overgripende mål er på lang sikt å utvikle SAS gjennom aktivt styrearbeid.

Virksomhet

SAS Sverige ABs hovedsakelige virksomhet er å eie og forvalte andelen (3/7) i SAS Konsortiet.

Styrearbeid i SAS Sverige AB

SAS Sverige ABs styre består av fire medlemmer.

Styret har i 1998 hatt tre styremøter. Ut over dette har styret fattet beslutning i to tilfeller uten styremøter.

År 2000

Vedrørende år 2000 henvises til informasjon som gis av SAS på side 60.

Kompleterende årsoppgjør

De danske og norske morselskapene viser i sin formelle rapportering sin andel av SAS Gruppen i henhold til såkalt "one-line consolidation".

For å bedre sammenlignbarheten mellom morselskapene og fordi samme formelle rapportering ikke er mulig i Sverige, har SAS Sverige AB tatt inn sin andel av SAS Gruppen i en ikke formell rapportering.

I disse rapporteringer inngår foruten SAS Sverige ABs egen virksomhet, 3/7 av SAS Gruppen med såkalt "one-line consolidation". Sammenlignbare tall for 1997 er inn tatt etter de samme prinsipper.

Resultat

Resultatet etter skatt for SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen er 900 (714) MSEK.

Personal

SAS Sverige AB hadde i 1998 i gjennomsnitt 1,5 ansatt.

Utbyttepolitikk

Styrene i SAS morselskaper har som ambisjon å føre en felles utbyttepolitikk, noe som har til formål at utbytte for respektive SAS aksjer er like stort ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige utbytte fastsettes med hensyn til SAS Gruppens resultatutvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturførhold.

Utbyttepolitikken har som mål at utdelingen over en konjunktursyklus skal være i størrelsesorden 30-40% av SAS Gruppens resultat etter fradrag for beregnet skatt.

Forslag til utbytte

Utbytte for regnskapsåret foreslås til 4,00 (4,00) SEK per aksje og vil da utgjøre 282 (282) MSEK.

Utsikter for 1999

Vedrørende utsikter for 1999 henvises til informasjon som gis av SAS.

Resultatregnskap

Ikke formell rapportering
SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen

MSEK	Note	1998	1997
Resultatandel i SAS Gruppen ¹		1 164,0	926,6
Inntekter annen virksomhet		1,1	0,8
Totale inntekter		1 165,1	927,4
Personalkostnader		-4,7	-4,9
Andre driftskostnader		-2,3	-3,3
Driftsresultat		1 158,1	919,2
Finansielle inntekter		47,3	46,7
Finansielle kostnader		-0,4	0
Resultat etter finansielle poster		1 205,0	965,9
Skatt	1	-305,3	-251,6
Årets resultat		899,7	714,3

¹ Andel i SAS Gruppen etter datterselskapenes skatter.

Balanse

Ikke formell rapportering
SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen

EIENDELER

MSEK	31.12.1998	31.12.1997
Anleggsmidler		
Materielle anleggsmidler	0,3	0,5
Finansielle anleggsmidler		
Andel i SAS Gruppen	6 904,1	6 103,3
Andre aksjer	0,0	0,0
Utsatt skattefordring	73,0	73,0
	6 977,1	6 176,3
Sum anleggsmidler	6 977,4	6 176,8
Omløpsmidler		
Kortsiktige fordringer		
Kundefordringer	–	1,0
Fordringer på SAS	967,0	1 018,4
Forventet overføring fra SAS	410,3	489,0
Andre fordringer	3,4	0,0
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter	1,4	1,7
	1 382,1	1 510,1
Kasse og bank	2,7	1,3
Sum omløpsmidler	1 384,8	1 511,4
SUM EIENDELER	8 362,2	7 688,2

EGENKAPITAL OG GJELD

MSEK	31.12.1998	31.12.1997
Egenkapital, Note 9		
Bundet egenkapital		
Aksjekapital (70 500 000 aksjer à 10 SEK)	705,0	705,0
Oppskrivningsfond	179,0	179,0
Bundne reserver	4 359,4	4 159,7
Sum bundet egenkapital	5 243,4	5 043,7
Fri egenkapital		
Tilbakeholdt overskudd	468,2	188,5
Årets resultat	899,7	714,3
Til fradrag, foreslått utbytte	–282,0	–282,0
Sum fri egenkapital	1 085,9	620,8
Sum egenkapital	6 329,3	5 664,5
Pensjonsavsetninger	0,5	0,5
Langsiktig gjeld		
Utsatt skatt, Note 4	1 478,0	1 418,5
Annen langsiktig gjeld	22,1	22,1
	1 500,1	1 440,6
Kortsiktig gjeld		
Foreslått utbytte	282,0	282,0
Skattegjeld	245,7	256,5
Annen gjeld	3,1	40,9
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	1,5	3,2
	532,3	582,6
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	8 362,2	7 688,2
Sikkerhetsstillelser		
Pantstillelser i SAS Gruppen (3/7)	380,1	375,8
Garantiansvar		
SAS Gruppen (3/7)	525,4	419,1
VPC	1,0	1,1
	526,4	420,2

