

The SAS logo is a dark blue square with the letters "SAS" in white, italicized, serif font.

# Årsredovisning 1998

SAS Gruppen

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





### Ett starkt trafiksystem

SAS erbjuder sina kunder ett globalt trafiksystem, ett nätverk genom vilket kunden kan resa enkelt och smidigt mellan kontinenter, länder och städer, ett nätverk som bidrar till SAS möjligheter att fortsätta vara framgångsrikt på en allt mer konkurrensutsatt marknad.

SAS deltar aktivt i skapandet och utvecklingen av Star Alliance som är världens starkaste flygallians med SAS, Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines, och Varig Brazilian Airlines som partners. Air New Zealand och Ansett Australia blir aktiva medlemmar fr.o.m. 28 mars, All Nippon Airways senare under 1999.

På den skandinaviska marknaden erbjuder SAS ett slagkraftigt nätverk tillsammans med regionala partners Cimber Air, Widerøe, Skyways, Air Botnia och Maersk Air.

Genom Star Alliance, regionala partners och av SAS delägda British Midland, Spanair och airBaltic erbjuder SAS mer än 8 000 dagliga avgångar till över 800 destinationer i 114 länder.

### Innehåll

|   |           |                                       |              |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------|
| Viktiga händelser under 1998            | 1         | <b>SAS tillgångar</b>                 | <b>49</b>    |
| VD har ordet                            | 2         | SAS varumärke                         | 50           |
| Detta är SAS                            | 4         | Flygplansflottan                      | 51           |
| SAS och kapitalmarknaden                | 5         | Riskstyrning och kreditvärdighet      | 54           |
| SAS International Hotels                | 12        |                                       |              |
| Aktiedata                               |           | <b>Ekonomisk redovisning</b>          | <b>57</b>    |
| SAS Danmark A/S                         | 13        | SAS Gruppens struktur                 | 58           |
| SAS Norge ASA                           | 14        | Ordförandens kommentar                | 59           |
| SAS Sverige AB                          | 15        | Förvaltningsberättelse                | 60           |
| Ekonomisk tioårsöversikt                | 16        | SAS Gruppens resultaträkning          | 62           |
|   |           | SAS Gruppens balansräkning            | 64           |
| <b>Omvärlden</b>                        | <b>19</b> | SAS Gruppens finansieringsanalys      | 66           |
| Trender i omvärlden                     | 20        | Redovisnings- och värderingsprinciper | 69           |
| Branschens utveckling                   | 22        | Noter                                 | 71           |
| Kundens behov och önskemål              | 25        | Revisionsberättelse                   | 77           |
|   |           | SAS styrelse                          | 78           |
| <b>Marknader och trafik</b>             | <b>27</b> | SAS ledning                           | 80           |
| Marknader                               | 28        | Moderbolagen                          | 82           |
| Operationella nyckeltal, tioårsöversikt | 31        | SAS Danmark A/S                       | 82           |
|   |           | SAS Norge ASA                         | 91           |
| <b>Affärsidé och mål</b>                | <b>33</b> | SAS Sverige AB                        | 99           |
| SAS mål                                 | 34        | SAS Representantskap,                 |              |
| Strategier för ökad lönsamhet           | 36        | revisorer, adresser                   | 110          |
|   |           | Informationstillfällen                | 111          |
| <b>SAS 2000+</b>                        | <b>39</b> | Definitioner                          | 112          |
| SAS och miljön                          | 40        |                                       |              |
| Förändringsprogrammet SAS 2000+         | 43        | SAS sponsringsengagemang              | omsl. insida |
| Kundbemötande                           | 44        |                                       |              |
| Medarbetarna i nyckelroll               | 46        |                                       |              |

# Viktiga händelser under 1998

## Januari

SAS Pleasure lanseras med fokus på fritidsresandet.

SAS köper 100% i finländska flygbolaget Air Botnia.

SAS beslutar efter genomförd utvärdering att behålla och utveckla sin hotellverksamhet (SIH).

## April

JAR-OPS 1, ett nytt regelsystem för civil flygoperativ verksamhet införs av de skandinaviska luftfartsmyndigheterna.

SAS köper 25% av aktierna i det svenska flygbolaget Skyways Holding AB.

## Maj

Arbetsmarknadskonflikt i Danmark och Norge lamslår stora delar av SAS flygtrafik under april och maj.

SAS avtalar om att köpa 26% av aktierna i det danska flygbolaget Cimber Air A/S.

## Juli

SAS Commuter utökar sin fasta order med två deHavilland Q400. SAS Commuter har nu 17 flygplan i fasta order samt optioner på 18.

SAS utökar sin fasta order på Boeing 737-600 till 55 flygplan. SAS har därutöver optioner på 40 flygplan.

## Augusti

SAS presenterar ny varumärkesstrategi samt logotype i ny design.

SAS nya Boeing 737-600 visas upp i nya färger.

## September

SAS nya identitet presenteras.

SAS säljer sina sista 20 DC-9-41 samt en Boeing 767. Flygplanen leasas tillbaka under en fast period.

SAS upplever störningar i trafiken under september på Arlanda på grund av bemanningsproblem bland flygledarna.

## Oktober

Gardermoen öppnar för reguljär trafik.

Nya flygleder i Norden införs som första steget i "Airspace 98". SAS anpassar sitt trafikprogram i den svåra inkörningsfasen med stora trafikavvecklingsproblem.

SAS och Mærsk Air ingår avtal om samarbete.

SAS och Singapore Airlines ingår samarbetsavtal.

All Nippon Airways tas in som ny blivande medlem i Star Alliance.

SAS öppnar ny flyglinje mellan Stockholm–Chicago.

SAS upplever svåra problem med förseningar och inställda flygningar p.g.a. inkörningsproblem på Gardermoen samt introduktion av nya flygleder i Skandinavien under oktober till december.

## December

SAS och All Nippon Airways ingår samarbetsavtal.

SAS startar flygningar på Kristiansand och Ålesund.

SAS och Air Canada avtalar om samarbete på linjen Köpenhamn–Toronto fr.o.m. 1999.

SAS köper ytterligare 34,3% av aktierna i det norska flygbolaget Widerøe's Flyveselskap ASA. Totalt innehar SAS nu 63,2% av aktierna i bolaget.

## Nyckeltal SAS Gruppen, SAS och SAS International Hotels

|  | SAS Gruppen |        | SAS    |        | SAS International Hotels |       |
|--|-------------|--------|--------|--------|--------------------------|-------|
|  | 1998        | 1997   | 1998   | 1997   | 1998                     | 1997  |
| Omsättning, MSEK                           | 40 946      | 38 928 | 38 211 | 36 769 | 2 786                    | 2 304 |
| Resultat efter finansiella poster, MSEK    | 2 829       | 2 231  | 2 588  | 2 067  | 233                      | 160   |
| Bruttovinstmarginal, %                     | 10          | 11     | 10     | 10     | 33                       | 32    |
| Investeringar, MSEK                        | 6 112       | 3 256  | 5 554  | 2 938  | 557                      | 318   |
| Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), % | 13          | 12     | 12     | 11     | 14                       | 12    |
| Medelantal anställda                       | 27 071      | 25 057 | 23 992 | 22 524 | 3 041                    | 2 494 |

## Nyckeltal SAS aktie (lokal valuta)

|                          | SAS Danmark A/S |        | SAS Norge ASA |        | SAS Sverige AB |        |
|--------------------------|-----------------|--------|---------------|--------|----------------|--------|
|                          | 1998            | 1997   | 1998          | 1997   | 1998           | 1997   |
| Vinst per aktie          | 11,60           | 8,28   | 11,51         | 9,36   | 12,77          | 10,13  |
| Börskurs vid årets slut  | 72,80           | 100,00 | 64,00         | 103,00 | 74,50          | 115,00 |
| Utdelning (förslag 1998) | 3,15            | 3,50   | 3,70          | 3,70   | 4,00           | 4,00   |

Definitioner se sidan 112.

# VD har ordet

## En plattform för nya satsningar

I min kommentar till fjolårets årsredovisning förespände jag att 1998 skulle bli ett bra år för SAS. Vi hade formulerat ett antal mål, som vi med rimliga medel skulle kunna nå. Med facit i hand kan jag konstatera att allt inte gick vår väg. En del berodde på oss själva, annat på händelser i omvärlden utanför vår kontroll.

Året började bra, vilket framgick av den första kvartalsrapporten. Sedan drabbades vi av arbetsmarknadskonflikter både i Danmark och Norge med åtföljande nedgång i resandet.

Hösten inleddes med protestaktioner från flygledarna i Sverige och problemen förstärktes när omläggningen av luftlederna genomfördes i Skandinavien något senare. Detta påverkade alla flygbolag med trafik till och från Sverige och Norge, men eftersom vi är störst blev effekterna naturligtvis mest kännbara för oss.

Överflyttningen från Fornebu till Gardermoen var nödvändig, men långt ifrån problemfri. Till höstens svårigheter hörde också att leveranserna av vårt nya flygplan Boeing 737 försenades från fabriken. Vår bedömning är att kostnaderna för dessa till övervägande delen oförutsedda och oplanerade händelser uppgick till ca. 800 MSEK.

### Nådde målen

Vårt övergripande mål är att ge våra ägare en konkurrenskraftig avkastning. I siffror innebär det 14% per år räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel. Under perioden 1990-1998 blev den genomsnittliga avkastningen 16,1%. Därmed har vi uppnått vårt mål.

I den interna målstyrningen har vi hittills arbetat med en avkastning på sysselsatt kapital på 12%, likaledes i medeltal över en konjunkturcykel. 1998 blev utfallet 13,2% och genomsnittet för perioden 1994-1998 uppgick till 12,3%.

SAS Gruppens rörelseresultat för 1998 blev 2 957 MSEK, vilket är en förbättring med 24% jämfört med fjolåret. I resultatet ingår realisationsvinster med 1 014 MSEK mot 83 MSEK 1997. Vårt operativa resultat försämrades sålunda med mer än 500 MSEK, vilket skall ställas i relation till de ökade kostnader som jag berörde i inledningen.

Till årets glädjeämnen hörde utvecklingen inom hotellrörelsen, som både omsättnings- och resultatmässigt mer än väl motsvarade våra förväntningar.

### Ofördelaktig kostnadsutveckling

De senaste åren har vi lyckats upprätthålla enhetsintäkten trots kraftigt ökad konkurrens. Däremot är utvecklingen i

enhetskostnaden ogynnsam. Ambitionen för 1998 var att bryta den negativa trenden och sänka enhetskostnaden. Detta lyckades inte, utan vi låg kvar på fjolårets nivå. Dessutom fortsatte produktiviteten att sjunka.

Jämfört med våra viktigaste konkurrenter har vi en lägre produktivitet och högre lönekostnader, framför allt på kabinsidan. Vi för en fortlöpande dialog med våra fackliga företrädare dels för att inom ramen för gällande avtal göra effektivare trafikupplägg, dels få till stånd avtal som medverkar till att vi kan få ner enhetskostnaden. Min bedömning är att förståelsen finns och att förutsättningarna för samförståndslösningar är goda.

Vi ser nu framför oss en period med lägre tillväxt i marknaden och fortsatt hård konkurrens. Dessutom är vi inne i en intensiv investeringsfas som kräver en förbättrad bruttomarginal för att kompensera de stigande kapitalkostnaderna. Därför har vi tagit beslut om ett program med målet att förbättra bruttomarginalen med tre procentenheter under de kommande två åren. Detta skall leda till en kostnadsreduktion i storleksordningen 3 000 MSEK.

### Branschproblem

Utvecklingen under 1998 pekar emellertid på ett antal allvarliga problem som gäller trafikflyget i dess helhet. SAS, men även andra stora flygbolag, lever i flera avseenden inte upp till kundernas krav på en god baskvalitet. Ta punktligheten som exempel. SAS är av tradition ett av Europas punktligaste flygbolag. Trots detta motsvarar vi inte kundernas förväntningar. Det hjälper inte att vara bäst i klassen om standarden över lag är låg. Många fler aktörer, trängsel i luften och på flygplatserna samt underdimensionerad och illa koordinerad flygledning på många håll visar återigen att den infrastrukturella utbyggnaden inte håller samma tempo som tillväxten i flygtrafiken.

### Europas bästa flygbolag

Vårt mål är att bli betraktat som Europas bästa flygbolag. 1998 års kundmätningar visar att vi ligger kvar på 1997 års nivå, vilket inte är tillfredsställande.

Nu flyttar vi fram positionerna. Under 1998 påbörjade vi ett av de mest omfattande förändringsprogrammen någonsin i SAS historia. En process som vi noggrant och systematiskt förankrat bland samtliga medarbetare och som fått ett entusiastiskt mottagande. De yttre symbolerna är ett nytt identitetsprogram, som manifesteras i ny design på flygplan och uniformer. Det inre arbetet handlar om förhållningssättet till kunden och ett resande på kundens villkor.

### Regional strategi och allianser

Under 1998 kom vi i mål med vår regionalstrategi som bygger på samarbete med regionalbolag i varje nordiskt land samt runt Östersjön. Härigenom får vi dels ett konkurrenskraftigt trafikprogram, dels en effektiv matarorganisation, som medverkar till att vi kan öka beläggningen på europalinjerna och interkontinentalt.

Vårt deltagande i Star Alliance utvecklas positivt. Resultatbidraget för 1998 motsvarar ca. 500 MSEK, vilket är i linje med planerna. Vår ambition är att driva de kundvärdeskapande frågorna inom alliansen för att öka attraktionskraften och därmed skapa förutsättningar för ytterligare resultatförbättringar.

### Stort investeringsprogram

Vi fasar nu in en ny flygplanstyp, Boeing 737-600, i vår flotta. Inom loppet av knappt fem år kommer vi att ta 55 flygplan i drift till en samlad investering på ca. 12 miljarder SEK. För de nya flygplanen har SAS valt motorer som ur miljösynvinkel är de bästa marknaden har att erbjuda. Att vara först med den nya motorn markerar vår ambition att vara ledande även i miljöfrågor.

I takt med leveranserna av Boeing 737 säljer vi ut delar av den gamla kort- och medeldistansflottan och tillgodogör oss därmed de övervärden som byggts upp genom konservativa avskrivningsregler.

Under året har vi värderat villkoren för en ny långdistansflotta. Den nuvarande består av 13 Boeing 767, som i genomsnitt är åtta år gamla. Mot bakgrund av vårt nuvarande och kommande trafikprogram är flottan inte optimal vare sig beträffande lastkapacitet eller räckvidd. Under 1998 var vi dessutom mycket framgångsrika på flera destinationer, inte minst på den volymmässigt viktiga trafiken över Nordatlanten. Detta har lett till kapacitetsproblem.

En ny långdistansflotta innebär 10-13 flygplan med ca. 275 säten till en sammanlagd investering på 9-11 miljarder SEK över en fyraårsperiod. Kalkylen är i hög grad beroende av i vilken grad vi lyckas sänka enhetskostnaden och förbättra bruttomarginalen.

Tidpunkten för investeringsbeslutet och dess verkställighet har stor betydelse. Trafikflyget ligger tidigt i konjunkturcykeln och det fanns en klar tendens till avmattning under sista kvartalet 1998. Många flygbolag har redan börjat skjuta upp sina beslutade investeringar, vilket sannolikt är nödvändigt för att undvika kraftig överkapacitet i marknaden. Min bedömning är att vi kommer att ta ställning till långdistansflottan under första halvåret 1999.

Avslutningsvis vill jag framhålla att alla våra medarbetare hade en tuff och slitsam höst. Jag beundrar deras lojalitet och vilja att alltid ställa upp med helgjutna insatser även i de svåraste lägen.

Stockholm i mars 1999

Jan Stenberg  
VD och koncernchef



# Detta är SAS

SAS bildades 1946 och är ett konsortium bestående av de tre nationella flygbolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB. De danska och norska moderbolagen ingår i konsortiet med 2/7 vardera och det svenska med resterande 3/7. Moderbolagen är börsnoterade i Köpenhamn, Oslo respektive Stockholm. Hälften av aktierna i varje moderbolag ägs av respektive stat, hälften av privata intressen.

SAS huvuduppgift är att erbjuda konkurrenskraftiga flygförbindelser inom, mellan samt till och från vart och ett av de tre skandinaviska länderna, dels på egna vingar, dels tillsammans med utvalda partners.

SAS vision är att göra skandinaverna stolta över sitt flygbolag.

Affärsidén är att lönsamt betjäna den skandinaviska marknaden med ett brett utbud av flygbaserade tjänster med särskilt fokus på affärsresandet. SAS prioriterar absolut säkerhet, högsta punktlighet och personlig god service.

Trafiksystemet byggs upp kring non-stoplinjer till och från de skandinaviska huvudstäderna. Köpenhamn utgör huvudnavet för internationell trafik i de fall passagerarunderlaget inte motiverar non-stoptrafik från Oslo och/eller Stockholm.

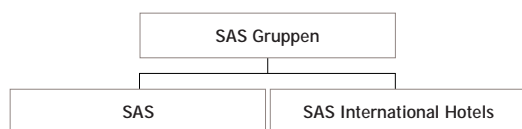
Under 1998 påbörjades ett genomgripande förändringsprogram som under de kommande åren skall stärka SAS konkurrenskraft och lönsamhet. Programmet manifesteras till det yttre av ny identitet, ny design och nya flygplan. Det inre arbetet koncentreras på att utveckla relationerna med kunderna där ledorden är omtanke, värme och öppenhet.

Under 1998 flög SAS 21,7 miljoner resenärer till 101 destinationer i 31 länder, varav nio utanför Europa, sex i Asien och tre i USA. SAS hade mer än 1 000 dagliga avgångar och transporterade närmare 280 000 ton frakt-gods.

Tillsammans med regionala partners i Star Alliance (Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines och Varig Brazilian Airlines) samt övriga samarbetspartners erbjuder SAS sina kunder över 8 000 avgångar varje dag till drygt 800 destinationer i 114 länder.

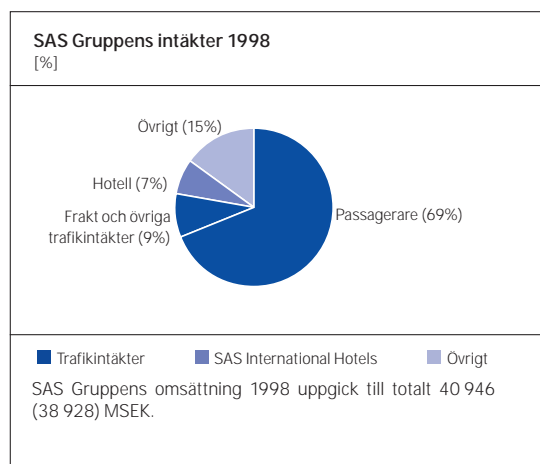
1998 omsatte SAS Gruppen 40,9 miljarder SEK och hade ett resultat efter finansiella poster på 2 829 MSEK.