Finansieringsanalyse

SAS Sverige AB

MSEK	Ikke formell rapportering		1998	1997
	1998	1997		
Tilførte midler				
Resultat etter finansielle poster	1 205	966	1 085	949
Resultat andeler	-1 164	-927	-1 044	-910
	41	39	41	39
Mottatt overføring fra SAS	489	362	489	362
Avskrivninger	0	0	0	0
Skatt	-246	-248	-246	-248
	284	153	284	153
Anvendte midler				
Utbytte til aksjonærer	-282	-211	-282	-211
Endring av driftskapital	2	-58	2	-58
Spesifikasjon av driftskapitalendring				
Økning(+)/reduksjon(-)av kortsiktige fordringer	-49	-43	-49	-43
Økning(-)/reduksjon(+)-av kortsiktig gjeld	50	-9	50	-9
Økning(+)/reduksjon(-)av likvide midler	1	-6	1	-6
	2	-58	2	-58

Resultatregnskap og balanse

SAS Sverige AB

RESULTATREGNSKAP

MSEK	Note	1998	1997
Resultatandel i konsortiene	2	1 043,2	910,1
Inntekter annen virksomhet		1,1	0,8
		1 044,3	910,9
Personalkostnader		-4,7	-4,9
Andre driftskostnader		-2,2	-3,1
Avskrivninger ifølge plan	3	-0,1	-0,2
Resultat fra salg av materielle anleggsmidler		-	0
Driftsresultat		1 037,3	902,7
Renteinntekter og lignende resultatposter		47,3	46,7
Rentekostnader og lignende resultatposter		-0,4	0
Resultat etter finansielle poster		1 082,2	949,4
Årsoppgjørdisposisjoner	4	-212,5	-10,5
Skatt på årets resultat		-245,9	-248,1
Årets resultat		625,8	690,8

BALANSE

MSEK	31.12.1998	31.12.1997
EIENDELER		
Anleggsmidler		
Materielle anleggsmidler		
Maskiner og inventar, Note 5	0,3	0,5
Sum materielle anleggsmidler	0,3	0,5
Finansielle anleggsmidler		
Andeler i konsortiet, Note 6	6 408,3	5 781,8
Aksjer i konsernselskaper, Note 7	120,4	120,4
Andre aksjer, Note 8	0,0	0,0
Sum finansielle anleggsmidler	6 528,7	5 902,2
Sum anleggsmidler	6 529,0	5 902,7
Omløpsmidler		
Kortsiktige fordringer		
Kundefordringer	-	1,0
Fordringer på SAS	967,0	1 018,4
Forventet overføring fra SAS	410,3	489,0
Andre fordringer	3,4	0,0
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter	1,4	1,7
Sum kortsiktige fordringer	1 382,1	1 510,1
Kasse og bank	2,7	1,3
Sum omløpsmidler	1 384,8	1 511,4
SUM EIENDELER	7 913,8	7 414,1

MSEK	31.12.1998	31.12.1997
EGENKAPITAL OG GJELD		
Egenkapital, Note 9		
Bundet egenkapital		
Aksjekapital (70 500 000 aksjer à 10 SEK)	705,0	705,0
Oppskrivningsfond	179,0	179,0
Reservefond	141,0	141,0
Sum bundet egenkapital	1 025,0	1 025,0
Fri egenkapital		
Tilbakeholdt overskudd	591,0	188,5
Årets resultat	625,8	690,8
Til fradrag: Foreslått utbytte	-282,0	-282,0
Sum fri egenkapital	934,8	597,3
Sum egenkapital	1 959,8	1 622,3
Ubeskattede reserver, Note 4	5 278,7	5 066,2
Pensjonsavsetninger	0,5	0,5
Langsiktig gjeld		
Annen langsiktig gjeld	22,1	22,1
Sum langsiktig gjeld	22,1	22,1
Kortsiktig gjeld		
Foreslått utbytte	282,0	282,0
Gjeld til konsernselskaper	120,4	120,4
Skattegjeld	245,7	256,5
Annen gjeld	3,1	40,9
Pålopte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	1,5	3,2
Sum kortsiktig gjeld	652,7	703,0
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	7 913,8	7 414,1
Pantstillelser		
Sikkerhetsstillelser i SAS Gruppen (3/7)	10,3	12,4
Garantiansvar		
SAS Konsortier (3/7)	494,6	400,3
VPC	1,0	1,1
	495,6	401,4

Dessuten har SAS Sverige AB solidarisk ansvar med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA for samtlige forpliktelser inngått av konsortiene SAS, SAS Commuter og Scanair.

Årsregnskapskommentarer

Regnskapsprinsipper

Ikke formell rapportering for SAS Sverige AB

For å øke sammenlignbarheten mellom SAS Sverige AB og de andre morselskaper, er det i SAS Sveriges årsoppgjør tatt inn ikke formelt konsernresultatregnskap, konsern balanse samt finansieringsanalyse. I disse rapporteringer inngår foruten SAS Sveriges ABs egen virksomhet, 3/7 av SAS Gruppen med en såkalt "online consolidation". Sammenligningstall for 1997 er inntatt etter de samme prinsipper.

SAS Gruppens rapportering er opprettet i samsvar med International Accounting Standards Committees regler (IASC), noe som blant annet medfører at tilknyttede selskaper rapporteres i samsvar med egenkapitalismetoden. Videre rapporteres kursgevinster og kurstap over resultatet for den periode de oppstår. Finansielle leaser kapitaliseres, betalt og utsatt skatt beregnes på resultatet før årsoppgjørdisposisjoner, noe som senere ikke blir rapportert i resultatregnskapet. Ubeskattede reserver deles opp mellom egenkapital og utsatt skatt.

SAS Sverige AB

Rapporteringen omfattes av SAS Sverige AB med 3/7 av SAS Konsortiet og SAS Commuter Konsortiet.

I SAS Sverige ABs balanse rapporteres andelene i det respektive konsortiet. I selskapets rapportering skjer avsetninger til ubeskattede reserver, noe som skyldes selskapets andel av resultat og eiendeler i det respektive konsortiet.

Konsortienes årsregnskap er opprettet i samvar med International Accounting Standards Committees (IASC) regler. For SAS Sverige AB gjøres spesiell konsortietrapportering hvor konsortienes aksjeinnehav i både datter- og tilknyttede selskaper rapporteres i samsvar med oppkjøpsmetoden.

Andre årsregnskapskommentarer

SAS Sveriges ABs datterselskaper har ikke hatt noen virksomhet i løpet av året og aksjenes bokførte verdi tilsvarte i det vesentlige beskattet egenkapital. Konsernrapportering er ikke opprettet.

Den andel av 1998 års resultatet som av SAS er besluttet overført til morselskapene, er for SAS Sverige ABs del på 410 MSEK og har blitt rapportert i årsoppgjøret. Samtidig er utbyttet, 282 MSEK, som er foreslått fra SAS Sverige AB, blitt ført som gjeld.

Noter

Note 1 – Skatt

	1998	1997
Skatt i SAS Sverige AB		
Betalbar skatt	245,9	248,1
Endring av utsatt skatt	59,4	3,5
	305,3	251,6

Note 2 - Resultatandeler i konsortier

	1998	1997
SAS Konsortiet	1 035,0	910,9
SAS Commuter Konsortiet	8,2	-0,8
Scanair Konsortiet	-	-
	1 043,2	910,1

Note 3 – Avskrivninger etter plan

	1998	1997
Maskiner og inventar	0,1	0,2
	0,1	0,2

Note 4 – Ubeskattede reserver

	Inngående balanse	Årets avsetning	Utgående balanse
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
Meravskrivninger			
fly, maskiner og inventar	4 055,8	-13,0	4 042,8
bygninger	198,1	-	198,1
Sum	5 066,2	212,5	5 278,7
hvorav:			
Utsatt skatteandel (28%)	1 418,5		1 478,0
Egenkapitalandel	3 647,7		3 800,7

Note 5 – Maskiner og inventar

	1998	1997
Anskaffelsesverdi	0,4	0,8
Akkumulerte avskrivninger etter plan	-0,1	-0,3
Bokført verdi	0,3	0,5

Note 6 – Andeler i konsortier

	1998	1997
SAS Konsortiet	6 186,3	5 561,5
SAS Commuter Konsortiet	222,0	220,3
Scanair Konsortiet	0,0	0,0
	6 408,3	5 781,8

Note 7 – Aksjer i konsernselskaper

	Org. nr.	Hoved-kontor	Antall aksjer	Kapital andel	Nom. verdi	Bokført verdi	1998	1997
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	120,4	120,4	

Datterselskapene driver ingen virksomhet.