Vid årets utgång uppgick medelantalet anställda till 27 071.



## SAS Gruppen

SAS Gruppen omfattar SAS flygverksamhet inkl. frakttransporter (SAS Cargo) samt försäljning på flygplatser och ombord (SAS Trading) samt SAS International Hotels som driver hotellrörelse under namnet Radisson SAS Hotels Worldwide.



# SAS och kapitalmarknaden

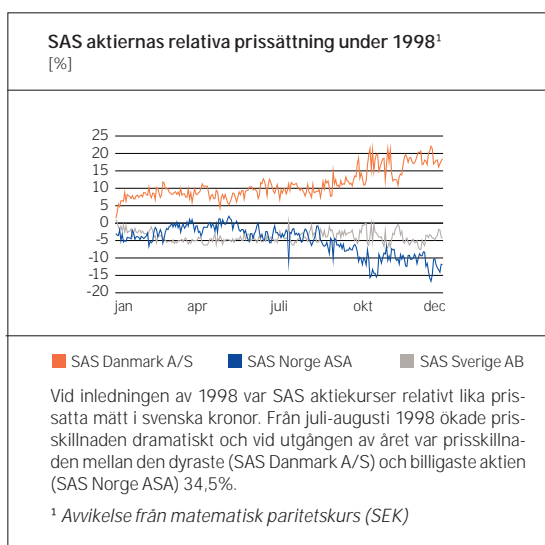
## SAS aktiernas utveckling under 1998\*

1998 var ett turbulent år på den internationella kapitalmarknaden. Efter en positiv kursutveckling fram till i juli månad blev SAS aktierna i likhet med andra aktier hårt drabbade av den generella börsoro och den finansiella instabilitet som uppstod i kölvattnet av kriserna i Asien och Ryssland.

Harmoniseringen av SAS tre moderbolag som genomfördes under 1996, gav en positiv effekt både på aktiernas likviditet och prissättning samt ökat internationellt ägande under 1997 och under det första halvåret 1998. Som ett resultat av den finansiella oron har den positiva trenden ändrat sig något med:

- divergerade aktiekurser på de tre börserna mot slutet av 1998
- något minskat internationellt ägande
- något lägre omsättning

Som styrelseordföranden för SAS påpekar under "Ordförandens kommentar" är de aktiviteter som genomfördes under 1996 för fortsatt harmonisering inte tillräckliga ur kapitalmarknadens synvinkel. Den ökande prisskillnaden mellan de tre aktierna omräknat till svenska kronor är inte i linje med fundamentala förutsättningar. SAS Norge ASA var vid årsskiftet 1998/99 lägst värderad. Tabellen ovan till höger visar prisskillnaden mellan de tre aktierna med SAS Norge ASA som bas. Grafen nedan visar de relativa priserna mellan de tre aktierna under 1998.



\* Definitioner se sidan 112.

| 1998-12-31      | Pris i lokal valuta | Pris i SEK | Avvikelse |
|-----------------|---------------------|------------|-----------|
| 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%     |

Olikheter i den skattemässiga behandlingen av de tre bolagen kan förklara en "normal" prisskillnad avseende SAS Norge ASA på omkring 5-10%.

För SAS Danmark A/S och SAS Sverige AB finns det inga fundamentala orsaker till skillnaderna i aktiekurserna givet den relativt likformiga skattelagstiftningen i de båda länderna. Skillnader i aktiernas likviditet bedöms däremot påverka negativt.

Det kan också noteras att:

- SAS Gruppen värderas med en rabatt på omkring 20-25% mot den europeiska flygsektorn i övrigt baserat på nyckeltalet AV/EBITDAR.
- SAS aktiernas uppdelning på tre bolag medför att respektive bolags marknadsvärde och omsättningsvolym minskar, vilket i sig begränsar likviditeten.

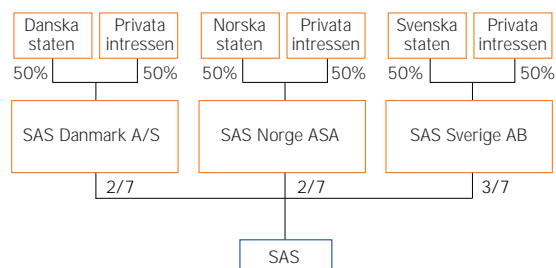
## Aktiestruktur

Det totala antalet utestående SAS aktier uppgår till 164,5 miljoner. Dessa är fördelade enligt SAS ägarstruktur med 2/7 för SAS Danmark A/S, 2/7 för SAS Norge ASA samt 3/7 för SAS Sverige AB.

| Aktie                      | Antal aktier       | Nominellt värde | Listning  |
|----------------------------|--------------------|-----------------|-----------|
| SAS Danmark A/S            | 47 000 000         | 10 DKK          | Köpenhamn |
| SAS Norge ASA <sup>1</sup> | 47 000 000         | 10 NOK          | Oslo      |
| SAS Sverige AB             | 70 500 000         | 10 SEK          | Stockholm |
| <b>Totalt (SAS)</b>        | <b>164 500 000</b> |                 |           |

<sup>1</sup> Endast den privata delen i SAS Norge ASA är listad.

## SAS ägarstruktur



### SAS aktiernas kursutveckling under 1998

SAS aktierna hade en kraftig kursuppgång första halvåret 1998, medan utvecklingen under andra halvåret har präglats av stora kursnedgångar. Under 1998 har SAS Danmark A/S fallit med 27,2%, SAS Norge ASA med 37,9% och SAS Sverige AB med 35,2%.

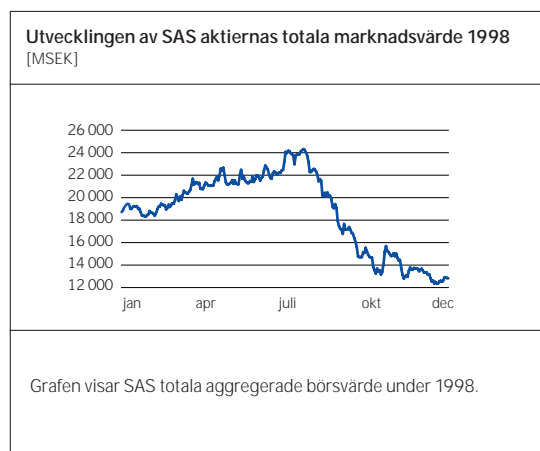
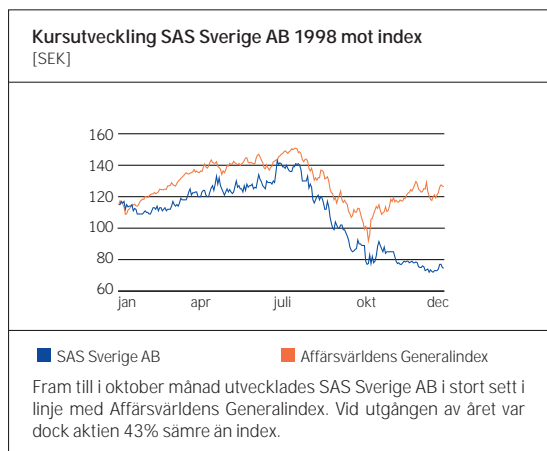
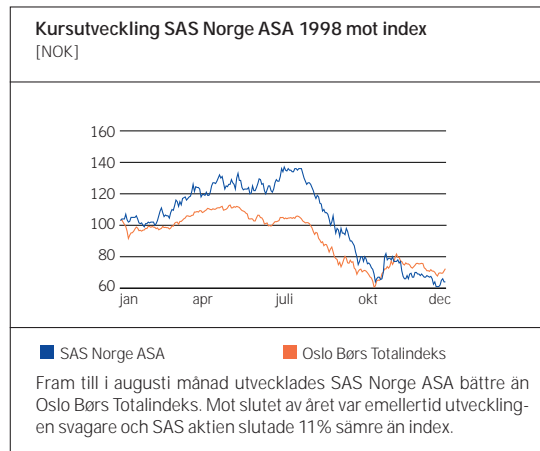
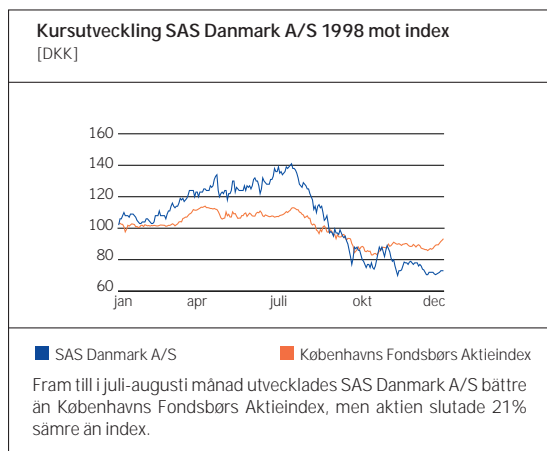
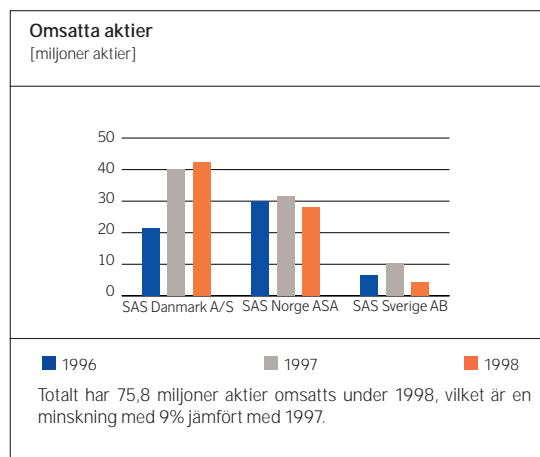
### SAS totala börsvärde

Totalt föll SAS aktiernas samlade marknadsvärde från 18 723 MSEK (1997-12-31) till 12 820 MSEK (1998-12-31), vilket motsvarar en nedgång om 31,5%. Det högsta värdet, 24 351 MSEK noterades den 21 juli. För räkenskapsåret 1997 har det under 1998 gjorts utdelning på totalt 658 MSEK motsvarande 4 svenska kronor per aktie. Utdelningen motsvarar en direktavkastning om 3,5% beräknat på marknadsvärdet per 31 december 1997. Med hänsyn taget till utdelningen föll SAS marknadsvärde med 28% under 1998.

### Omsättningsvolym

På de tre skandinaviska aktiebörserna har totalt 75,8 miljoner SAS aktier omsatts under 1998, en nedgång med 9% jämfört med 1997. Detta motsvarar en total omsättning på 46% (50%) av totalt utestående aktier.

Justerat för det statliga 50-procentiga ägandet i SAS motsvarar detta en årlig omsättning på totalt 92% (100%) av totalt antal aktier. Omsättningen under 1997 påverkades av flera större ägarbyten. 1998 års omsättning fördelades på de tre aktierna enligt följande: 42 (40) miljoner för SAS Danmark A/S, 28 (31,5) miljoner för SAS Norge ASA och 5 (10) miljoner för SAS Sverige AB.





### SAS största ägare

66% av de 164,5 miljoner aktierna är fördelade på sex investerare. Under 1998 har andelen internationella investerare minskat något. Totalt aktieinnehav hos internationella investerare var vid årsskiftet ca. 10%, en minskning med ca. 2 procentenheter jämfört med föregående år.

### De sex största ägarna av SAS aktier per 1998-12-31 (Totalt 164,5 miljoner aktier)

| Procentuell ägande | SAS            | SAS          | SAS           | Totalt | Ack. |
|--------------------|----------------|--------------|---------------|--------|------|
|                    | Danmark<br>A/S | Norge<br>ASA | Sverige<br>AB |        |      |
| Svenska staten     |                |              | 50            | 21,4   | 21,4 |
| Danska staten      | 50             |              |               | 14,3   | 35,7 |
| Norska staten      |                | 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 aktiernas avkastning över en konjunkturcykel

Flygindustrins affärscykler följer generellt sett variationerna i BNP på respektive marknad. Medan de allmänna konjunkturerna svängt i kortare intervaller sedan 1980 har cyklerna i flygindustrin på SAS huvudmarknad omfattat åtta till nio år mellan bottenpunkterna. Ett intervall sträcker sig från 1982 till 1990 och ett från 1990 och framöver. Vid beräkning av SAS aktiernas värdeförändring över en konjunkturcykel är utgångspunkten åttaårsperioden 1990-1998.

### SAS aktiernas utveckling 1990-1998

SAS aktierna har haft en total genomsnittlig avkastning (Investor Yield) på 16,1% från slutet av den förra cykeln fram till dags dato. Detta inkluderar utdelning reinvesterat

till aktiens yield. Jämfört med flygbranschen i övrigt har SAS aktierna i stort sett utvecklats sig i linje med europeiska flygaktier under samma period. Se grafen nedan.

### Total avkastning inkl. reinvesterad utdelning 1990-1998

| Aktie           | Genomsnittlig årlig avkastning |
|-----------------|--------------------------------|
| SAS Danmark A/S | +15.1%                         |
| SAS Norge ASA   | +17.8%                         |
| SAS Sverige AB  | +15.7%                         |
| Totalt (SAS)    | +16.1%                         |

Tabellen visar genomsnittlig avkastning (Investor Yield) per år (baserat på Internal rate of Return) för respektive aktie under perioden 31 december 1990 till 31 december 1998 inklusive reinvesterad utdelning.

### Utdelningspolitik

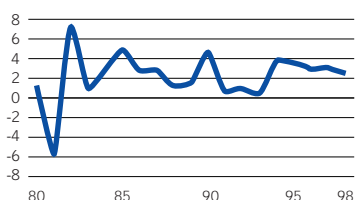
Styrelserna i SAS moderbolag har som ambition att bedriva en gemensam utdelningspolitik, vilket innebär att utdelningen för respektive SAS aktie skall vara lika stor vid omräkning till en och samma valuta.

Den årliga utdelningen fastställs med beaktande av SAS Gruppens resultatutveckling, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden.

Målet är att utdelningen över en konjunkturcykel skall vara i storleksordningen 30-40% av SAS Gruppens resultat efter avdrag för schablonskatt.

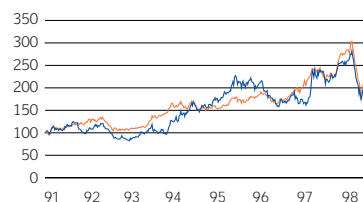
För 1998 har föreslagits en utdelning på 4,00 svenska kronor per aktie, vilket motsvarar en direktavkastning på 5,1% beräknat på slutkurs per 1998-12-31 och 3,5% beräknat på aktiernas genomsnittskurs under räkenskapsåret 1998. Den föreslagna utdelningen representerar 32% av SAS Gruppens resultat efter avdrag för schablonskatt.

Årlig förändring i BNP i Skandinavien [%]



BNP-utvecklingen i de skandinaviska länderna är den viktigaste makroekonomiska faktorn för SAS trafikutveckling och därmed ekonomiska utveckling. Två tillväxtperioder kan noteras under 1980 till och med idag. En från 1982 till 1990 och en från 1990 till idag.

SAS aktiernas utveckling jämfört med andra europeiska flygbolags aktier 1990-1998 [index]



■ SAS totala aktiekursutveckling  
■ Genomsnittlig börskursutveckling i Europas fem största flygbolag

Jämfört med flygbranschen i övrigt har SAS aktierna i stort sett utvecklats sig i linje med europeiska flygaktier under perioden 31 december 1990 till 31 december 1998.

### Avkastningsmätt\*

SAS Gruppens mål är att ge sina aktieägare en konkurrenskraftig avkastning. Med detta förstås summan av den årliga kursändringen och utdelningen. Målet är att ge ägarna en avkastning om 14% per år räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel. SAS har tidigare överfört detta mål till ett internt finansiellt mål, ROCE. Målet ROCE är baserat på EBIT inklusive räntetäckningar i relation till bokfört totalt kapital minus icke-räntebärande skulder. SAS Gruppen har som mål att under en konjunkturcykel uppnå en genomsnittlig avkastning på sysselsatt kapital om 12% (ROCE). Målet för ROCE har referens till den aktuella ränte- och inflationsnivån och kommer således att variera med utvecklingen av dessa. Vidare är målet baserat på en skuldsättningsgrad (nettoskuld: eget kapital) på 1:1 som ett genomsnitt över en investeringscykel.

Som en följd av kommande investeringsprogram och de ändringar i SAS kapitalstruktur detta kommer att medföra har en omfattande genomlysning av SAS kapitalstruktur igångsatts för att uppnå en så optimal kapitalallokering som möjligt.

SAS har vidareutvecklat de viktigaste nyckeltalen för mätning av löpande avkastning och värdeutveckling för att den finansiella styrningen och uppföljningen av verksamhetens finansiella prestanda i avkastningstermer skall vara så marknadsmässig som möjligt och ligga i linje med kapitalmarknadens uppfattning. Kapitalbegreppet är därför systematiskt justerat till att omfatta dolda värden i flygflottan samt kapitaliserat nuvärde för de operationella leasingkostnaderna för flygflottan.

Följande finansiella avkastningsmål introduceras:

- CFROI: Cash Flow Return on Investments
- Marknadsbaserad ROCE: Avkastning på sysselsatt kapital baserad på flygflottans marknadsvärde och kapitaliserad operationella leasingkostnader för flygflottan.

### CFROI

SAS har definierat det primära avkastningsbegreppet som CFROI. Primär fokus är det löpande kassaflödet från verksamheten före operationella leasingkostnader (EBITDAR) relaterat till det justerade kapitalbegreppet. På detta sätt undgås effekter av bokföringsmässiga avskrivningar som för SAS del är betydligt större än den faktiska värdeminskningen för flygplansflottan.

Detta nyckeltal visar bäst den avkastning som verksamheten ger i förhållande till den faktiska kapitalinsats som är allokerad. I kapitalmarknadsterminologi avspeglar detta avkastningsmätt multipeln AV/EBITDAR som internationellt anses vara bland de viktigaste värdeindikatorerna för flygbolag. Nyckeltalet som visar värdeutvecklingen av verksamheten tar hänsyn till marknadsvärdet för den egna flygplansflottan och det kapitaliserade värdet av kostnaden för operationella flygleasingkontrakt.