Note 8 – Andre aksjer

OM Gruppen 17 754 stk. à nom. 2 SEK, bokført verdi 32 280 SEK.

Note 9 – Egenkapital/Endring av egenkapital

Konsernet, ikke formell rapportering

	Aksje- kapital	Oppskriv- ningsfond	Bundne reserver	Frie reserver	Sum
Ved årets begynnelse	705,0	179,0	4 159,7	902,8	5 946,5
Utbetalt utbytte	–	–	–	–282,0	–282,0
Etter utbetalt utbytte	705,0	179,0	4 159,7	620,8	5 664,5
Overføring mellom bundne og frie reserver			152,6	–152,6	–
Endring av omregningsdifferanser			47,1		47,1
Årets resultat				899,7	899,7
Foreslått utbytte	–	–	–	–282,0	–282,0
Per 31. desember 1998	705,0	179,0	4 359,4	1 085,9	6 329,3

SAS Sverige AB

	Aksje- kapital	Oppskriv- ningsfond	Reserve- fond	Fri egen kapital	Sum
Ved årets begynnelse	705,0	179,0	141,0	879,3	1 904,3
Utbetalt utbytte	–	–	–	–282,0	–282,0
Etter utbetalt utbytte	705,0	179,0	141,0	597,3	1 622,3
Omregningsdifferanser				–6,3	–6,3
Årets resultat				625,8	625,8
Foreslått utbytte	–	–	–	–282,0	–282,0
Per 31. desember 1998	705,0	179,0	141,0	934,8	1 959,8

Note 10 – Antall ansatte, lønn, andre godtgjørelser og sosiale kostnader

	1998	1997
Gjennomsnittlig antall ansatte har vært		
kvinner	–	1
menn	1,5	2
	1,5	3
Samtlige ansatte har arbeidssted i Stockholm.		
	1998	1997
Lønn og andre godtgjørelser er utbetalt til nåværende og tidligere		
styre og administrerende direktør	1,7	1,3
andre ansatte	0,7	1,0
	2,4	2,3
sosiale kostnader er utbetalt til nåværende og tidligere		
styret og administrerende direktør	1,2	1,1
andre ansatte	0,6	0,7
	1,8	1,8
herav pensjonskostnader til nåværende og tidligere styret og administrerende direktør	0,7	0,7
andre	0,4	0,3
	1,1	1,0

Forts. Note 10

Ved generalforsamlingen i 1998 ble det besluttet at det skulle utbetales et fast årshonorar på totalt 325 000 SEK til styrets medlemmer, hvorav honorar til styrets formann utgjør 135 000 SEK. Honorar til de av SAS Sverige ABs valgte medlemmer i SAS representantskap fastsettes til 275 000 SEK.

I forbindelse med de besluttede endringer i morselskapenes lederstruktur i 1997, er fortsatt tidligere administrerende direktør i tjeneste og mottar en lønn på 1 100 000 SEK frem til og med juli 1998. Deretter utbetales et månedlig avgangsvederlag som totalt utgjør to årslønner. Pensjon tilsvarende 70% av bruttolønn inntre i samsvar med avtale ved fylte 60 år.

Lønn eller andre godtgjørelser til nåværende administrerende direktør blir ikke utbetalt.

Ytterligere en person i selskapets ledelse vil være i tjeneste frem til og med januar 1999, hvorefter et avgangsvederlag tilsvarende to årslønner utbetales.

Forslag til disponering av årets overskudd

Styret og administrerende direktør foreslår at morselskapets disponible overskudd 1 216,8 MSEK disponeres slik:

Utbytte til aksjonærer med 4,00 per aksje hvilket utgjør MSEK	282,0
Overføring til egenkapital MSEK	934,8
	<hr/>
	1 216,8

Stockholm, 17. mars 1999

Bo Berggren

Styreformann

Erik Belfrage

Ingemar Eliasson

Tony Hagström

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Vår revisjonsberetning er avgitt den 22. mars 1999

Jan Åke Magnuson

Autorisert revisor

Gunnar Abrahamson

Autorisert revisor

Revisjonberetning

Til generalforsamlingen i SAS Sverige AB (publ),
organisasjonsnummer 556042-5414

Vi har revidert årsoppgjøret og bokføringen samt styrets og administrerende direktørs forvaltning av SAS Sverige AB for 1998. Det er styret og administrerende direktør som er ansvarlig for regnskapet og forvaltningen. Vårt ansvar er på grunnlag av vår revisjon å uttale oss om årsrapporten og forvaltningen.

Revisjonen er utført i henhold til god revisjonsskikk. Dette innebærer at vi har planlagt og gjennomført revisjonen for i rimelig grad å forsikre oss om at årsoppgjøret ikke inneholder vesentlige feil. Revisjonen omfatter kontroll av et utvalg av underlag for bokføring og annen informasjon i regnskapet. Det inngår også å vurdere regnskapsprinsipper og styrets og administrerende direktørs anvendelse av disse, samt vesentlige beslutninger, tiltak og forhold i selskapet, for å kunne bedømme om styremedlemmer eller administrerende direktør-

er erstatningspliktig mot selskapet eller på annen måte har handlet i strid med aksjeloven, årsregnskapsloven eller selskapsvedtekter. Vi anser at vår revisjon gir oss rimelig grunn for våre uttalelser nedenfor.

Årsoppgjøret er opprettet i samsvar med årsregnskapsloven, hvorved vi anbefaler at resultat og balanse fastsettes og at overskuddet disponeres i samsvar med forslaget i årsberetningen.

Styremedlemmene og administrerende direktør har ikke foretatt noen beslutninger eller gjort seg skyldige i noen forsømmelser som etter vår vurdering kan medføre erstatningsplikt mot selskapet, hvorved vi anbefaler at styrets medlemmer og administrerende direktør innvilges ansvarsfrihet for regnskapsåret.

Stockholm, 22. mars 1999

Jan Åke Magnuson

Autorisert revisor

Gunnar Abrahamson

Autorisert revisor

FEMÅRSOVERSIKT¹

MSEK	1998	1997	1996	1995	1994
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	1 164	927	761	1 092	605
Resultat før skatt	1 205	966	930	1 367	765
Årets resultat	900	714	664	939	972
Balanse					
Anleggsmidler ²	6 977	6 177	5 585	5 099	4 349
Omløpsmidler	1 385	1 511	1 433	2 869	2 520
Sum eiendeler	8 362	7 688	7 018	7 968	6 869
Egenkapital	6 329	5 664	5 151	4 564	5 379
Langsiktige gjeld og avsetninger	1 501	1 441	1 365	1 360	1 142
Kortsiktig gjeld	532	583	502	2 044	348
Sum egenkapital og gjeld	8 362	7 688	7 018	7 968	6 869
Nøkkeltall					
Egenkapital per aksje, SEK	89,77	80,34	73,06	64,74	76,30
Soliditet, %	93,4	92,1	93,6	73,9	94,1
Avkastning på anvendt kapital, ROCE %	15,6	13,6	14,7	21,3	11,9
Avkastning på egenkapital, %	15,0	13,2	13,7	18,9	19,8

¹ Femårsoversikt er tilpasset proforma rapportering

² Inklusive nettoandel i SAS Gruppen

Generalforsamling

Ordinær generalforsamling avholdes mandag 12. april 1999, kl. 16.00 i Uppropssalen, Stockholms Fondsbørs, Källargränd 2, Stockholm. Lokalet åpnes for registrering kl. 15.30 og registrering skal ha skjedd før kl. 16.00 for de som er stemmeberettigede.

Deltagere

Aksjonærer som ønsker å delta i generalforsamlingen skal dels være registrert i aksjebok ført av Värdepappercentralen VPC AB ("VPC") innen torsdag 1. april 1999, dels registrere seg hos selskapet med adresse SAS Sverige AB, c/o SAS, avd. STOUU, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 12 93 eller telefax +46 8 85 94 95, eller via e-post www.sas.se/investor senest torsdag den 8. april 1999 kl. 16.00.

Forvalterregistrerte aksjer

For å kunne delta på generalforsamlingen må aksjonærer som har forvalterregistrert sine aksjer gjennom bankenes notariatavdelinger eller hos fondshandlere, for anledningen registrere aksjene i eget navn hos VPC. Aksjonærer som ønsker en slik registrering må informere forvalteren om dette i god tid før 1. april 1999.

Utbytte

Som avstemningsdag foreslås torsdag den 15. april 1999. Dersom generalforsamlingen beslutter i samsvar med styrets forslag, forventes utbytte å bli sendt ut gjennom VPC tirsdag 20. april 1999.

Styret og revisorer

Styret

Bo Berggren, formann

Født 1936, valgt 1985.

Svensk formann i SAS.

Styreformann i Astra og Sveriges Industriforbund, samt viseformann i Investor AB. Styremedlem i et antall andre selskaper og organisasjoner. Aksjeinnehav: 5 000 aksjer i SAS Sverige AB.

Erik Belfrage

Født 1946, valgt 1992.