### ROCE, marknadsbaserad

Det marknadsbaserade ROCE-mättet är beräknat på basis av:

#### Resultatkomponenter

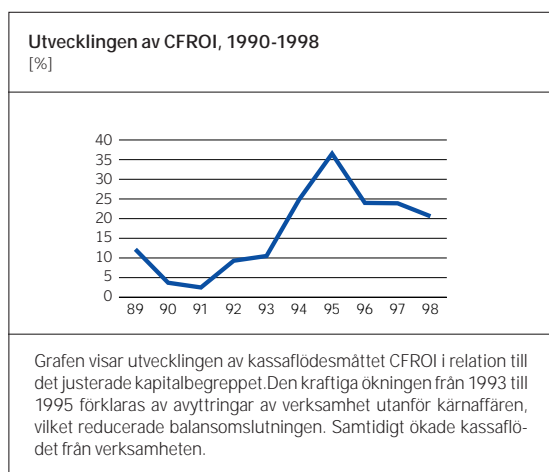
- EBIT (resultat före räntenetto och skatter)
- Räntedel av leasingkostnader
- Förändring av övervärden (flygplan)

#### Justerat kapitalbegrepp

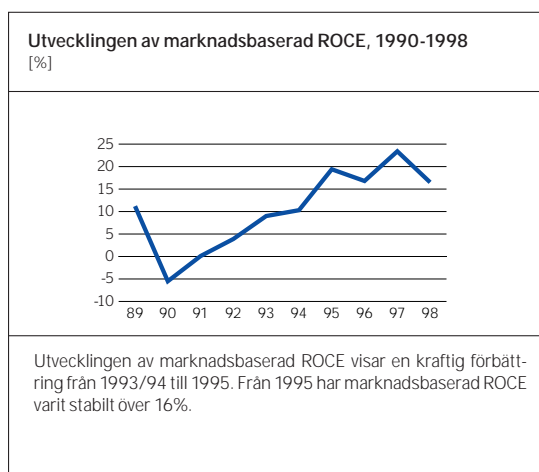
- Totala tillgångar
- Övervärden (flygplan)
- Kapitaliserad operationell leasing (NPV)

### Genomsnittlig kapitalkostnad (WACC)\*

SAS genomsnittliga kapitalkostnad består av den totala genomsnittliga kostnaden för skulder, eget kapital och operationell flygplansleasing. Kostnad för eget kapital beräknas med bas i en förväntad inflation om 1-2% samt SAS historiska betavärde på eget kapital. SAS kostnader för skulder förutsätts vara 5,5% och leasingkostnaden är baserad på en marknadsmässig ränte-



\* Definitioner se sidan 112.



och avskrivningsnivå. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för operationell leasing.

Baserad på detta beräknas SAS nuvarande WACC till 10% före skatt baserat på en skuldsättningsgrad på 1:1. Detta avkastningskrav används som ett absolut minimumkrav vid utvärdering av nya investeringsprojekt och satsningar i verksamheten. En investering eller satsning som ger avkastning som överstiger WACC kommer att öka värdet på verksamheten och därmed öka aktieägarevärdet. I kapitalmarknadsterminologi avspeglar WACC en marknadsmässig ROCE om hänsyn tas till tillväxtfaktorn.

### Operationell flygplansleasing

Vid beräkningen av de tidigare beskrivna marknadsmässiga nyckeltalen tas hänsyn till de operationella leasingkontrakten. Operationell leasing är ett element i en systematisk strategi för optimal finansiell och operationell sammansättning av flygplansflottan och dess finansiella struktur. Operationell leasing används huvudsakligen utifrån följande:

- för att skapa operationell flexibilitet för anpassning till svängningar i konjunktur och efterfrågan
- styrning av restvärderisker. Detta syftar i första hand på den del av flygplansflottan som har kort eller medellång förväntad användning i verksamheten.

Kapitalbindningen för operationella leasar begränsas därför till nuvärdet av framtida leasinghyror. Förlängning och förtida lösen av leasingkontrakt på flygplan är en kontinuerlig process och status ger vid varje tidpunkt uttryck för den kapitalallokering som är aktuell.

Tabellen ovan till höger visar SAS årliga kostnader avseende operationell leasing samt det aggregerade nuvärdet baserat på diskonteringsfaktor lika med den genomsnittliga länekostnad som används i WACC, vilket är 5,5%. Hänsyn har inte tagits till andra åtaganden utanför balansräkningen som pensionsförpliktelser eller hyra av fast egendom etc. utöver flygplan. SAS kommer

att utveckla ett ramverk runt flygleasing som är i linje med beskrivna avkastningsmål och som ger marknaden ökade möjligheter att förstå den verkliga kapitalbindning leasingen innebär.

### Kontrakterad operationell flygplansleasing 1999-2002>

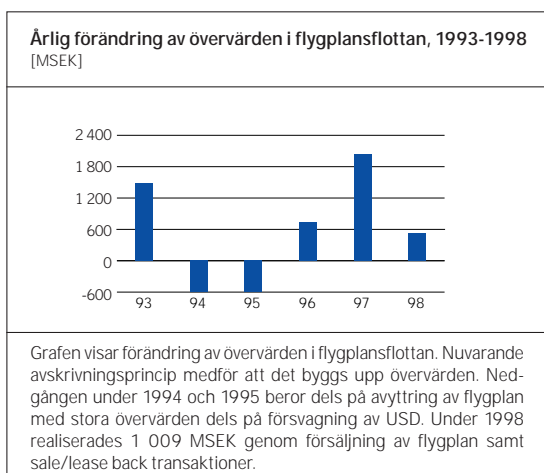
| 1998-12-31             | Summa        | MUSD           |       |      |        |
|------------------------|--------------|----------------|-------|------|--------|
|                        |              | 1999           | 2000  | 2001 | 2002 > |
| Commuter               | 58,9         | 22,2           | 22,7  | 10,5 | 3,5    |
| Kort-/Medeldistans     | 72,9         | 40,1           | 19,6  | 10,8 | 3,0    |
| Långdistans            | 163,0        | 71,7           | 58,1  | 25,7 | 7,5    |
| Summa                  | 294,8        | 134,0          | 100,4 | 47,0 | 14,0   |
| Nuvärde (NPV) vid 5,5% | 270,0 (MUSD) |                |       |      |        |
|                        |              | Antal flygplan |       |      |        |
|                        |              | 1999           | 2000  | 2001 | 2002 > |
| Commuter               |              | 15             | 15    | 6    | 2      |
| Kort-/Medeldistans     |              | 42             | 31    | 17   | 8      |
| Långdistans            |              | 10             | 9     | 7    | 3      |
| Summa                  |              | 67             | 55    | 30   | 13     |

### SAS avskrivningsprinciper samt övervärden\*

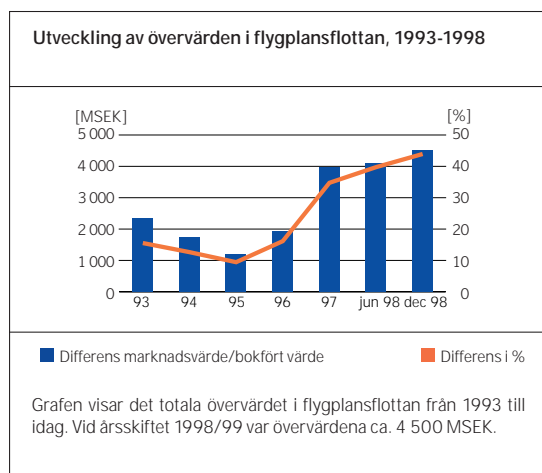
För flygplansflottan använder SAS 6% årliga bokföringsmässiga avskrivningar till ett restvärde på 10% efter 15 år. Den tidigare principen som användes under perioden 1988-1993 byggde på progressiva avskrivningar över ca. 20 år. Efter ändringen av avskrivningsprincip är den effektiva avskrivningstakten för SAS MD-80- och Boeing 767-flottor ca. 7%.

Flera analyser visar på att en "normal" värdenedgång för flygplan är ca. 4% per år. SAS avskrivningsprinciper innebär således en merbelastning på 2-3% eller ca. 400-500 MSEK per år mot EBIT. På grund av de höga avskrivningarna byggs det stadigt upp mervärden i flygplansflottan. Övervärdena per den 31 december var 4 500 MSEK, se grafen nedan. Under 1998 realiserades 1 009 MSEK genom försäljning av flygplan samt sale/lease back transaktioner.

De flesta amerikanska bolag använder 4-4,6% avskrivningstakt för flygplan, dvs. mer i linje med den ekonomiska livslängden som är ca. 25 år.



\* Definitioner se sidan 112.



## SAS investeringscykler

SAS har haft ett cykliskt investeringsmönster, som varit mer uttalat än för de flesta av huvudkonkurrenterna. En stor investeringspuckel uppstod 1968-1971. Under resten av 70-talet och första hälften av 80-talet var investeringsaktiviteten relativt låg. Nästa period med större investeringar kom 1985-1986 respektive 1989-1992.

Vid utgången av 1998 var genomsnittsåldern på den totala flygplansflottan i verksamheten 11,3 år och 9,1 år för den ägda delen av flottan. 51 äldre DC-9 och F28 är under utfasning under de närmaste ett till tre åren, medan fasta order på 47 Boeing 737-600/700/800 och 17 deHavilland Q400 skall levereras under 1999 och de närmaste två till tre åren.

Det pågår dessutom en utvärdering om att ersätta de 13 nuvarande långdistansplanen (Boeing 767) med en större flygplanstyp. En utvärdering pågår också om en ny och större medeldistansflotta avsedd för europeiska destinationer för att klara av framtida expansion. På grund av stora slottidsbegränsningar vid de stora europeiska flygplatserna är större flygplanstyper det enda sättet att expandera.

Medeldistansflottan av MD-80 och MD-90 utgör totalt 75 flygplan och har levererats under perioden 1985 till 1997. Utbyte av denna flotta kan förväntas starta i andra hälften av nästa decennium. Som en följd av detta varierar den genomsnittliga åldern beroende på flygplanstyp framöver. Som tabellen nedan visar kommer snittåldern i kort- och medeldistansflottan samt commuter att minska kraftigt framöver. För de ägda flygplanen är åldern genomgående lägre. Det beror på att de flesta operationella leasor är sale/lease backs med kort löptid av flygplan som skall utfasas.

### Genomsnittlig förväntad ålder på SAS flygplansflotta, år

| Ägda flygplan           | 1998 | 1999 | 2000 |
|-------------------------|------|------|------|
| Långdistans             | 8,3  | 7,4  | 4,7  |
| Kort-/Medeldistans      | 9,1  | 6,8  | 7,9  |
| Commuter                | 9,4  | 4,3  | 3,1  |
| Snittålder totalt ägda  | 9,1  | 6,3  | 6,7  |
| Totala flygplansflottan |      |      |      |
| Långdistans             | 9,0  | 9,6  | 6,0  |
| Kort-/Medeldistans      | 12,4 | 8,4  | 7,9  |
| Commuter                | 7,7  | 4,3  | 3,1  |
| Snittålder total        | 11,3 | 7,7  | 6,8  |

Tabellen nedan visar de planerade investeringarna baserade på fasta lagda order på Boeing 737 samt deHavilland Q400. Utöver investeringarna i flygmateriel har det gjorts andra investeringar i storleksordningen 800-900 MSEK per år. Under 1997 och 1998 gjordes dessutom omfattande infrastrukturella investeringar av engångskaraktär.

### Investeringar, fasta order (CAPEX) för perioden 1999-2002>

|                | Totalt | 1999 | 2000 | 2001 | 2002> |
|----------------|--------|------|------|------|-------|
| MUSD           | 1 500  | 640  | 710  | 75   | 75    |
| Antal flygplan | 64     | 29   | 29   | 3    | 3     |

## SAS ambitioner i dialogen med kapitalmarknaden

Under 1997 intensifierade SAS arbetet för förbättrade kontakter med den globala kapitalmarknaden genom ett utvecklat program för Investor Relations. Ett mål för programmet är att bibehålla och stärka det intresse för SAS aktierna som nuvarande och framtida investerare har, genom att tillhandahålla relevant och aktuell information. Det andra målet är att förse investerare och kapitalmarknadsaktörer med bra och relevant information som skapar goda förutsättningar att förstå verksamheten och dess möjligheter att förädla aktieägarvärdet. Målgruppen omfattar investerare, analytiker, mäklare och affärspress. Under 1998 etablerades dedikerade web-sidor för Investor Relations och ett stort antal analytiker- och investormöten arrangerades.

Antalet analytiker som aktivt följer SAS har stadigt ökat. Speciellt gäller det internationella branschanalytiker, där åtta-nio större mäklarhus i dag följer SAS aktierna systematiskt. Det är bl.a. institutioner som Goldman Sachs, SG Securities, Morgan Stanley Dean Witter & Co, Crédit Agricole Indosuez Cheuvreux Int. Ltd., BNP, Merrill Lynch, HSBC Securities, Salomon Smith Barney och SBC Warburg Dillon Read. Antalet skandinaviska analytiker är relativt stabilt runt 15. Totalt sett har SAS nu en god och bred täckning från kapitalmarknadssynpunkt.

## SAS moderbolag

Moderbolagens verksamhet är att förvalta andelarna i SAS. Resultaten beskattas hos de tre moderbolagen i proportion till deras ägarandelar och är skattepliktiga i de länder där de är registrerade.

Resultatskillnaderna mellan moderbolagen är främst hänförliga till ränteintäkter p.g.a. olika likvida behållningar (en effekt av skillnader i latent skatt). Skatter avser både bedömd betalbar skatt och ökning av latent skatt.

Tillgångarna består av andelar i SAS och likvida medel (vilka är placerade hos SAS). Skulderna består huvudsakligen av skatteskulder och eget kapital. Skillnaderna mellan moderbolagen är främst en effekt av skillnader i nationell skattelagstiftning.

Moderbolagens utdelningspolitik samt föreslagen utdelning beskrivs på sidan 7. Redovisning för respektive moderbolag finns på sidorna 82 till 109.

## Nyckeltal 1998

|   | SAS<br>Danmark A/S | SAS<br>Norge ASA | SAS<br>Sverige AB |
|---|--------------------|------------------|-------------------|
| Resultat per aktie, lokal valuta                  | 11,60              | 11,51            | 12,77             |
| Resultat per aktie, SEK                           | 13,78              | 12,13            | 12,77             |
| Kassaflöde per aktie                              |                    |                  |                   |
| lokal valuta                                      | 16,02              | 19,06            | 19,49             |
| Kassaflöde per aktie, SEK                         | 19,03              | 20,08            | 19,49             |
| Eget kapital per aktie, 98-12-31,<br>lokal valuta | 70,62              | 81,96            | 89,77             |
| Eget kapital<br>per aktie, 98-12-31, SEK          | 90,11              | 87,94            | 89,77             |

## Skattemässiga förhållanden

### Allmänt

I Norge och Sverige är skattesatsen 28% och i Danmark 34% (32% från 1 januari 1999). Danmark har särskilda regler för verksamheter i utlandet (utlandslempelse). Dessa medför att skattesatsen för SAS Danmark A/S för 1998 är 30%.

### Danmark

- I Danmark medges skattemässigt avdrag för avskrivningar på maskiner och inventarier med upp till 30% av det skattemässiga saldovärdet.

- Skattemässiga förskottsavskrivningar på flygplan kan ske fr.o.m det år då bindande avtal om köp ingåtts om leverans sker senast fjärde året därefter. Förskottsavskrivningen kan ackumulerat högst uppgå till 30% av anskaffningsvärdet och årligen högst 15%.

### Norge

- I Norge medges skattemässigt avdrag på flygplan med 12% på skattemässigt restvärde samt på övriga maskiner och inventarier med 20-30%. Vinster vid försäljning av flygplan intäktsförs med 20% under försäljningsåret. De kommande åren intäktsförs 20% av kvarvarande saldo.

### Sverige

I Sverige medges skattemässigt avdrag för avskrivningar på maskiner och inventarier genom årligt fastställande av skattemässigt lägsta restvärde:

- Enligt 30%-regeln (huvudregeln) beräknas restvärdet som lägst 70% av summan av ingående balans plus inköp minus erhållet belopp vid försäljning.

- Enligt 20%-regeln (kompletteringsregeln) beräknas lägsta restvärde till anskaffningsvärdet minus 20% avskrivning varje innehavsår därefter.

## SAS skattesituation i dag och framöver\*

Betalbar skatt påverkar olika nyckeltal som operativt kassaflöde per aktie och andra mått där betalbar skatt beaktas. Totalt betald skatt för samtliga moderbolag inklusive SAS dotterföretag var 635 MSEK under 1998.

Baserat på SAS Gruppens EBIT om 2 957 MSEK för 1998 ger detta en effektiv genomsnittlig skattesats om 21,5% för hela SAS Gruppen.

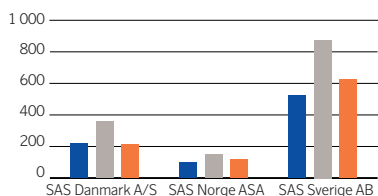
Med de investeringar som är beslutade, Boeing 737 och deHavilland Q400, kommer SAS moderbolag fr.o.m. 1999 ha möjlighet till ytterligare skattemässiga avskrivningar. Den effektiva skattesatsen kommer därmed att påverkas från 1999. Skattesituationen för perioden 2001 och framöver är beroende av beslut om förändring av den interkontinentala flottan och på den framtida sammansättningen av ägda och leasade flygplan.

De totala skattemässiga avskrivningarna utöver de redovisningsmässiga är summan av de avskrivningar som görs på existerande skattesaldo och dem som möjliggörs vid de nyinvesteringar som genomförs. Se graf nedan till vänster och tabell nedan.

### Skattemässiga restvärden för SAS moderbolag

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

### Förväntade möjliga skattemässiga avskrivningar för SAS moderbolag [MSEK]



Förväntade möjliga skattemässiga avskrivningar utöver de räkenskapsmässiga givet de fasta beslutade investeringarna i Boeing 737 och deHavilland Q400. (Förutsätter ägarskap av samtliga fasta order).

\* Definitioner se sidan 112.

# SAS International Hotels

## Stark tillväxt i både omsättning och resultat

SAS International Hotels (SIH) driver hotellverksamhet under namnet Radisson SAS Hotels Worldwide. Resultat efter finansiella poster uppgick till 233 (160) MSEK under 1998, vilket motsvarar en avkastning på sysselsatt kapital på 14,3 (11,5)%. Detta innebär att SIH under de senaste sex åren förbättrat resultatnivån med 340 MSEK från en förlust 1993 på 110 MSEK efter finansiella poster. Rörelseresultatet (EBITDA) ökade med 37% under 1998 till 477 (349) MSEK.

Omsättning under året ökade med 21% till 2 786 (2 304) MSEK. Av ökningen kan 2/3 hänföras till ett ökat antal hotell, medan resten är en effekt av bättre beläggning, ökade priser och effektivare intäktsoptimering. Priset för tillgängliga rum ökade med 7% till 565 SEK och bruttovinstmarginalen till 32,9 (31,6)%.

Medelantalet anställda i SIH var 3 041 (2 494).