Bankdirektør i Skandinaviske Enskilda Banken. Styreformann i Institutet for Företagsledning (IFL), Sigtuna Skolstiftelse og Centre for European Policy Studies (CEPS). Styremedlem i bl.a. SAAB. Varamann i SAS styret.

Aksjeinnehav: 140 aksjer i SAS Sverige AB

Ingemar Eliasson

Født 1939. Valgt 1992.

Landshövding i Värmlands län. Styreformann i Stockholms Fondsbørs (t.o.m. mars 1998), SBAB, Tidningarnas Telegrambyrå AB, Stiftelsen framtidens kultur (t.o.m. juni 1998), og i Svensk-Norska Industrifonden. Varamann i SAS styret.

Aksjeinnehav: 0

Tony Hagström

Født 1936, Valgt 1992

Fil dr.

Styreformann i Dataföretagen i Sverige, Svenska IT-Forum og Tele Office. Styremedlem i SAS og SSAB.

Aksjeinnehav: 0

Revisorer

Jan Åke Magnuson

Født 1942. Valgt 1992

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

Gunnar Abrahamson

Født 1947. Valgt 1997.

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

Lars-Gunnar Nilsson

Varamann. Født 1953. Valgt 1997

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

Dan Phillips

Varamann. Født 1966. Valgt 1998.

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

Representantskap, revisorer og adresser

SAS' representantskap

Norske medlemmer

Ordinære medlemmer

Johan Fr. Od fjell
Formann

Åshild M. Bendiktsen
Evy Buverud Pedersen
Knut Francke
Kaare Granheim
Marit Høvding
Jan Reinås
Svein Sundsbø
Erik Tønseth
Ragnhild M. Wiborg

Personalrepresentanter

Ingvar Lilletun
Randi Kile
Svein Vefall

Svenske medlemmer

Ordinære medlemmer

Bo Rydin
Første viseformann

Georg Andersson
Annika Christiansson
Gösta Gunnarsson
Tom Hedelius
Bertil Jonsson
Bo Lundgren
Tom Wachtmeister
Marcus Wallenberg
Bosse Wallin

Personalrepresentanter

Leif Kindert
Ulla Gröntvedt
Gertrud Axelsson

Danske medlemmer

Ordinære medlemmer

Svend Jakobsen
Andre viseformann

Niels Brockenhuus-Schack
Tommy Dinesen, MF
Peter Duetoft, MF
Jørgen Estrup, MF
Svend Aage
Heiselberg, MF
Anders Knutsen
Torben Rechendorff, MF
Axel greve af Rosenborg
Ole Trolle

Personalrepresentanter

Helmuth Jacobsen
Nicolas Fischer
Jens Tholstrup Hansen

Revisorer

Danmark

Stig Enevoldsen
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Norge

Olav Revheim
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Sverige

Jan Åke Magnuson
Auktoriseret revisor
Deloitte & Touche

Adresser

Hovedkontor

SAS
SE-195 87 Stockholm
Besøksadresse:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 00 00

Danmark

SAS
Postboks 150
DK-2770 Kastrup
Besøksadresse:
Hedegårdsvej 88
København S
Telefon: +45 32 32 06 00

Norge

SAS
NO-0080 Oslo
Besøksadresse:
Snarøyveien 57
Fornebu
Telefon: +47 64 81 60 50

Telexnr. SAS Skandinavia
22263 SASXT DK

SAS på Internet

<http://www.sas.se>

SAS Investor Relations på

Internet

<http://www.sas.se/investor>

Morselskaper

SAS Danmark A/S

Hedegårdsvej 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
Besøksadresse:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 12 93

Informasjon

Miljørapport 1998	mars 1999	Delårsrapport 2, jan–jun 1999	11. aug 1999
Generalforsamling SAS Norge ASA	12. april 1999	Delårsrapport 3, jan–sep 1999	11. nov 1999
Generalforsamling SAS Sverige AB	12. april 1999	Årsregnskapkommuniké 1999	feb 2000
Generalforsamling SAS Danmark A/S ...	13. april 1999	Årsrapport 1999	mars 2000
Delårsrapport 1, jan–mars 1999	6. mai 1999	Miljørapport 1999	mars 2000

SAS månedlige trafikk- og produksjonsstatistikk kommer ut den sjettede arbeidsdagen i hver måned.

Alle rapporter finnes på engelsk, dansk, norsk og svensk og kan rekvireres fra SAS, SE -195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 00 00, fax +46 8 797 15 15. Rapportene er også tilgjengelige på Internet: <http://www.sas.se>

SAS Investor Relations på Internet

<http://www.sas.se/investor>

e-mail: investor.relations@sas.se

Påmelding til generalforsamlingen i SAS Sverige AB kan også gjøres på Internet.

Definisjoner

AEA • The Association of European Airlines. En sammenslutning av de største regulære europeiske flyselskaper.

ASK, Tilbudte setekilometer • Antall tilgjengelige passasjer seter multiplisert med den strekning disse flys.

ATK, Tilbudte tonnkilometer • Antall tilgjengelige kapasitetstønn for transport av både passasjerer, frakt og post multiplisert med den strekning i km som kapasiteten flys.

AV • Samlede eiendelers bokførte verdi pluss merverdi av fly, nåverdien av kostnaden for operasjonell flyleasing NPV, minus ikke rentebærende gjeld og rentebærende eiendeler.

Avkastning på egenkapital • Resultat etter skatter i forhold til gjennomsnittlig egenkapital. Skatt på SAS Konsortiets og Konsortiet SAS Commuters resultat beregnes med en sjablongmessig skattesats på 29,7% (veid gjennomsnittlig skattesats for Danmark, Norge og Sverige).

Avkastning på anvendt kapital (ROCE) • Driftsresultat økt med finansielle inntekter i forhold til gjennomsnittlig anvendt kapital. Med anvendt kapital menes total kapital ifølge balansen fratrukket rentefri gjeld.

Avkastning på anvendt kapital (ROCE), markedsbasert • EBITR minus avskrivningsdelen av kostnader for operasjonell flyleasing pluss endring av merverdi (fly) i relation til AV.

Betalte passasjer kilometer (RPK) • Se RPK.

Betalte tonn kilometer (RTK) • Se RTK.

Break even-lastfaktor • Den lastfaktor som gjør at trafikkinntektene og driftskostnadene er like store.

Brutto driftsmargin • Driftsresultat før avskrivninger i forhold til driftsinntekten.

Code-Share • Når to eller flere flyselskaper angir sitt flightnummer i tidtabellen på en og samme flyvning, mens bare ett av selskapene utfører selve flyvningen.

CFROI • EBITDAR i forhold til AV.

EBITDA • Resultat før finansnetto, skatter, avskrivninger og salgsgevinster fra flysalg.

EBITDAR • Resultat før finansnetto, skatter, avskrivninger, salgsgevinster fra flysalg og kostnad for operasjonell flyleasing.

EBIT (inkl. salgsgevinster) • Driftsresultat.

Enhetsinntekt (yield) • Gjennomsnittlig trafikkinntekt per RPK.

Enhetskostnad • Flyvirksomhetens totale driftskostnader redusert med ikke trafikrelaterte inntekter, per veid ASK/RPK.

Gjeldsgrad • Rentebærende gjeld, redusert med rentebærende eiendeler, i forhold til egenkapital og minoritetsinteresser.

IATA International Air Transport Association • En global sammenslutning av mer enn 200 flyselskaper.

ICAO International Civil Aviation Organization • FNs fagorgan for den internasjonale sivile luftfarten.

Kabinfaktor Passasjerer • Forholdet mellom RPK og ASK i %. Beskriver utnyttelsesgraden av tilbudte seteplasser. Kalles også belegg.

Kapitalandelsmetoden • Andeler i tilknyttede selskap medtatt til SAS' andel av egenkapital under hensyn til anskaffede merrespektive mindreverdier.

Kontantstrøm fra virksomheten • Internt tilførte midler før driftskapitalforandring.

Kontantstrøm per aksje • Kontantstrøm for respektive morselskap med fradrag for betalt skatt dividert med antall aksjer.

Nettofinansiering fra virksomheten • Se kontantstrøm fra virksomheten.

Nettogjeld • Rentebærende gjeld redusert med rentebærende eiendeler.

Nettogevinstmargin • Resultat etter finansielle poster i forhold til driftsinntekter.

NPV • Nåverdi, anvendes ved beregning av kapitaliserte fremtidige kostnader for operasjonell flyleasing.

P/CE-tall • Gjennomsnittlig aksjekurs dividert med kontantstrøm per aksje etter betalt skatt.

P/E-tall • Gjennomsnittlig aksjekurs dividert med resultat per aksje etter sjablongskatt.

Regularitet • Andel gjennomførte flyvninger i forhold til tidtabellen eksklusive fly som er innstilt av kommersielle grunner.

ROCE • Se Avkastning på anvendt kapital.

ROCE, markedsbasert • se avkastning på anvendt kapital, markedsbasert.

RPK, Betalte passasjerkilometer • Antall betalende passasjerer multiplisert med den strekning i kilometer som disse flys.