Investeringarna under året uppgick till 557 (318) MSEK, varav 252 MSEK avser uppförandet av det nya Radisson SAS Hotel Manchester. Hotellet öppnade i november 1998.

## Syfte, vision och mål

SIHs syfte är att skapa högt värde för kunder, ägare och anställda och det övergripande målet är att bli den mest attraktiva fullservice-hotellkedjan att bo på, arbeta för och investera i. Konkreta mål har satts för kundtillfredsställelse, medarbetarklimat och finansiella prestationer, inklusive utveckling av relationerna till de fastighetsägare där hotellen drivs. Mätningar för att löpande följa prestationerna mot målen har också etablerats.

SIHs affärsidé är att driva och licensiera hotell, inte att äga och förvalta hotellfastigheter. Vid årets slut ägde SIH

6 (6) hotellfastigheter. Långsiktigt skall SIH utvecklas mot en rent operativ hotellrörelse utan fastighetsengagemang.

## Hotellutveckling

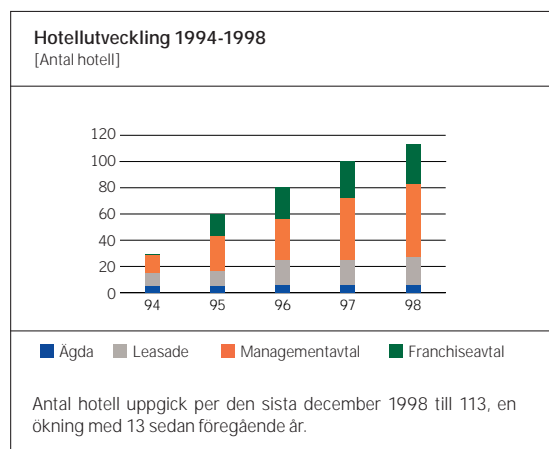
Antalet hotell – i drift eller med ingångna avtal – uppgick vid årets slut till 113 (100). Under 1999 förväntas ytterligare 25-30 hotell inlemmas i kedjan. Målet är att ca. 200 hotell skall drivas under varumärket Radisson SAS år 2000. Den snabba tillväxten har stor strategisk betydelse. Syftet är att nå kritisk massa både vad gäller varumärkeskännedom, geografisk täckning och stordriftsfördelar, att expandera hemmamarknaden från Skandinavien till Tyskland och att etablera sig i alla större städer i Europa, Mellanöstern och Nordafrika, där SIH har ensamrätt till namnet Radisson. SIH koncentrerade tidigare sin hotellverksamhet till viktiga städer och flygplatsområden och med tonvikt på affärsresandet. Under senare år har strategin utvidgats till att även omfatta kombinerade konferens- och fritidshotell. Vid utgången av 1998 fanns 18 sådana hotell.

## 100% Guest Satisfaction Guarantee

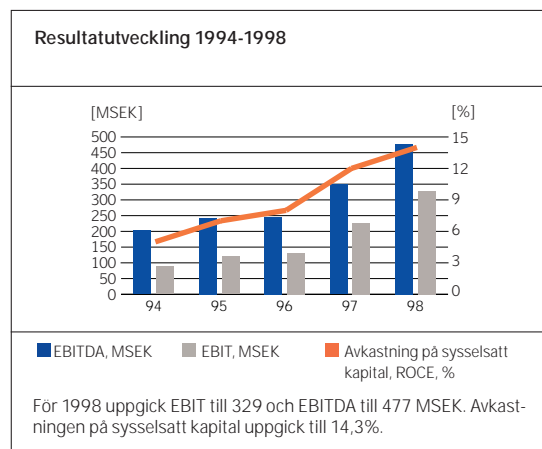
SIHs mål är att gästerna skall bli 100% nöjda. Garantin är utformad så att kunden får pengarna tillbaka för service som inte är tillfredsställande och där hotellet inte har åtgärdat bristerna. All personal har under 1998 genomgått utbildning för att programmet skall kunna genomföras.

## Utvecklingen 1999

Marknaden för hotellverksamheten var generellt gynnsam under 1998. Även 1999 väntas utvecklas positivt. Detta tillsammans med planerad expansion gör att SIH räknar med fortsatt god resultatutveckling under 1999.



Definitioner se sidan 112.



# Aktiedata

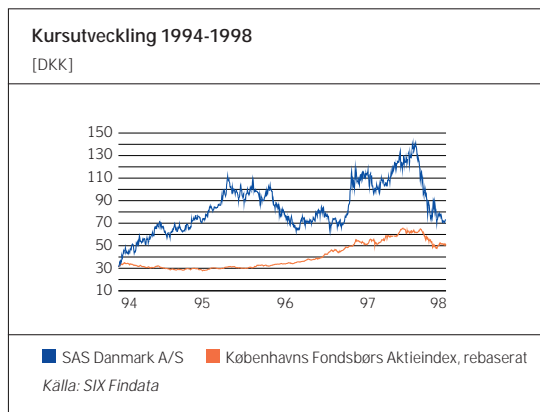
## SAS Danmark A/S

### Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen har varit negativ under året. Vid utgången av 1998 var kursen 72,80 DKK, en nedgång med 27,2%. Aktiekursen har varierat mellan 70 DKK och 141 DKK. Under året omsattes totalt 42 miljoner aktier, en ökning med 5% jämfört med 1997.

### Aktieägare

Den danska aktiebolagslagen föreskriver offentliggörande av de aktieägare som äger 5% eller mer av aktierna i ett bolag. Danmarks Hypotekbank (danska staten), äger 50% av aktierna. PFA-koncernen äger 5,3% av aktierna. Vid utgången av 1998 fanns ca. 6 200 aktieägare noterade, svarande för 81% av aktiekapitalet.



### Förändringar i aktiekapitalet

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

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

| Nyckeltal per aktie, DKK                 | 1998 IAS     | 1997 IAS | 1996 IAS | 1995  | 1994  |
|--|--------------|----------|----------|-------|-------|
| Vinst                                    | <b>11,60</b> | 8,28     | 6,96     | 7,08  | 12,34 |
| Operativt kassaflöde <sup>2</sup>        | <b>16,02</b> | 18,72    | 18,81    | –     | –     |
| Utdelning (föreslagen 1998)              | <b>3,15</b>  | 3,50     | 2,60     | 2,46  | 0,51  |
| Utdelning, % av vinst                    | <b>27</b>    | 42       | 37       | 35    | 4     |
| Kursrelaterade data, DKK                 |              |          |          |       |       |
| Börskurs vid årets slut                  | <b>72,80</b> | 100      | 73       | 99    | 63    |
| Högsta börskurs under året               | <b>141</b>   | 119      | 111      | 112   | 72    |
| Lägsta börskurs under året               | <b>70</b>    | 65       | 61       | 64    | 30    |
| Genomsnittskurs under året               | <b>104</b>   | 90       | 82       | 86    | 55    |
| Börsvärde/eget kapital, % vid årets slut | <b>103</b>   | 148      | 118      | 194   | 155   |
| Direktavkastning, genomsnittskurs, %     | <b>3,0</b>   | 3,9      | 3,2      | 2,9   | 0,9   |
| P/E, genomsnittskurs*                    | <b>9,0</b>   | 10,9     | 11,8     | 12,2  | 4,5   |
| P/CE, genomsnittskurs*                   | <b>6,5</b>   | 4,8      | 4,4      | –     | –     |
| Börsvärde 31/12, MDKK                    | <b>3 422</b> | 4 700    | 3 431    | 3 934 | 2 514 |
| Årsomsättning, milj. aktier              | <b>42,20</b> | 39,96    | 21,37    | 18,92 | 28,35 |

<sup>1</sup> Gruppredovisning 1994-95. Gruppredovisning med IAS-anpassning 1996-98

<sup>2</sup> Kassaflöde från verksamheten efter avdrag för betald skatt

\* Definitioner se sidan 112.

Källa: SIX Findata, Datastream, SAS

# Aktiedata

## SAS Norge ASA

### Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen har varit negativ under året. Vid utgången av 1998 var kursen 64,00 NOK, en nedgång med 37,9%. Under året omsattes totalt 28,2 miljoner aktier, vilket var 10% lägre än under 1997.

### Aktieägare

Vid utgången av 1998 var antalet aktieägare 2 788, varav 20 äger 83% av aktiekapitalet. Andelen utländska ägare ökade från 16% till 18% (av den privata delen).

### Förändringar i aktiekapitalet

|      | Fond-<br>MNOK | emission | Split | Ny-<br>emission | Nom.<br>aktie-<br>kapital | Nom.<br>värde<br>NOK | Antal<br>aktier<br>(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                   |

### Aktiefördelning

|                | Antal<br>aktieägare | %<br>av alla<br>aktieägare | Äger<br>tillsammans<br>st. aktier | % av<br>aktie-<br>kapital |
|----------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| 1998-12-31     |                     |                            |                                   |                           |
| 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                      |
| Summa          | 2 788               | 100,0                      | 47 000 000                        | 100,0                     |

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

| Nyckeltal per aktie, NOK          | 1998 IAS     | 1997 IAS | 1996 IAS | 1995 | 1994 |
|-----------------------------------|--------------|----------|----------|------|------|
| Vinst                             | <b>11,51</b> | 9,36     | 8,08     | 7,94 | 3,74 |
| Operativt kassaflöde <sup>2</sup> | <b>19,06</b> | 19,74    | 19,63    | -    | -    |
| Utdelning (föreslagen 1998)       | <b>3,70</b>  | 3,70     | 2,80     | 3,35 | 1,87 |
| Utdelning, % av vinst             | <b>32</b>    | 40       | 35       | 42   | 50   |

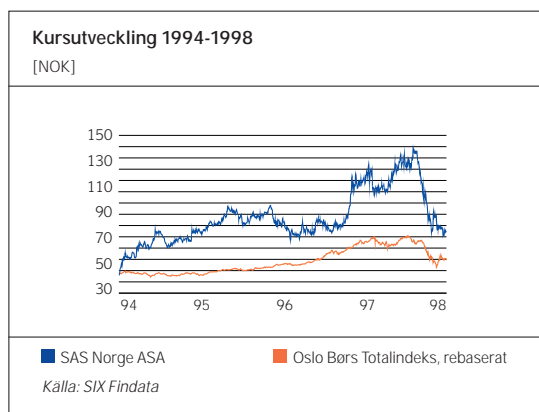
### Kursrelaterade data, NOK

|  |              |       |       |       |       |
|--|--------------|-------|-------|-------|-------|
| Börskurs vid årets slut                  | <b>64</b>    | 103   | 69    | 75    | 57    |
| Högsta börskurs under året               | <b>137</b>   | 123   | 89    | 89    | 66    |
| Lägsta börskurs under året               | <b>61</b>    | 65    | 57    | 56    | 25    |
| Genomsnittskurs under året               | <b>100</b>   | 88    | 72    | 71    | 52    |
| Börsvärde/eget kapital, % vid årets slut | <b>78</b>    | 139   | 101   | 109   | 89    |
| Direktavkastning genomsnittskurs, %      | <b>3,7</b>   | 4,2   | 3,9   | 4,7   | 3,6   |
| P/E, genomsnittskurs*                    | <b>8,7</b>   | 9,4   | 8,9   | 8,9   | 13,9  |
| P/CE, genomsnittskurs*                   | <b>5,2</b>   | 4,5   | 3,7   | -     | -     |
| Börsvärde 31/12, MNOK                    | <b>3 008</b> | 4 841 | 3 243 | 3 511 | 2 680 |
| Årsomsättning, milj. aktier              | <b>28,20</b> | 31,35 | 29,85 | 32,72 | 68,40 |

<sup>1</sup> Gruppredovisning 1994-95. Gruppredovisning med IAS-anpassning 1996-98

<sup>2</sup> Kassaflöde från verksamheten efter avdrag för betald skatt

\* Definitioner se sidan 112.



### De tio största aktieägarna i SAS Norge ASA

| 1998-12-31                            | Antal aktier | Kapitalandel % |
|---------------------------------------|--------------|----------------|
| Den norska stat                       | 23 500 000   | 50,0           |
| Aksjefondet Odin Norden               | 2 533 410    | 5,4            |
| State Street Bank (förv.)             | 1 947 034    | 4,1            |
| Aksjefondet Storebrand Livsforsikring | 1 734 926    | 3,7            |
| Bankers Trust Company (förv.)         | 1 702 861    | 3,6            |
| Aksjefondet Odin Norge                | 1 335 900    | 2,8            |
| Kommunal Landspensjonskasse           | 1 034 100    | 2,2            |
| Swedbank Markets (förv.)              | 1 009 494    | 2,2            |
| UBS AG                                | 819 904      | 1,7            |
| Morgan Guaranty Trust (förv.)         | 452 626      | 1,0            |



# Aktiedata

## SAS Sverige AB

### Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen har varit negativ under året. Vid utgången av 1998 var kursen 74,50 SEK, en nedgång med 35,2%. Under året omsattes totalt 5,5 miljoner aktier, en nedgång med 46% jämfört med 1997.

### Aktieägare

Vid utgången av 1998 var antalet aktieägare 3 239, en ökning på 14%. 15 äger 95,3% av aktiekapitalet. Andelen institutionellt ägande uppgick till 79,4%.

### Förändringar i aktiekapitalet

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

### Aktiefördelning (enl. VPC)

|                | Antal aktieägare | % av alla akteägare | Äger tillsammans st. aktier | % av aktie-kapital |
|----------------|------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------|
| 1998-12-31     |                  |                     |                             |                    |
| 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               |
| Summa          | 3 239            | 100,0               | 70 476 600*                 | 100,0              |

\* Exkl. hembudsaktier, kupongaktier, okända ägare och outnyttjade fondaktier

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

| Nyckeltal per aktie, SEK          | 1998 IAS     | 1997 IAS | 1996 IAS | 1995              | 1994  |
|-----------------------------------|--------------|----------|----------|-------------------|-------|
| Vinst                             | <b>12,77</b> | 10,13    | 9,42     | 13,32             | 13,79 |
| Operativt kassaflöde <sup>2</sup> | <b>19,49</b> | 23,15    | 22,30    | –                 | –     |
| Utdelning (föreslagen 1998)       | <b>4,00</b>  | 4,00     | 3,00     | 3,00 <sup>3</sup> | 2,50  |
| Utdelning, % av vinst             | <b>31</b>    | 39       | 32       | 23 <sup>3</sup>   | 18    |

### Kursrelaterade data, SEK

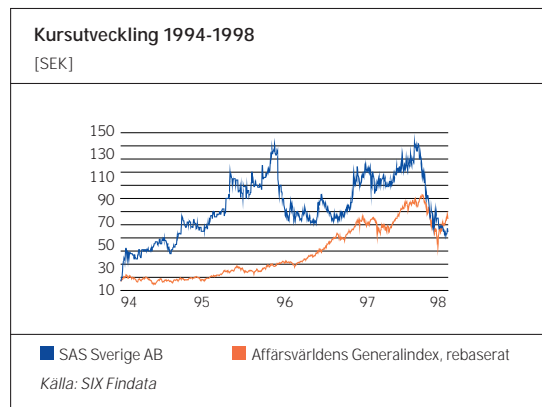
|  | 1998          | 1997  | 1996  | 1995             | 1994  |
|--|---------------|-------|-------|------------------|-------|
| Börskurs vid årets slut                  | <b>74,50</b>  | 115   | 86    | 120              | 80    |
| Högsta börskurs under året               | <b>143</b>    | 125   | 145   | 119              | 86    |
| Lägsta börskurs under året               | <b>77</b>     | 83    | 80    | 70               | 36    |
| Genomsnittskurs under året               | <b>106,50</b> | 102   | 101   | 92               | 63    |
| Börsvärde/eget kapital, % vid årets slut | <b>83</b>     | 143   | 118   | 127 <sup>3</sup> | 108   |
| Direktavkastning, genomsnittskurs, %     | <b>3,8</b>    | 3,9   | 3,0   | 3,3              | 4,0   |
| P/E, genomsnittskurs*                    | <b>8,3</b>    | 10,1  | 10,7  | 6,9              | 4,6   |
| P/CE, genomsnittskurs*                   | <b>5,5</b>    | 4,4   | 4,5   | –                | –     |
| Börsvärde 31/12, MSEK                    | <b>5 252</b>  | 8 108 | 6 063 | 8 460            | 5 640 |
| Årsomsättning, milj. aktier              | <b>5,50</b>   | 10,25 | 6,42  | 0,30             | 0,70  |

<sup>1</sup> Gruppredovisning 1994-95. Gruppredovisning med IAS-anpassning 1996-98

<sup>2</sup> Kassaflöde från verksamheten efter avdrag för betald skatt

<sup>3</sup> Engångsutdelning om 24,30 SEK ej inkluderad resp. kvarstår här i eget kapital.

\* Definitioner se sidan 112.