RTK, Betalte tonnkilometer • Antall tonn betalt trafikk (passasjerer, frakt og post) multiplisert med den strekning i kilometer som denne trafikken flys.

Rentedekningsgrad • Driftsresultat økt med finansielle inntekter i forhold til finansielle kostnader.

Resultat per aksje (EPS) • Resultat etter skatt dividert med antall aksjer.

Soliditet • Egenkapital pluss utsatt skatt og minoritetsinteresser i forhold til totalbalansen.

Tilbudte setekilometer • Se ASK

Tilbudte tonnkilometer • Se ATK

Total lastefaktor • Forholdet mellom RTK og ATK i %. Den andel av total tilgjengelig kapasitet som er solgt og fløyet.

US Majors • Gruppe bestående av de største amerikanske regulære flyselskaper inklusive flyfraktselskaper.

WACC • Gjennomsnittlig total kapitalkostnad, består av den gjennomsnittlige kostnaden for gjeld, egenkapital og operasjonell flyleasing. Finansieringskildene beregnes og veies i samsvar med dagens markedsverdi for egenkapital og gjeld samt kapitalisert nåverdi for kostnad for operasjonell flyleasing.

Yield • Se Enhetsinntekt.

SAS' Sponsing

SAS konsentrerer sin sentrale sponsing til noen få langsiktige og strategiske prosjekter. Sponsorprosjektene styrker SAS' varemerke og hjelper til å bygge den image som SAS streber etter.

At SAS blir eksponert i positive sammenhenger, forsterke kundenes, omverdens og personalets kjennskap til SAS, noe som også medfører en økt lojalitet, såvel internt som eksternt.

Miljø

SAS driver sammen med Coca-Cola en stiftelse som forvalter et fond for å bedre drikkevannet i Norden og Baltikum, The SAS/Coca-Cola Environmental Foundation. Stiftelsen deler ut fem stipender per år med start i februar 1999.

SAS er også hovedsponsor for miljøprisen som er innstiftet av Danmarks og Spanias kronprinser, Prince's Award som deles ut i København en gang per år.

Kultur

Hvert år satser SAS betydelige beløp på kultursponsing og policyen er å samarbeide med etablerte institusjoner og organisasjoner. I 1998 har det for eksempel vært samarbeidet med Operan, Moderna Museet og Nationalmuseum i Stockholm, med Polar Prize og Göteborgssymfonikerna samt med Nationaltheatret og Den Norske Opera i Oslo og Det Konglige Teater i København.

Sport

Innenfor sport konsentrerer SAS sitt engasjement til golf og tennis. SAS satser i første omgang på et fåtall større internasjonale arrangementer og prosjekter som holdes i Skandinavia. Innen golf har SAS skapt det første skandinaviske lagarrangementet i verdensklasse for golfproffer, SAS Invitational. SAS er videre engasjert i samtlige tennisturneringer i Skandinavia med ATP-status slik som Copenhagen Open, Swedish Open og Stockholm Open. SAS har dessuten i ti år sponset norsk langrenn.

Humanitær sponsing

Innen området humanitær sponsing har SAS valgt å samarbeide med Redd Barna i Skandinavia. SAS garanterer Redd Barna seks millioner kroner per år i tre år (1998-2000) for å sikkerhetsstille ulike prosjekt under temaet "Barn i krig og på flukt". Redd Barna arbeider langsiktig for å forbedre barns vilkår i samsvar med FN's Barnekonvensjon og er en organisasjon med verdier som stemmer godt overens med de verdier som SAS har. Organisasjonen er veletablert og er velkjent i Skandinavia og arbeider på samme måte som SAS, globalt. Både kunder og personal engasjeres regelmessig i prosjektet.

Astrid Lindgrens Barnesykehus i Stockholm er verdens mest moderne barnesykehus og dessuten et unikt, samlet sentrum for forskning, utvikling og utdanning innenfor barnesykdommer. SAS har valgt å støtte Astrid Lindgrens Barnesykehus fordi sykehuset er høyt respektert og velkjent. SAS har også mange barn som sine kunder og vil derfor være en selvsikre partner i dette unike prosjektet. Samarbeidet startet i januar 1999 og fortsetter tre år fremover. Også her vil kunder og personal bli engasjert.

Produksjon: SAS og Wildeco.

Foto: J. Olsson, E-M. Rundquist, S. Sunsbø, P. Johansson, G. Johansson samt T. Fahn.

Tryck: Arne Löfgren Offset, Stockholm 1999.

Årsrapporten er trykt på Lessebo Linné naturhvit, TCF, 120 g.
Omslaget er trykt på Lessebo Linné naturhvit, TCF, 250 g og miljømerket med den nordiske Svanen.