### De tio största aktieägarna i SAS Sverige AB

| 1998-12-31                          | Antal aktier | Kapitalandel, % |
|-------------------------------------|--------------|-----------------|
| Svenska staten                      | 35 250 000   | 50,0            |
| Investor                            | 13 228 080   | 18,8            |
| Roburs aktiefonder                  | 7 867 700    | 11,2            |
| State Street Bank And Trust (förv.) | 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             |

# Ekonomisk tioårsöversikt

## SAS GRUPPEN, MSEK

| Resultaträkningar  | 1998   | 1997   | 1996   | 1995   | 1994   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Omsättning   | 40 946 | 38 928 | 35 189 | 35 403 | 36 886 |
| Rörelseresultat före avskrivningar                               | 4 115  | 4 118  | 3 668  | 4 761  | 3 404  |
| Avskrivningar  | -2 125 | -1 880 | -1 851 | -1 840 | -2 000 |
| Resultatandelar i intresseföretag                                | -48    | 61     | -15    | 72     | -13    |
| Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag | 1      | 1      | -      | 6      | 869    |
| Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader               | 1 014  | 83     | 100    | 83     | 12     |
| Rörelseresultat  | 2 957  | 2 383  | 1 902  | 3 082  | 2 272  |
| Finansiella poster (netto)                                       | -128   | -152   | -85    | -448   | -668   |
| Resultat efter finansiella poster                                | 2 829  | 2 231  | 1 817  | 2 634  | 1 604  |

## Balansräkningar

|  |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Anläggningstillgångar                              | 26 489 | 23 000 | 20 784 | 19 345 | 20 904 |
| Omsättningstillgångar, exkl. likvida medel         | 5 949  | 4 812  | 4 036  | 3 477  | 3 670  |
| Likvida medel                                      | 8 011  | 9 817  | 11 050 | 10 078 | 10 725 |
| Eget kapital                                       | 16 110 | 14 241 | 13 030 | 10 588 | 9 355  |
| Långfristiga skulder och avsättningar <sup>1</sup> | 9 819  | 12 209 | 13 218 | 11 750 | 15 971 |
| Kortfristiga skulder                               | 14 520 | 11 179 | 9 622  | 10 562 | 9 973  |
| Balansomslutning                                   | 40 449 | 37 629 | 35 870 | 32 900 | 35 299 |

## Finansieringsanalyser

|  |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Nettofinansiering från verksamheten                | 4 137  | 4 256  | 3 814  | 4 881  | 2 338  |
| Investeringar                                      | -6 112 | -3 256 | -4 202 | -1 399 | -1 391 |
| Försäljning av anläggningstillgångar m.m.          | 2 360  | 252    | 1 066  | 619    | 5 305  |
| Utbetalda medel till moderbolagen                  | -1 141 | -844   | -1 150 | -591   | -      |
| Kapitaltillskott från moderbolagen                 | -      | -      | 1 400  | -      | -      |
| Finansieringsunder-/överskott                      | -756   | 408    | 928    | 3 510  | 6 252  |
| Extern finansiering (netto)                        | -1 050 | -1 641 | 44     | -4 157 | -3 872 |
| Förändring av likvida medel                        | -1 806 | -1 233 | 972    | -647   | 2 380  |
| Likvida medel i sålda bolag                        | -      | -      | -      | -      | -973   |
| Förändring av likvida medel enligt balansräkningar | -1 806 | -1 233 | 972    | -647   | 1 407  |

## Nyckeltal, %

|  |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|
| Bruttovinstmarginal                            | 10,1 | 10,6 | 10,4 | 13,5 | 9,2  |
| Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE)        | 13,2 | 11,6 | 10,6 | 15,6 | 10,5 |
| Avkastning på eget kapital efter schablonskatt | 12,9 | 11,4 | 10,9 | 18,5 | 10,0 |
| Soliditet                                      | 40   | 38   | 37   | 32   | 27   |

## Marknadsmässiga avkastningsmått

|  |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| CFROI  | 20,6   | 23,9   | 24,0   | 36,5   | 24,9   |
| Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE, marknadsbaserad) | 16,5   | 23,4   | 16,8   | 19,4   | 10,3   |
| Flygplansflottans marknadsvärde                          | 14 691 | 15 284 | 13 662 | 13 354 | 15 304 |
| Flygplansflottans bokförda värde                         | 10 204 | 11 314 | 11 732 | 12 170 | 13 554 |
| Övervärde i flygplansflottan                             | 4 487  | 3 970  | 1 930  | 1 184  | 1 750  |
| Årlig ändring av övervärdet i flygplansflottan           | 517    | 2 040  | 746    | -566   | -583   |

## Övriga finansiella mått, MSEK

|   |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Finansiella intäkter                        | 634    | 674    | 745    | 1 011  | 933    |
| Finansiella kostnader                       | -762   | -826   | -830   | -1 459 | -1 601 |
| Räntebärande tillgångar                     | 9 780  | 10 763 | 11 622 | 10 391 | 11 363 |
| Räntebärande skulder                        | 11 859 | 12 108 | 13 376 | 12 935 | 17 417 |
| Nettoskuld                                  | 2 079  | 1 345  | 1 754  | 2 544  | 6 054  |
| Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, % | 5,9    | 6,1    | 6,6    | 8,3    | 7,7    |
| Räntetäckningsgrad                          | 4,7    | 3,7    | 3,2    | 2,8    | 2,0    |
| Skuldsättningsgrad                          | 0,1    | 0,1    | 0,1    | 0,2    | 0,6    |

<sup>1</sup>Inklusive minoritetsintressen

För definitioner se sidan 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

När man betraktar SAS under en tioårsperiod måste ett antal faktorer tas i beaktande. Vid ingången av perioden var flygmarknaden i Skandinavien ännu inte avreglerad och SAS såg annorlunda ut jämfört med idag. Efter en expansiv fas ägde företaget betydligt fler dotter- och intresseföretag än vad som är fallet under 1998. Exempelvis SAS Service Partner, SAS Leisure samt Diners Nordic.

## Rörelseresultat

Rörelseresultatet har utvecklats negativt vid tre tillfällen under tioårsperioden. Det första året var 1990. Efter en stark konjunktur i slutet av 80-talet drabbades SAS av lågkonjunkturen i början av 90-talet, vilken medförde minskade volymer passagerare och frakt. Nedgången kom i ett läge då man var i färd med att utöka kapaciteten genom stora investeringar i flygplansflottan. Under 1990 inträffade dessutom Kuwaitkrisen. Lågkonjunkturen fortsatte och antalet betalda tonkm sjönk med ca. 8% mellan 1990 och 1991. Trafikintäkterna ökade visserligen men det berodde delvis på inflationen och delvis på att avregleringen ännu inte var genomförd. Det var först efter avregleringen 1992 som priserna började pressas.

Nedgången i rörelseresultatet under 1993 berodde dels på prispress efter avregleringen, dels på fortsatt nedgång i resandet pga. svag köpkraft. I och med lågkonjunkturen och den svenska kronans försvagning under 1992 blev priset viktigare än tidigare för resenären. Efter negativa resultat under några år fattade styrelsen under 1993 beslut om att fokusera på kärnaffären och SAS började avveckla innehavet i ett flertal dotterföretag, vilket påverkade rörelseintäkterna negativt under 1994 och 1995, medan rörelseresultatet förstärktes. Konjunkturen vände och flygandet började öka under 1994. Då hade företaget dessutom genomfört ett genomgående omstruktureringsprogram samtidigt som man tagit bort olönsamma rutter.

Nedgången i rörelseresultatet 1996 berodde främst på ökade kostnader. Då konjunkturen vände fanns krav på löneökningar och dessutom började man under 1995 att nyanställa flygpersonal för första gången på fem år, efter oro för att de nedskärningar man tidigare gjort skadat baskvaliteten. Dessutom ökade bränslekostnaden med 18%. Under de senaste två åren har utvecklingen varit positiv för SAS.

## Investeringar

Under perioden 1989 till 1991 gjordes investeringar om totalt 20 784 MSEK eller nära 7 miljarder SEK per år att jämföra med i genomsnitt 3 000 MSEK årligen under resten av perioden. Under perioden förnyades flottan samtidigt som man under 1989 dessutom investerade 3,2 miljarder SEK i förvärv av 40% av Inter-Continental Hotels. Den höga investeringsnivån innebar att de finansiella kostnaderna ökade kraftigt. De långfristiga skulderna ökade från 8 miljarder SEK i december 1988 till 25 miljarder SEK i december 1992. Då kronkursen kraftigt försämrades under 1992 slog det dessutom hårt mot finansnettot. Finansnettot försämrades från att under större delen av 1980-talet varit positivt till en kostnad om netto 2,2 miljarder SEK under 1992. Genom utförsäljning av verksamheter utanför kärnaffären minskade skuldsättningen 1993 för att efter fortsatt omstrukturering 1995 vara nere på samma nivå som 1989, dvs. runt 12 miljarder SEK, en nivå som bibehållits perioden ut.

Först 1996, efter två relativt goda år ökar investeringsnivån åter genom förvärv av MD-90 flygplan, investeringar i ny flygplats på Gardermoen samt under 1998 förvärv av Boeing 737-600.





# Trender i omvärlden

Flygindustrin är en global, högprofilerad verksamhet som arbetar i en tillväxtmarknad.

Utvecklingen för trafikflyget är beroende av ett antal faktorer, som är mer eller mindre påverkbara för enskilda flygbolag eller för flygindustrin i stort.

## Följer BNP

Historiskt sett har utvecklingen i flygtrafiken följt de ekonomiska svängningarna i stort. Den årliga ökningstakten har legat på ett genomsnitt av drygt två gånger tillväxten i bruttonationalprodukten. Trenden har dock varit något avtagande under 1980- och 1990-talen. Prognosen för den kommande treårsperioden är en svag ökning i efterfrågan på flygresor. Osäkerheten angående tillväxten i flygtrafiken är dock stor, särskilt avseende affärsresandet. Europa är den volymmässigt största marknaden, medan takten i Asien genom händelserna under 1998 beräknas dämpas. En tydlig trend är att privatresor ökar snabbare än affärsresandet över hela världen.

Regionalt kan tillväxten emellertid visa betydligt större variationer. Det gäller t.ex. den för SAS allt viktigare trafiken i Östersjöregionen och utvecklingen i de forna öststaterna. Den relativa ökningen är kraftig, men med utgångsläge från en låg nivå.

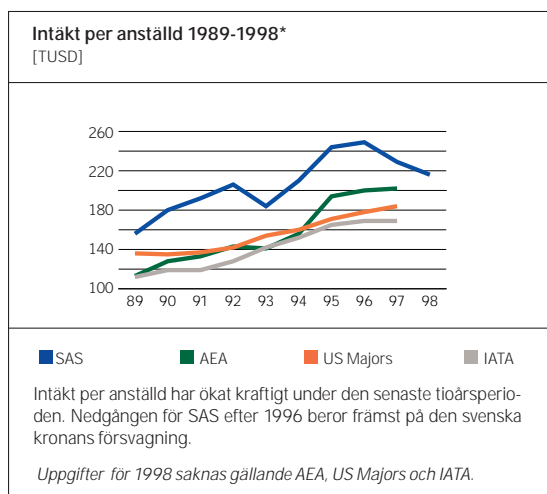
Relationen mellan flygtrafik och allmän ekonomisk utveckling innebär att efterfrågan på flygresor är cyklisk och att cyklerna är sex till åtta år i genomsnitt.

## Avreglering

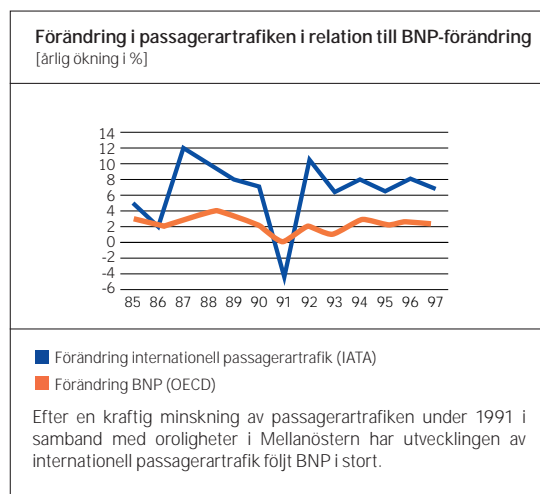
Flygtrafiken var tidigare starkt reglerad över hela världen. I USA började avregleringen i slutet av 1970-talet. I Europa genomfördes den gradvis i takt med förverkligandet av den inre marknaden. Sista etappen slutfördes under 1997 då det blev tillåtet för EES-baserade flygbolag att trafikera nationella linjer i samtliga EES-anslutna länder. För närvarande förs förhandlingar mellan EU och de central- och östeuropeiska länderna i syfte att dessa också skall omfattas av den europeiska avregleringen. Norge driver tillsammans med EU parallella förhandlingar med de central- och östeuropeiska länderna.

För trafik utanför EU gäller fortfarande bilaterala avtal som reglerar flygtrafiken länder emellan. Dessa avtal kommer även i framtiden att fungera så att "national carriers" har företräde där det endast finns rättigheter för ett bolag.

Open skies-fördrag innefattar bilateralt avreglerade marknader som dock inte täcker inrikestrafik. Sådana avtal finns redan mellan USA och ett stort antal europeiska länder, inklusive de skandinaviska länderna. De skandinaviska länderna har under det senaste året slutit Open skies-avtal även med ett antal andra länder. Utanför Europa kommer de bilaterala avtalen med nationalitetsklausuler att vara grunden för den internationella flygtrafiken. Avregleringen har varit förutsättningen för bildandet av de allianser, som blir alltmer tongivande i dagens flygindustri. Avregleringen har dessutom starkt



\* Definitioner se sidan 112.



bidragit till att nya flygföretag vuxit fram, vilket förbättrat utbudet för konsumenten, skärpt konkurrensen och pressat priserna.

### **Infrastruktur**

Den snabba expansionen av trafikflyget har inte följts av en motsvarande anpassning av den för flyget viktiga infrastrukturen i form av flygplatser, flygleder, tillfarter, anslutningar etc. Skälet till eftersläpningen är oftast svårigheten att få igenom politiska beslut men även segslitna prövningar bl.a. med hänsyn till flygets direkta och indirekta miljöpåverkan. Denna stagnation har lett till att det råder konstant kapacitetsbrist på nästan alla storflygplatser i Europa.

En del av flaskhalsarna kommer att kunna lösas genom teknisk utveckling och ökade investeringar. Ett annat sätt är att utnyttja mindre flygplatser i folktäta regioner.

De senaste åren har det emellertid gjorts betydande framsteg i Danmark, Norge och Sverige, vilket kommer att påverka den skandinaviska flygtrafikens möjligheter.

Köpenhamns flygplats har undergått ett omfattande moderniserings- och utbyggnadsprogram under senare delen av 1990-talet. Under 1998 togs också snabbjärnvägen från Köpenhamns centralstation i drift.

Hösten 1998 invigdes Oslos internationella flygplats, Gardermoen, med en kraftig kapacitetsökning. Även från Oslo finns en snabbjärnväg.

På Stockholms internationella flygplats, Arlanda, har byggandet av en tredje bana påbörjats. Den färdigställs 2002. Under 1998 påbörjades också en process som syftar till att rätta ut flyglederna i Europa. Arbetet genomfördes under hösten i de skandinaviska länderna. Omläggningen innebär att flyget i ökad utsträckning kan välja de rakaste och kortaste vägarna, vilket leder till minskad bränsleförbrukning och mindre påfrestningar på miljön.

### **Informationstekniken**

Internet, förbättrade telekommunikationer, bildöverföringar etc. kommer att påverka resandet, men hur? Somliga hävdar att resandet kommer att gå tillbaka till följd av minskat behov av personliga möten, andra påstår motsatsen.

Informationstekniken är en starkt pådrivande faktor bakom den ökade globaliseringen, vilket helt klart gynnar flyget. Länder med stor utrikeshandel genererar i allmänhet betydande passagerarflöden. Detta samband kan bli till glädje för de skandinaviska länderna när det forna Östeuropa öppnar sina gränser och anpassar sig till marknadsekonomi.

Flygresebranschens verksamhet är både en serviceindustri och en högt utvecklad produktionsapparat. Det innebär att informationstekniken är en aspekt på varje led i kedjan från inköp, drift och underhåll av materiel till kundens bokning, betalning och konsumtion. När det gäller distributionen av flygbolagens erbjudanden har informationstekniken redan lett till en smärre revolution genom att

de tidigare agentavtalen i grunden kunnat förändrats. Det betyder lägre kostnader för flygbolagen och ökade möjligheter till rationella avtal med stora köpare av flygresor, dvs. företag och offentlig sektor. Genom Internet får privatresenären ständigt tillgång till flygbolagens aktuella utbud i fråga om resmål, priser och andra villkor, och möjlighet till bokning och betalning direkt via nätet.

### **Miljöaspekter**

Miljöfrågorna kommer inom överskådlig framtid att inta en central plats i allt som rör flygets utveckling.

Flyget inverkar på miljön framför allt genom användning av icke förnyelsebara drivmedel, utsläpp av klimatpåverkande och försurande avgaser samt genom buller. Miljöaspekterna kommer gradvis att skärpas, vilket leder till krav på modernare flygplan och motorer. Detta kommer sannolikt i sin tur att påverka konkurrensbilden. Den medvetne konsumenten tar med miljöaspekten vid val av transportör.

Uppfattningen om en negativ miljöpåverkan missgynnar flyget jämfört med andra transportmedel, framför allt den spårbundna trafiken. Snabbtågslinjer mellan storstäder på upp till 500 km avstånd är därför en stark konkurrent till flygbolagen.

### **Yttre störningar**

Flygindustrin är känslig för yttre störningar av typ naturkatastrofer, konflikter och liknande företeelser.

Under senare år har ett antal incidenter bidragit till temporära och lokala minskningar av resandet. Kraftigt ökad fokusering på säkerhetsåtgärder före och under resandet minskar successivt flygets utsatthet. Krigen och krigshoten, inte minst i Mellanöstern har periodvis dämpat efterfrågan på flygresor till och kring regionen.

Som en viktig del av infrastrukturen är flyget känsligt för arbetsmarknadskonflikter, oavsett om flygbolagen är direkt inblandade eller ej.

# Branschens utveckling

Det finns ca. 150 flygbolag med internationella trafiksystem. Många av dem har karaktären av "national carriers", dvs. prioriteras på sina hemmamarknader och har oftast företrädesrätt till utrikestrafik, som regleras i de luftfartspolitiska avtalen.

Därutöver finns ett stort antal mindre och medelstora flygbolag med nationell eller regional verksamhet. Antalet har vuxit efter avregleringar runt om i världen. Generellt sett präglas branschen av ett växande antal nya aktörer, ofta inriktade på nischer i marknaden och med en annan kostnadsstruktur än de etablerade flygbolagen.

De största flygföretagen, mätt efter omsättning, finns i USA med American Airlines i topp tätt följd av United Airlines. Sett till omsättningen är Lufthansa ledande i Europa och på sjätte plats i världen. SAS kommer som nummer 16. Det innebär att SAS mer än väl försvarar en framskjuten plats på den globala arenan.

## Konkurrens

Under den senaste tioårsperioden har det skett en dramatisk skärpning av konkurrensen flygbolagen emellan, vilket gynnar konsumenten och gör flyget mer tillgängligt som transportmedel för nya kategorier resande. De viktigaste konkurrensmedlen är trafiksystem, tidtabell och pris samt service och lojalitetsprogram.

## Flygbolagen kan indelas i tre kategorier

- *De stora etablerade bolagen* med internationell verksamhet och hög profil i marknaden. Hit hör ett antal amerikanska, asiatiska och europeiska flygföretag, inklusive SAS. Dessa har ett väl utbyggt trafiknät, starka distributionskanaler, moderna flottor, bra produkter och kvalitet i service och kringverksamhet samt attraktiva bonusprogram. Deras svaghet är i allmänhet oförmågan till snabb anpassning från tunga monopolföretag till flexibla spelare, som den avreglerade miljön kräver.

Utöver de stora finns också ett antal mindre flygbolag, ofta av nationell karaktär, som har en stabil position på sin basmarknad. Ett exempel är British Midland i Storbritannien.

## Världens 15 mest lönsamma flygbolag 1997

| Redovisat rörelseresultat | Redovisad vinst      | Rörelseresultat i % av omsättning |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------------|
| 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      | <b>SAS</b>                        |
| Continental Airlines      | Lufthansa            | American Airlines                 |
| Singapore Airlines        | Continental Airlines | Continental Airlines              |
| US Airways                | Southwest Airlines   | Cathay Pacific                    |
| <b>SAS</b>                | Air France Group     | United Airlines                   |
| Southwest Airlines        | Air Canada           | Lufthansa                         |
| Swissair                  | <b>SAS</b>           | US Airways                        |
| Air France Group          | Alitalia             | Federal Express                   |

Källa: Airline Business, september 1998

## Världens största flygbolagsallianser och dess huvudmedlemmar

|  | Omsättning 1997 (MUSD) | Antal passagerare 1997 (milj.) |
|--|------------------------|--------------------------------|
| <b>Star Alliance<sup>1</sup></b><br>SAS, Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines, Varig | 46 100                 | 188,4                          |
| <b>Oneworld</b><br>British Airways, Canadian Airlines, American Airlines, Cathay Pacific, Finnair, Qantas          | 46 500                 | 159,2                          |
| <b>KLM/Northwest-gruppen</b><br>KLM, Northwest, Continental Airlines, Alitalia                                     | 29 200                 | 134,0                          |
| <b>Totalt</b>  | <b>121 800</b>         | <b>481,6</b>                   |
| <b>Världstotal</b>   | <b>291 000</b>         | <b>1 448,0</b>                 |
| Del av världstotal i %   | 41,9                   | 33,3                           |

<sup>1</sup> Air New Zealand och Ansett Australia blir aktiva medlemmar fr.o.m. 28 mars. All Nippon Airways senare under 1999.

Källa: IATA, juni 1998



- *Lågprisföretag*, som koncentrerar sig på ett fåtal linjer med stort passagerarunderlag, bedriver ofta skytteltrafik mellan storstäder. Liten organisation, inga ombordprodukter. Hit hör bolag som Virgin Express och Ryan Air. Traditionella bolag, som exempelvis British Airways, har startat egna lågprisoperatörer.

- *Utpräglade nischföretag*, som oftast bara flyger en eller ett par inrikes linjer.

### Allianser

Kundernas ökade medvetenhet och krav på globalt och kostnadseffektivt resande leder till att de internationella flygbolagen bygger upp och utvecklar allianser. Samtidigt eftersträvas hela tiden stordriftsfördelar och synergieffekter i framförallt produktion och marknadsföring.

Den allt mer ökande konkurrensen på den egna hemmamarknaden har påskyndat uppkomsten av allianser. Idag är i stort sett alla stora flygbolag uppknutna i allianser. Passagerare lotsas mellan alliansbolagens system för att förenkla resandet och öka beläggningen. Kittet mellan systemen utgörs av lojalitetsprogrammen, där kunderbjudanden löpande kompletteras med produkter och tjänster utöver själva resandet.

Graden av integration varierar från samarbete genom s.k. code-sharing, check-in och handling över produktutveckling, gemensamma standarder och försäljning till joint-ventures och ägande.

Den internationella flygreseindustrin domineras av tre allianser, vars samlade passagerarantal utgjorde drygt en tredjedel av det globala resandet 1998.

- *Star Alliance* bestod vid utgången av 1998 av SAS, Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines och Varig. Till alliansen har också knutits Air New Zealand, Ansett Australia och All Nippon Airways. Dessa blir aktiva medlemmar under 1999.

- I september 1998 lanserades ytterligare en global allians, *Oneworld* som består av British Airways, American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific, Finnair och Qantas.

- KLM och Northwest Airlines har ett samarbete som fram till och med 1997 även baserade sig på ett korsvist ägande. Detta upplöstes 1998 och ersattes av ett joint-venture på tio år. Samarbetet omfattar också bl.a. Alitalia, Braathens och Continental Airlines.

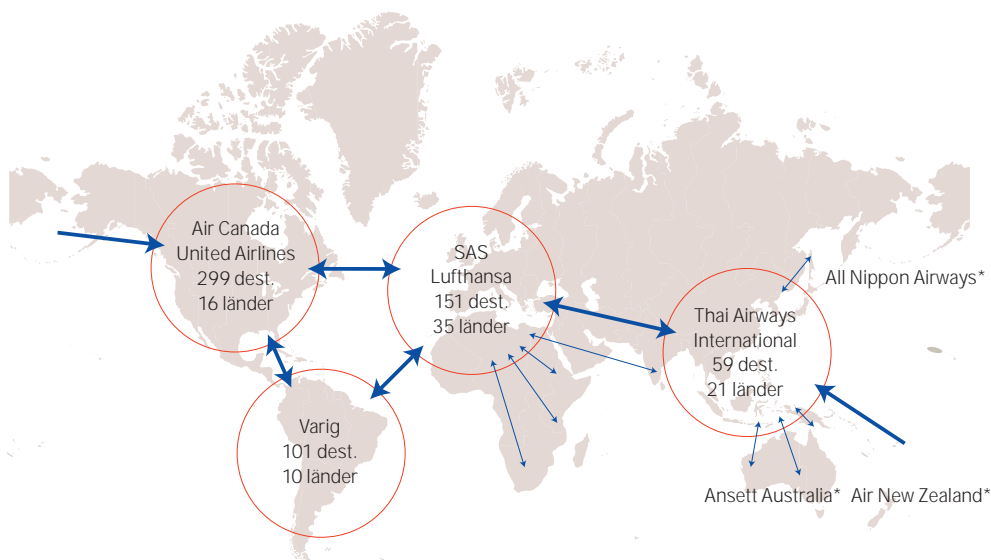
Därutöver finns formaliserade samarbeten mellan flygbolag, i huvudsak uppbyggda kring code-sharing. Ett sådant är mellan Swissair, Sabena, Austrian Airlines och Delta Air Lines.

### Star Alliance

Totalt erbjuder Star Alliance mer än 640 destinationer till mer än 100 länder. Det är ett konkurrenskraftigt program

### Star Alliance

Mer än 640 destinationer i över 100 länder



\* Air New Zealand och Ansett Australia blir aktiva medlemmar fr.o.m. 28 mars, All Nippon Airways senare under 1999.

och det enda som fullt ut tillgodoser det skandinaviska resandets behov. Genom att kombinera och anpassa alliansmedlemmarnas linjenät och tidtabeller skapar Star Alliance för sina ca. 190 miljoner kunder en flexibel, bekväm och pålitlig flygservice över hela världen.

Samarbetet omfattar även samtliga bolags lojalitetsprogram. För SAS EuroBonus-kunder betyder det intjänning och uttag av bonuspoäng rakt igenom hela partnersystemet.

För SAS innebär medlemskapet i Star Alliance fördelar framför allt på intäktssidan. För 1998 beräknas resultat-effekten motsvara ca. 500 MSEK. Målet är satt till 1 500 MSEK inom loppet av en femårsperiod räknat sedan starten 1997.

Genom alliansen finns möjligheter till sänkta kostnader i produktion och distribution. Erfarenheterna visar emellertid att kostnadsänkningar är betydligt svårare att åstadkomma, men kommer att påverka SAS resultat i positiv riktning i det längre perspektivet.

### Statligt ägande

Av tradition har de stora europeiska flygbolagen varit statligt ägda i större eller mindre omfattning, vilket understrukit tendenserna till protektionism. Det finns nu en klar trend till en minskning av det statliga inflytandet genom att bolagen marknadsnoteras eller privatiseras på annat sätt. Under senare år har detta gällt bland andra Lufthansa och KLM. Bland marknadsnoterade bolag i de nordiska länderna återfinns SAS och Finnair med statligt delägarskap.

Andra flygbolag som liksom SAS har en betydande andel statligt ägande är bl.a. Air France, Alitalia, Iberia och Olympic Airways. Enligt EUs regler tillåts inga statliga subventioner. Trots detta har flera europeiska bolag vid flertalet tillfällen fått statliga kapitalförstärkningar för att undvika obestånd.

### Koncentration på kärnverksamheten

Genom åren har flygbolagen i större eller mindre omfattning satsat på en utbyggnad av sina koncept och erbjudanden till kunderna. Några bedriver hotellrörelse, cateringverksamhet, handling samt försäljning ombord och på flygplatser. Detta har ytterligare markerat flygbranschens komplexitet med starka inslag av både service och industriell produktion.

Nu pekar mycket mot en identifiering och koncentration till kärnverksamheterna. Hur mycket skall behållas inom den egna organisationen, hur mycket kan/skall läggas ut alternativt erbjudas andra flygbolag?

SAS har successivt sålt av verksamheter, där ägandet inte ansetts nödvändigt för kärnaffären. Hit hör expedition, catering, restauranger, delar av tekniskt underhåll. Exempel på spetskompetens som erbjuds andra bolag är pilotutbildning i simulator hos SAS Flight Academy.

### Star Alliance, 1997/1998

|                         | SAS    | Lufthansa | United Airlines | Air Canada | Varig  | THAI   | Star Alliance |
|-------------------------|--------|-----------|-----------------|------------|--------|--------|---------------|
| Passagerare/år/miljoner | 21,7   | 40,0      | 84,2            | 21,0       | 10,7   | 15,0   | 192,6         |
| Flygfrakt/ton/miljoner  | 280    | 1 703     | 635             | 259        | 317    | 446    | 3 640         |
| Länder                  | 31     | 91        | 29              | 21         | 20     | 35     | 108           |
| Destinationer           | 101    | 294       | 136             | 118        | 70     | 71     | 642           |
| Dagliga avgångar        | 1 050  | 1 630     | 2 290           | 1 100      | 390    | 232    | 6 692         |
| Flygplan                | 179    | 326       | 579             | 240        | 89     | 76     | 1 489         |
| omsättning (milj. USD)  | 5 150  | 13 354    | 17 378          | 4 024      | 3 151  | 3 120  | 46 177        |
| Anställda               | 27 071 | 58 250    | 92 400          | 26 000     | 18 000 | 24 100 | 245 821       |

# Kundens behov och önskemål



## Kundens behovspyramid

Grunden i flygresenärens behovsstruktur är en säker transport, dvs. att resan verkligen blir av (regularitet) och med absolut högsta säkerhet. Bagaget skall följa med och resan skall gå enligt tidtabellen. Detta är den s.k. baskvaliteten.

Serviceöverbyggnaden har hittills fokuserats på komfort, servering och underhållning – mindre har gjorts för att hjälpa resenären genom själva processen, att underlätta och ge stöd. SAS vill skapa en reseprocess som är helt kundstyrd.

## Resenären som individ

En flygresa är en process som i sina grundläggande beståndsdelar inte ändrats särskilt mycket de senaste 30 åren. Detta gör att en internationell flygresa sker på producentens och systemets villkor, inte på konsumentens.

Med större utbud följer skärpt konkurrens men även en breddning av marknaden. En ökad medvetenhet, nya generationer resenärer och förändrade attityder till kollektiva lösningar leder till förändrade krav. Dagens och framtidens resenär vill bli behandlad som en individ och vill få sina förväntningar uppfyllda.

Flygbolagens tidigare produktionsorienterade och teknikfixerade organisationer börjar nu ersättas av kundfokusering och processorientering. Men fortfarande lever den kulturella belastningen kvar.

Vem utom den medvetne resenären blir vinnare på en marknad med stort utbud och stor informationsmängd samt lätt identifierbara produkter, som dessutom är likvärdiga med avseende på innehåll och baskvalitet? Det blir det flygbolag, som rätt kan tolka kundens behov och tillhandahålla individuellt anpassade produkter och tjänster till en konkurrenskraftig kostnad.

## Att förstå resenären

Så gott som alla kundundersökningar i flygresebranschen genomförs med en traditionell enkät- och intervjuteknik. Under förutsättning att resenären accepterat flygresans grundläggande mönster så kommer de egentliga problemen inte fram genom frågeteknik.

SAS har därför sedan 1996 arbetat med beteendundersökningar som komplement till vanliga undersökningar för att försöka få grepp om resenärens upplevelser och problem före, under och efter själva resan.

Genom att studera passagerarbeteendet i olika resmoment har SAS kunnat identifiera ett 40-tal problemkomplex, som ligger till grund för SAS fortsatta strategiska positionering och produktutveckling.

Den grundläggande filosofin är att passagerarna måste få större kontroll över resandet. Det kräver en bättre balans mellan systemets behov och resenärens krav. Systemets uppgift är att betjäna kunden, inte tvärtom. För att detta skall kunna bli verklighet krävs att hela reseprocessen synliggörs och att olika alternativ blir tydliga. Först då kan kunden uttrycka sina önskemål och utnyttja sin valmöjlighet.





# Marknader

## SAS marknader

SAS huvudmarknader är Skandinavien, Nordeuropa och Nordamerika. Utvecklingen på dessa marknader kommer inom överskådlig framtid att styra SAS resultat och finansiella ställning.

SAS har valt att dela in flygverksamheten i de sex segmenten tillika linjeområdena:

- Interkontinentala linjer
- Europeiska linjer
- Intraskandinaviska linjer
- Dansk inrikestrafik inklusive Grönland
- Norsk inrikestrafik
- Svensk inrikestrafik

Under den kommande treårsperioden bedöms efterfrågan komma att öka med 4-5% per år. Variationerna mellan länder och regioner kan dock bli stora och osäkerheten om tillväxten i branschen är stor.

Skandinavien är en intensiv flygmarknad. Det beror på att området täcker en stor yta med delvis besvärlig topografi och mycket vatten. Dessutom ligger Skandinavien i utkanten på kartan och är glest befolkat. Detta skapar behov av flygtransporter till och från, inom och mellan länderna.

Alla de stora europeiska flygbolagen trafikerar Skandinavien. Till detta kommer ett antal mindre flygbolag som specialiserat sig på ett fåtal linjer och destinationer. Deras främsta konkurrensmedel är priset.

## Interkontinental trafik

SAS upprätthöll vid utgången av 1998 egen trafik till nio destinationer i det interkontinentala nätet. Av dessa ligger tre i USA. Andra stora linjer är Skandinavien-Tokyo och Skandinavien-Bangkok/Singapore.

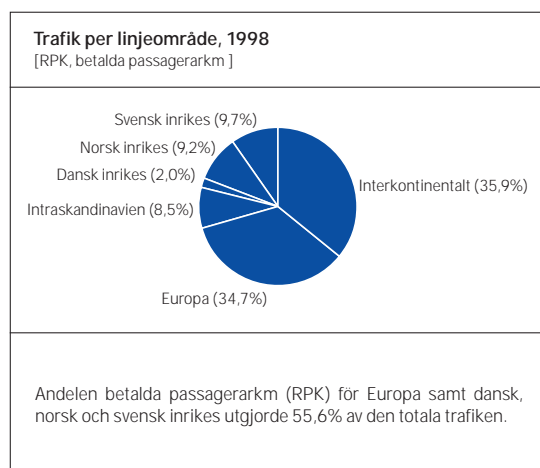
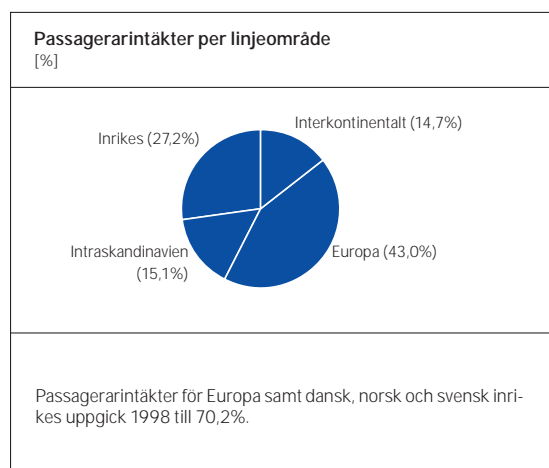
Marknaden för flygresor till de aktuella destinationerna har utvecklats positivt de senaste åren. Under 1998 påverkades efterfrågan på resor samt prisnivåerna till Asien av det ekonomiska bakslaget i regionen. P.g.a. bristande trafikunderlag har SAS beslutat lägga ner linjen till Hong-Kong. Det är sannolikt att händelserna i Asien kommer att påverka flygmarknaden direkt och indirekt under en följd av år. På lång sikt är dock möjligheterna till hög tillväxt mycket gynnsamma.

I den interkontinentala trafiken utnyttjar SAS tretton Boeing 767, ett flygplan med 190 säten.

SAS intjäningsförmåga begränsas i nuläget av brist på kapacitet. Kabinfaktorn uppgick i genomsnitt till närmare 80% per flygning under 1998, vilket i praktiken innebar fullsatt. SAS utvärderar därför den interkontinentala flottans framtida sammansättning och aktuella investeringsbehov.

## Europatrafik

De stora destinationerna för SAS europatrafik är London, Bryssel, Paris, Amsterdam, Frankfurt och Helsingfors. Skandinavien-London är fortfarande SAS största trafikområde trots kraftigt skärpt konkurrens, främst från British Airways.



### Intraskandinavisk trafik

SAS har av tradition en helt dominerande position på trafiken inom huvudstadstriangeln Stockholm-Oslo-Köpenhamn. Konkurrenterna har lett till ökat utbud och sänkta priser, vilket i sin tur lockat nya grupper av resenärer. Hitills har konkurrenternas kapacitetsutbud ej medfört sänkta marknadsandelar för SAS.

SAS fortsätter att bygga ut sitt trafikprogram mellan de skandinaviska länderna både avseende avgångar och destinationer. Under 1998 förstärktes matartrafiken från flera punkter i Sverige till Köpenhamn.

### Inrikestrafik

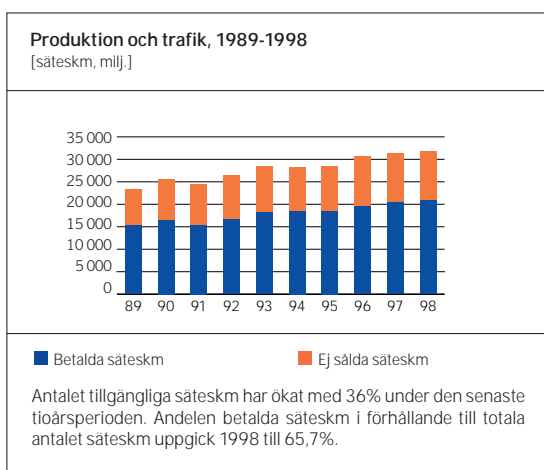
SAS bedriver inrikestrafik i moderländerna Danmark, Norge och Sverige. I dessa länder har SAS en mycket stark position, även om marknadsandelarna minskat något under 1990-talet till följd av avreglering och ökad konkurrens.

De tre länderna har olika förutsättningar med avseende på framtida expensionspotential.

I Danmark har infrastrukturen beträffande broar och vägar genomgått en kraftig utbyggnad de senaste åren, vilket innebär att flygets möjligheter att konkurrera med väg- och spårbunden trafik försämras.

Den ekonomiska tillväxten i Norge har varit mycket gynnsam under större delen av 1990-talet, vilket haft en positiv inverkan på trafikflyget. 1998 bröts trenden genom att den norska ekonomin började stagnera. I det längre perspektivet är emellertid möjligheterna goda. I Norge har SAS en mycket stark konkurrent i inhemska Braathens, som nu börjar vidga sin marknad till andra delar av Skandinavien och Europa.

Efterfrågan på den svenska inrikesmarknaden har under 1990-talets början haft en tillbakagång och därefter svag tillväxt. Mot slutet av 1997 skedde en betydande återhämtning som förstärktes under 1998.



### Marknadssegment

SAS har två klasser i utrikestrafiken, Business Class och Economy Class. Som samlingsbegrepp för SAS erbjudanden till semesterresenärerna står SAS Pleasure. Det rymmer attraktiva privatreseprodukter, allt från billigast tänkbara flygstol till kompletta arrangemang.

SAS huvudmålgrupp är den frekvente affärsresenären. Denne står också för en viktig del av privatresandet.

### SAS passagerartrafikutveckling 1998

|                                   | 1998          | 1997   | förändr. i % |
|-----------------------------------|---------------|--------|--------------|
| <b>Totalt SAS</b>                 |               |        |              |
| Antal passagerare, tst            | <b>21 499</b> | 20 608 | 4,3          |
| RPK, milj.                        | <b>20 821</b> | 20 265 | 2,7          |
| ASK, milj.                        | <b>31 704</b> | 31 257 | 1,4          |
| Kabinfaktor, %                    | <b>65,7</b>   | 64,8   | 0,9*         |
| Yield, valutajusterad, SEK        | <b>1,35</b>   | 1,34   | 0,7          |
| Business Class, andel RPK i %     | <b>31,0</b>   | 31,7   | -0,7*        |
| <b>Interkontinentala linjer</b>   |               |        |              |
| Antal passagerare, tst            | <b>1 076</b>  | 1 063  | 1,2          |
| RPK, milj.                        | <b>7 475</b>  | 7 437  | 0,5          |
| ASK, milj.                        | <b>9 620</b>  | 9 380  | 2,6          |
| Kabinfaktor, %                    | <b>77,7</b>   | 79,3   | -1,6*        |
| Yield, valutajusterad             |               |        | -2,0         |
| <b>Europeiska linjer</b>          |               |        |              |
| Antal passagerare, tst            | <b>7 233</b>  | 6 892  | 4,9          |
| RPK, milj.                        | <b>7 229</b>  | 6 996  | 3,3          |
| ASK, milj.                        | <b>12 211</b> | 12 200 | 0,1          |
| Kabinfaktor, %                    | <b>59,2</b>   | 57,3   | 1,9*         |
| Yield, valutajusterad             |               |        | 3,1          |
| <b>Intraskandinaviska linjer</b>  |               |        |              |
| Antal passagerare, tst            | <b>4 166</b>  | 4 049  | 2,9          |
| RPK, milj.                        | <b>1 751</b>  | 1 723  | 1,6          |
| ASK, milj.                        | <b>2 956</b>  | 2 877  | 2,7          |
| Kabinfaktor, %                    | <b>59,2</b>   | 59,9   | -0,6*        |
| Yield, valutajusterad             |               |        | -0,5         |
| <b>Dansk inrikes och Grönland</b> |               |        |              |
| Antal passagerare, tst            | <b>1 152</b>  | 1 292  | -10,9        |
| RPK, milj.                        | <b>422</b>    | 464    | -9,1         |
| ASK, milj.                        | <b>674</b>    | 789    | -14,5        |
| Kabinfaktor, %                    | <b>62,5</b>   | 58,8   | 3,7*         |
| Yield, valutajusterad             |               |        | -8,8         |
| <b>Norsk inrikes</b>              |               |        |              |
| Antal passagerare, tst            | <b>3 607</b>  | 3 472  | 3,9          |
| RPK, milj.                        | <b>1 911</b>  | 1 827  | 4,6          |
| ASK, milj.                        | <b>3 049</b>  | 2 993  | 1,9          |
| Kabinfaktor, %                    | <b>62,7</b>   | 61,0   | 1,7*         |
| Yield, valutajusterad             |               |        | 2,3          |
| <b>Svensk inrikes</b>             |               |        |              |
| Antal passagerare, tst            | <b>4 265</b>  | 3 840  | 11,1         |
| RPK, milj.                        | <b>2 033</b>  | 1 818  | 11,8         |
| ASK, milj.                        | <b>3 194</b>  | 3 018  | 5,8          |
| Kabinfaktor, %                    | <b>63,6</b>   | 60,2   | 3,4*         |
| Yield, valutajusterad             |               |        | -6,7         |

\* Förändring i procentuella enheter  
Definitioner se sidan 112.

Huvudprincipen för kategoriindelningen är att passagerarna i Business Class betalar ett högre pris för en kvalitetsmässigt bättre produkt, framför allt när det gäller flexibilitet i bokning (tidtabell och avresedag). Economy Class erbjuder en bra produkt till ett konkurrenskraftigt pris, men med vissa restriktioner.

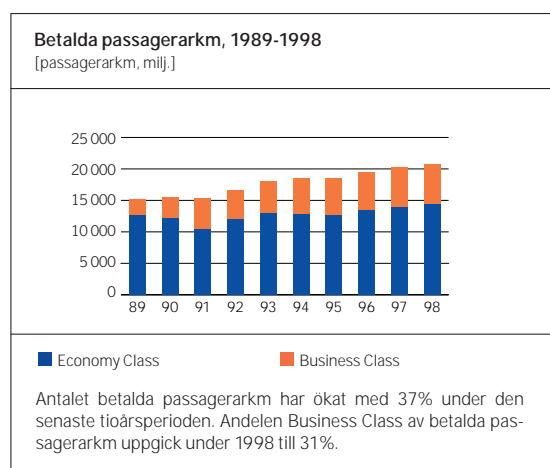
Varje flygnings ekonomi är beroende av tillgänglig kapacitet samt beläggning och mix mellan fullprisbetalda och rabatterade resor. Ju fler fullpris, desto bättre utfall. För att fylla de återstående stolarna har flygresebranschen historiskt sett erbjudit marknaden rabatterbjudanden som ofta varit svåra att tolka.

Flygresestolar är en färskvara som idag kan bjudas ut direkt via Internet och tas emot via agent eller av slutkunden. Resenären kan i varje ögonblick värdera utbudet samt boka och betala via nätet. Det skapar nya möjligheter både för kunderna och flygbolagen.

SAS arbetar medvetet med att optimera intäkterna i den dagliga verksamheten i respektive geografisk marknad. Arbetet omfattar att proaktivt svara på marknadens behov av olika priser, reagera på konkurrentutspel, arbeta med säljorganisationen och följa upp kampanjer.

## Frakt

SAS Cargos affärsidé är att lösa näringslivets behov av snabba och säkra flygfrakttjänster till, från och inom Skandinavien, Finland och de baltiska länderna. Huvudstrategin är att SAS Cargo erbjuder kompletta transportlösningar genom ett aktivt samarbete med andra flygbolag samt speditörer och slutkunder. Partnerskapet med Lufthansa Cargo AG förstärktes. Under hösten slöts dessutom ett trepartsavtal med Lufthansa Cargo och Japan Airlines angående fraktkapaciteten på ett Boeing 747 fraktflygplan mellan Europa, Skandinavien och Japan.



För frakt mellan Köpenhamn och Baltikum finns ett samarbete med DHL.

Trafikintäkterna inom SAS Cargo ökade med 1,2% under 1998 jämfört med 1997. SAS Cargos intäkter motsvarar ca. 7% av de totala trafikintäkterna i SAS. Tillväxten på den internationella flygfraktsmarknaden var svagare än under tidigare år, vilket har medfört överkapacitet och skärpt konkurrens samt pressade priser.

## Nya fraktterminaler

1998 blev på många sätt ett historiskt år för SAS Cargo genom stora investeringar i nya terminaler. För att stärka positionen på den nordamerikanska marknaden invigde SAS Cargo en ny fraktterminal i Newark, New York under januari månad. I oktober togs en ny fraktterminal i bruk på Gardermoen och i december togs den nya högteknologiska fraktterminalen i Köpenhamn om 27 000 kvadratmeter i bruk. Kapaciteten i Köpenhamn är 350 000 ton frakt om året, vilket är ca. 50% mer än i den gamla terminalen. Utbyggnaden av terminalkapaciteten är också gjord med hänsyn till en framtida större fraktrörelse i samarbete med partners.

## Framtidsutsikter för SAS Cargo

Utvecklingen av fraktmarknaden förväntas bli fortsatt svag under 1999. Konkurrensen har hårdnat samtidigt som en stor del av fraktkapaciteten i Asien har flyttat till Nordatlanten, där priserna till följd av överkapacitet är pressade. Därför är partnerskap med såväl speditörer som andra flygbolag viktig för att stärka SAS Cargos konkurrenskraft.

## Nyckeltal för SAS Cargo, 1998

|                         |                | Föränd. i<br>% från -97 |
|-------------------------|----------------|-------------------------|
| Intäkter, MSEK          | <b>2 053</b>   | 1,2                     |
| Flugna ton              | <b>279 927</b> | 0,4                     |
| Ton km (000)            | <b>876 848</b> | 3,3                     |
| Cargo Yield, SEK/ton km | <b>2,26</b>    | -0,6                    |

## Frakt och posttrafik, 1998

|                        | Frakt           |                         | Post            |                         |
|------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|
|                        | Milj.<br>ton km | Föränd. i<br>% från -97 | Milj.<br>ton km | Föränd. i<br>% från -97 |
| Interkontinentalt      | 739 360         | 3,9                     | 24 055          | -7,4                    |
| Europa                 | 51 995          | -7,4                    | 13 762          | -3,9                    |
| Intraskandinaviskt     | 21 861          | 5,0                     | 1 577           | 3,0                     |
| Totalt Internationellt | 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 Inrikes         | 15 851          | -2,5                    | 8 387           | -3,9                    |
| Totalt                 | 829 067         | 3,0                     | 47 781          | -5,5                    |



# Operationella nyckeltal, tioårsöversikt

| Trafik/Produktion                                      | 1998    | 1997    | 1996    | 1995    | 1994    | 1993    | 1992 <sup>1</sup> | 1991    | 1990    | 1989    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|---------|---------|---------|
| Antal beflugna städer                                  | 101     | 98      | 101     | 100     | 102     | 104     | 98                | 82      | 85      | 81      |
| Antal flygningar, linjetrafik                          | 328 327 | 320 410 | 309 636 | 295 028 | 297 688 | 314 940 | *                 | *       | *       | *       |
| Flugna km, linjetrafik (milj.)                         | 251,9   | 244,3   | 235,7   | 218,5   | 217,2   | 225,6   | 202,9             | 190,7   | 188,4   | 169,4   |
| Flygtimmar i luften, linjetrafik (000)                 | 403,6   | 390,4   | 375,5   | 352,6   | 350,2   | 367,9   | 326,0             | 286,6   | 298,3   | 268,3   |
| Antal befordr. passag., totalt (000) <sup>2</sup>      | 21 699  | 20 797  | 19 828  | 18 835  | 18 823  | 18 619  | 16 808            | 13 949  | 14 962  | 14 005  |
| Offererade tonkm, totalt (milj.)                       | 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 |
| Offererade tonkm, linjetrafik                          | 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 |
| Offererade tonkm, övrigt                               | 42,1    | 55,4    | 38,7    | 40,0    | 13,2    | 9,8     | 44,8              | 7,5     | 12,0    | 10,2    |
| Betalda tonkm, linjetrafik (milj.)                     | 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 |
| Passagerare och överviktsbagage                        | 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 lastfaktor, linjetrafik (%)                      | 60,1    | 59,9    | 58,5    | 61,3    | 61,8    | 59,1    | 57,7              | 60,2    | 61,3    | 61,5    |
| Offererade säteskm, linjetrafik (milj.) <sup>2</sup>   | 31 766  | 31 333  | 30 646  | 28 447  | 28 154  | 28 581  | 26 396            | 24 317  | 25 475  | 23 320  |
| Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.) <sup>2</sup> | 20 883  | 20 339  | 19 487  | 18 506  | 18 466  | 18 138  | 16 554            | 15 416  | 16 493  | 15 229  |
| Kabinfaktor, linjetrafik (%)                           | 65,7    | 64,9    | 63,6    | 65,1    | 65,6    | 63,5    | 62,7              | 63,4    | 64,7    | 65,3    |
| Business Class, andel bet. passag. km (%)              | 31,0    | 31,7    | 31,5    | 32,0    | 30,7    | 28,7    | 27,5              | 31,9    | 20,1    | 17,3    |
| Genomsnittlig passag.sträcka, linjetrafik (km)         | 971     | 986     | 990     | 989     | 983     | 976     | 990               | 1 108   | 1 102   | 1 087   |
| Trafikintäkt/Betald tonkm (SEK)                        | 11,90   | 11,94   | 11,77   | 12,91   | 12,07   | 11,24   | 10,48             | 10,52   | 9,26    | 8,82    |
| Passag.intäkt/ Betald passag. km, linjetrafik (SEK)    | 1,35    | 1,34    | 1,31    | 1,39    | 1,29    | 1,21    | 1,06              | 1,10    | *       | *       |
| Flygdriftkostn./Offererad tonkm, linjetrafik (SEK)     | 7,17    | 6,73    | 6,53    | 7,17    | 7,21    | 6,69    | 6,18              | 6,22    | *       | *       |
| Betalda tonkm/Anställd, linjetrafik (000)              | 127,6   | 129,4   | 119,6   | 119,1   | 115,9   | 108,4   | 93,5              | 99,3    | 99,0    | 90,0    |
| Betalda passagerarkm/ Anställd, linjetrafik (000)      | 994,1   | 1 023,6 | 1 025,9 | 1 014,0 | 989,5   | 933,1   | 802,0             | 828,8   | 815,3   | 730,4   |
| Bränslepris (cent/gallon)                              | 66      | 75      | 78      | 67      | 66      | 71      | 76                | 82      | 90      | 66      |
| Punktlighet (% inom 15 minuter)                        | 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-lastfaktor (%)                              |         |         |         |         |         |         |                   |         |         |         |
| 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    |

<sup>1</sup> Siffrorna inkluderar 7 månader av Linjeflygs trafik och produktionstal.

<sup>2</sup> Inklusivt övrig trafik/produktion.

\* Uppgifterna ej tillgängliga.

Definitioner se sidan 112.





# SAS mål

## Övergripande mål

SAS övergripande mål är nöjda kunder och en konkurrenskraftig utveckling av aktieägarvärdet. Detta har brutits ned i två delmål med avseende dels på ägarnas avkastning, dels på SAS finansiella utveckling.

SAS mål för ägarnas avkastning är räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel 14% på summan av den årliga kursändringen och utdelningen. SAS finansiella mål är 12% avkastning på sysselsatt kapital, räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel. Detta mål behandlas utförligt på sidan 36.

## Kundmål

SAS kundmål är att alla kunder skall vilja resa med SAS igen.

Återköpsbenägenheten, dvs. kundernas uttalade avsikt att vilja resa med SAS igen, mäts årligen i index. Detta index har stigit från 75 till 80 under perioden 1996-1998.

Nöjd Kund Index (NKI) mäter hur SAS uppfattas och bedöms av sina kunder. Mättet ger svar på hur nöjda kunderna är med SAS, i vilken utsträckning SAS uppfattas motsvara kundernas förväntningar och hur nära/långt ifrån det "ideala" flygbolaget SAS uppfattas att ligga.

NKI är ett index med det maximala värdet 100. Metoden ger SAS nyckeltal för kundnöjdhet totalt sett och för viktiga prestationsområden. På så sätt får SAS klar vägledning var åtgärder skall sättas in.

De faktorer som har störst betydelse för kundtillfredsställelse är:

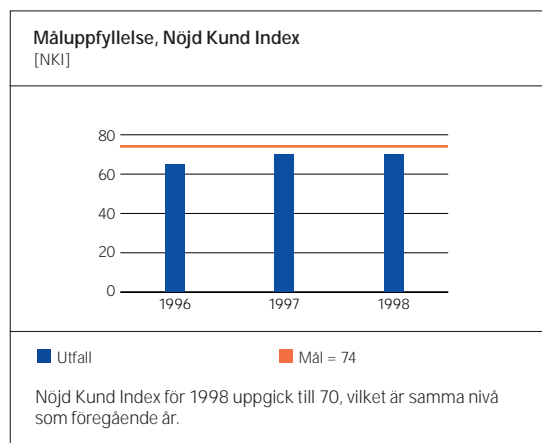
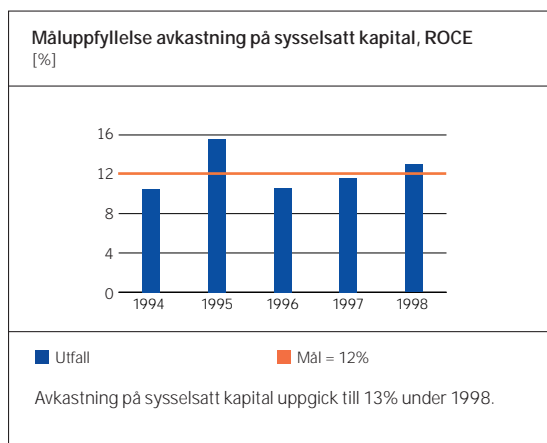
- ett trevligt bemötande och en effektiv service
- punktlighet och regularitet
- kvalitet och bredd i trafiksystemet.

NKI-mätningarna startade 1996. Målet för 1998 var 74 och utfallet 70 (70). För 1999 är målet åter satt till 74. För att kundnöjdheten ständigt skall öka koncentrerar SAS sig på två huvudområden, baskvaliteten, det skall alltid fungera att resa med SAS, respektive serviceprodukter, det skall alltid vara trivsamt att resa med SAS.

## SAS kvalitetsmål

För baskvaliteten har SAS satt upp flygresebranschens tuffaste mål. Det kan dock konstateras att flera av SAS interna mål när det gäller baskvaliteten inte nåddes under 1998. Det beror till viss del på konflikten på den danska arbetsmarknaden april/maj, flygledarstrejken i Norge i juni, flygledarkonflikten i Sverige i september, öppnandet av Oslos flygplats Gardermoen samt införandet av nya flygtrafikleder i Skandinavien under oktober 1998. Speciellt de två sistnämnda orsakerna ledde till produktionsstörningar med åtföljande brist på flygkapacitet och flygplansbesättning.

Dessutom är det fortsatt trångt i luftrummet över Europa och kapacitetsbrist på Europas större flygplatser. Detta är ett bransch- och strukturproblem som drabbar alla flygbolag, vilket gör att SAS generellt fortsatt har en punktlighetsnivå som är bland de bästa i Europa.



Trots bristande måluppfyllelse var SAS ett av Europas punktligaste flygbolag under 1998. Detta illustrerar ett av flygbranschens allvarligaste problem för närvarande. Kunderna anser att punktligheten är en mycket viktig faktor i baskvaliteten, men flygbolagen kan inte motsvara detta krav.

### Personalmål

Personalmålet är att medarbetarnas alla goda resurser skall frigöras i förverkligandet av SAS och att de därvid utvecklas och känner tillfredsställelse i sitt arbete.

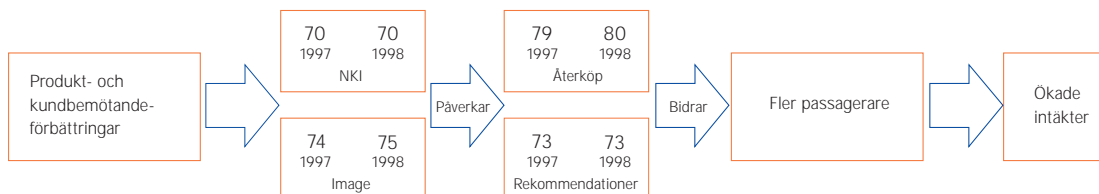
Personalidén bygger på övertygelsen om att medarbetarna är företagets främsta konkurrensmedel genom sin

kompetens, kreativitet, förmåga och vilja att leverera service till kunden utifrån kundens önskemål.

Medarbetarna uttrycker sin uppfattning om arbetsklimatet genom en årlig enkät, PULS (Personal Undersökningar om Livet i SAS). Basåret för mätningarna är 1996. Index för 1998 blev 106 vilket är samma nivå som under föregående år. Förklaring till detta är att 1998 har präglats av många svårigheter som påverkat medarbetarnas arbetsförhållanden och därmed prestationer. Dit kan räknas stora arbetsmarknadskonflikter i Skandinavien, problem i samband med introduktionen av nya flygtrafikleder och problem vid öppnandet av nya flygplatser.

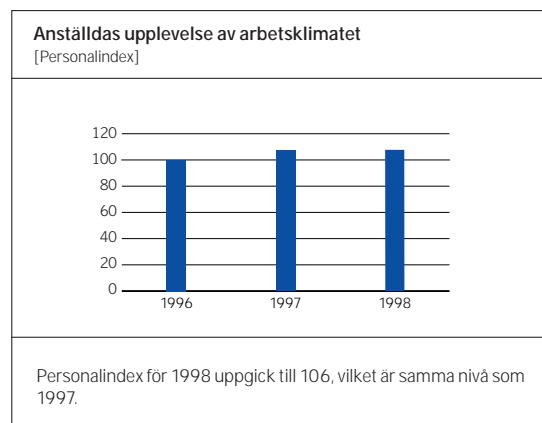
### Målstyrning

Mer nöjda kunder och förbättrad image ger fler passagerare och högre intäkter.



### SAS kvalitetsmål

|  | 1998 | 1997 | Mål      |
|--|------|------|----------|
| Inga olyckor eller allvarigare incidenter  | 0    | 0    | 0        |
| Inställda flygningar   | 2%   | 1%   | max. 1%  |
| Flygningar försenade mer än 15 minuter   | 17%  | 12%  | max. 7%  |
| Flygningar försenade mer än 2 minuter  | 44%  | 36%  | max. 25% |
| Andel kunder som får vänta på svar i SAS telefonförsäljning så länge att samtalet går förlorat | 23%  | 10%  | max. 5%  |



# Strategier för ökad lönsamhet

## Lönsamhetsmålet

SAS finansiella mål är 12% avkastning på sysselsatt kapital räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel.

Under perioden 1994-1998 uppgick den genomsnittliga avkastningen till 12,3% med 10,5% som lägst 1994 och 15,6% som högst 1995. Målet uppnåddes sålunda. Under 1998 noterades en dämpning i tillväxttakten som kan tyda på att den positiva trenden i efterfrågan bryts. Eftersom flygreseindustrin ligger tidigt i konjunkturcykeln skulle detta vara ett tecken på en svagare konjunktur. Omfattningen och djupet är för tidigt att yttra sig om.

Utvecklingen i avkastningen visar att SAS måste komma till rätta med obalanser i förhållandet intäkter och kostnader. En del av dessa obalanser är strukturella och delas med hela branschen. Andra är specifika för SAS och hänger ihop med trafiknätet, fördelningen fullpris/rabatter, enhetskostnaden och flygavstånden.

## Enhetsintäkten/enhetskostnaden

SAS linjenät har utvecklats för att tillgodose de skandinaviska resenärernas behov av effektiva flygtransporter. Det har lett till att SAS jämfört med flertalet europeiska flygbolag har:

- kortare medelflygdistanser med fler starter och landningar
- högre andel fullprisbetalande och
- en peak-betonad trafik med stark koncentration till morgon och kväll.

Det korta medelflygavståndet påverkar enhetsintäkten, dvs. intäkten per betald passagerarkilometer och enhets-

kostnaden, som är kostnaden per offererad säteskilometer.

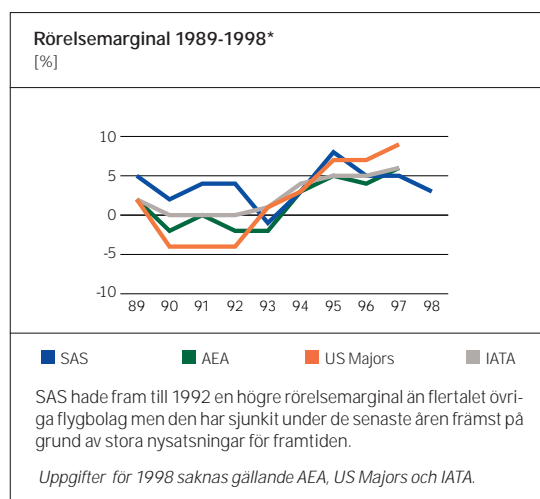
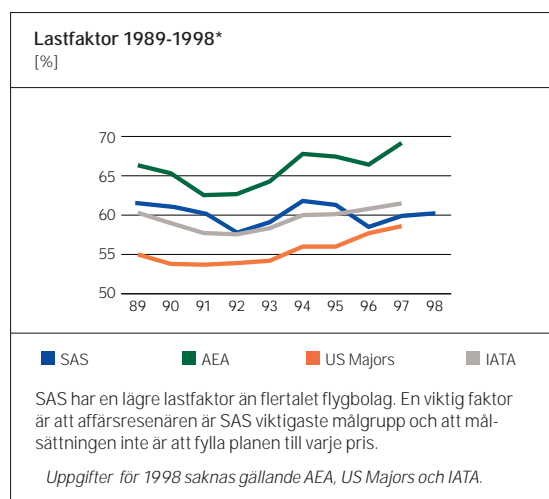
SAS medelflygsträcka i det europeiska trafiksystemet var 725 km under 1997 jämfört med ca. 860 km för genomsnittet för de europeiska flygbolagens europatrafik.

Jämfört med branschen i stort har SAS en hög enhetsintäkt. Utvecklingen beror på faktorer som prisnivåer och prisstrukturer, konkurrenssituation, linjenätets utveckling, valutakurser och utvecklingen av resandet i affärs- respektive turistklass. De flesta av dessa faktorer går att påverka och SAS framgångar är därför resultatet av en avancerad yield management.

Samtidigt har SAS en högre enhetskostnad, vilket främst beror på korta medeldistanser men också till viss del på en genomsnittligt högre lönenivå i kombination med kortare tjänstgöringstider. Den höga andelen fullprisbetalande passagerare kräver också en god service-nivå, vilket återspeglas i kostnadsnivån.

Den genomsnittliga enhetsintäkten (yelden) förväntas inte att öka i önskad grad framöver. Kravet på lönsamhet skall därför först och främst tillgodoses genom lägre kostnader och dessutom genom effektivare flygplan med lägre kostnad per säteskilometer. Därför måste SAS koncentrera sig på att höja produktiviteten för att förbättra lönsamheten.

Vidare gör SAS betydande investeringar i ny materiel, vilket medför högre kapitalkostnader och ställer högre krav på bruttomarginal. Å andra sidan ökar kapaciteten, vilket ger utrymme för större intäkter under förutsättning att SAS kan förbättra sina positioner i marknaden.



\* Definitioner se sidan 112.

Större delen av SAS förändringsprogram, SAS 2000+ koncentreras därför till åtgärder för att öka antalet resenärer och därmed utbytet av varje flygning. Redovisning av förändringsprogrammet SAS 2000+ finns på sidan 43.

### Kabinfaktor

SAS kabinfaktor, beläggning, är lägre än hos flertalet konkurrenter i Europa när det gäller europalinjerna. Även detta är en konsekvens av strategin att fokusera på affärsresesegmentet. Affärsresandet har sina toppar morgon och kväll samt måndag till fredag. Många flygningar går vid andra tider på dygnet och behöver fyllas. Detta sker genom en differentierad prissättning. I början av 1998 introducerade SAS ett nytt koncept för fritidsresandet, SAS Pleasure, vars uppgift är att bidra till att SAS stärker sin position i marknaden och ökar den totala intäktsmassan.

På de interkontinentala linjerna är SAS kabinfaktor mycket hög och verksamheten karaktäriseras för närvarande av kapacitetsbrist. Detta har lett till ett förbättrat förhållande mellan enhetsintäkt och enhetskostnad, eftersom SAS inte behövt rabattera biljetter i samma utsträckning som tidigare.

### Utvecklingen under 1998

Under 1998 låg enhetsintäkten kvar på fjolårets nivå medan nettoenhetskostnaden steg med 0,4% justerat för valutaeffekter. Samtidigt sjönk produktiviteten med 3,7%, vilket förstärkte den tidigare negativa trenden i det avseendet.

Resultatet för 1998 påverkades av ett antal strukturella förändringar samt temporära problem. Hit hörde:

- arbetsmarknadskonflikter i Danmark och Norge
- öppnandet av Oslos nya storflygplats Gardermoen och överflyttningen av trafiken från Fornebu, vilket krävde en minskning av trafiken i övergången

- ny passagerarterminal i Köpenhamn samt nya fraktterminaler i Köpenhamn och Oslo föranledde också driftstörningar
- introduktion av den nya flygplanstypen Boeing 737 krävde betydande utbildningsinsatser, som innebar tillfälliga bemanningssvårigheter
- införandet av nya flygleder i Skandinavien med stora trafikproblem under en period.

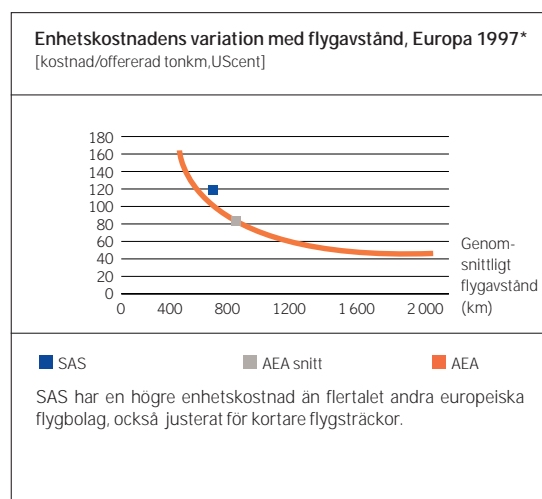
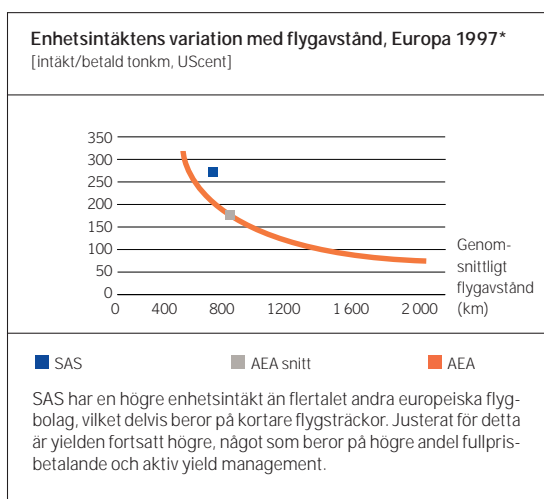
Totalt belastade dessa störningar årets resultat med ca. 800 MSEK.

### Förbättringsprogram

Utvecklingen inom flygindustrin kännetecknas av stor osäkerhet om förutsättningarna för de närmaste årens trafik- och intäktsutveckling. SAS har under andra halvåret 1998 noterat en allmänt svagare konjunktur och vikande efterfrågan i affärsresesegmentet. Denna trend förväntas fortsätta under 1999 och bidrar till en fortsatt press på enhetsintäkten.

För att möta denna utveckling bedriver SAS ett omstrukturerings- och förbättringsprogram. Förbättringsprogrammet skall över en tvåårsperiod (1999 och 2000) resultera i kostnadsförbättringar på 3 000 MSEK. Målet för detta förbättringsprogram är att förstärka lönsamheten med tre procentenheter i bruttomarginal, motsvarande en nettoresultatförbättring om 1200 MSEK.

Programmet grundar sig på gapanalyser och benchmarks och skall stärka konkurrenskraften i varje del av verksamheten. Bl.a. fortsätter omstruktureringen inom distributions- och säljkanalerna, vilket kommer att ge en betydande resultat effekt. Förbättringsprogrammet syftar till att stärka avkastningen till en nivå som anses nödvändig och konkurrenskraftig.



\* Definitioner se sidan 112.

Scandinavian

ENGINE OIL ACCESS  
Scandinavian

WARNING:  
STAY CLEAR OF  
HAZARD AREAS WHEN  
ENGINE IS RUNNING







# SAS och miljön

## Ökande påverkan på intäkter och kostnader

Flygbranschens starka expansion visar att samhället värderar nyttan av flyget högt. Men en förutsättning för fortsatt tillväxt är att branschen i nära samverkan med övriga samhället löser miljöproblemen. SAS vision är att ligga i framkant vad gäller att finna en plats för flygindustrin inom ramarna för samhällets strävan mot en miljömässigt bärkraftig utveckling.

Under de år SAS har arbetat enligt den miljöstrategi som fastställdes 1995 har påtagliga positiva effekter märkts även på företagets affärsposition. Kostnader minskar när relativ råvaruförbrukning, energianvändning och avfallsmängder minskar. Ett välskött miljöarbete öppnar möjligheter till ökade intäkter nu när miljöaspekter blivit en viktig och integrerad del av kundernas köpbeslut.

Miljöbaserade pålagor utgör en ökande del av driftskostnaderna – 1998 2,3% av omsättningen – samtidigt som de miljörelaterade trafikrestriktionerna skärps. SAS är berett att betala för den del av miljöbelastningen som verksamheten orsakar, enligt principen att förorenaren betalar, men då ska även övriga transportslag bära sina kostnader för miljöpåverkan, infrastruktur, olycksrisker och markutnyttjande. SAS arbetar i såväl nationella som internationella forum för skapandet av ett sådant ramverk med långsiktigt förutsägbara och internationellt konkurrensneutrala förutsättningar.

SAS totala miljöavgifter och -skatter uppgick under 1998 till 872 (532) MSEK, en ökning med 64%. Denna ökning förklaras av den införda miljöbaserade passageavgiften i Danmark på 215 MSEK, den nya emissionsavgiften i Sverige på 49 MSEK samt en förhöjd miljörelaterad stolsavgift i Norge som medförde en kostnadsökning med 126 MSEK.

### Miljöpåverkan

SAS samlade *ekoeffektivitet* mäts med hjälp av ett vägt miljöindex med 1994 som basår. Detta index förbättrades under 1998 från 104 till 105.

Ekoeffektiviteten i *flygverksamheten* motsvarar i stort miljöindexet för SAS totalt. Under 1998 var SAS bränsleförbrukning och utsläpp oförändrade jämfört med 1997 mätt både per RPK och RTK. I absoluta tal ökade bränsleförbrukning och utsläpp p.g.a. en ökad produktion. När den infasning av SAS nya Boeing 737-600/700/800 med kväveoxidreducerande DAC-motorer som påbörjades under hösten 1998 fortsätter förväntas fr.o.m. 1999 lägre bränsleförbrukning och utsläpp i förhållande till produktionen. Miljöinvesteringen i de extra-utrustade motorerna uppgår till ca. 5 MSEK per flygplan

och placerar flygplanet gynnsamt i avgiftssystemen i de länder som infört kväveoxidbaserade miljöavgifter.

Andelen kapitel II-flygplan i SAS flotta minskade under året från 12% till 11%. Under vinterprogrammet 1999/2000 kommer SAS att fasa ut resten av kapitel II-flygplanen och uppfyller därmed i god tid de bullerkrav som EU ställt upp för trafik efter 1 april 2002.

*Kabinverksamhetens* miljöindex förbättrades under 1998 med två enheter, från 108 till 110. SAS mål i kabinverksamheten är att till 2001 minska energi- och vattenförbrukningen med 20% och avfallsmängderna med 30%, samtliga per serverad måltid jämfört med 1997, med motsvarande kostnadsminskningar som följd. SAS bedömning efter utvecklingen under 1998 är att målen kommer att nås inom den stipulerade tiden.

*Markverksamhetens* miljöindex försämrades under 1998 till 121 (126), men ligger fortfarande högre än 1996 års index (107). Målet i markverksamheten är att minska energiförbrukningen per m<sup>2</sup> för el och värme till de lokaler där SAS bedriver verksamhet med 10% jämfört med 1997. Målet överträffades redan under 1998, men p.g.a. SAS flytt till Oslos nya flygplats är underliggande data osäkra och SAS kommer att avvakta till 1999 för att säkerställa att utvecklingen är en långsiktigt hållbar trend innan målet anses uppfyllt.

1998 slutfördes flera omfattande byggnadsprojekt där SAS arbetat med höga krav på miljöanpassning. På Oslos nya flygplats Gardermoen uppförde SAS ca. 90 000 m<sup>2</sup> egna lokaler, där de totala investeringarna inkluderade en miljöinvestering på ca. 25 MSEK. Under året invigdes SAS nya fraktterminal i Köpenhamn vars miljörelaterade investeringar uppskattas till 20–30 MSEK.

Utbyte och uppgradering av materiel i samband med förändringsprojektet SAS 2000+ har styrts av höga miljökrav, en ambition att genomföra förändringar i samband med planenligt underhåll för att spara pengar och resurser, och en policy att i första hand söka möjligheter till återanvändning av ersatt materiel.

### Överskridanden, incidenter och tvister

Under 1998 höll sig SAS inom samtliga gällande koncessionsbestämmelser för verksamheten.

Under året inträffade sex miljörelaterade incidenter. SAS har fullgjort sitt ansvar i samband med dessa, som inte föranledde några väsentliga kostnader för SAS.

Tre miljörelaterade tvister pågick under året:

- Det danska luftfartsverkets anmälan 1997 av SAS för misstänkt inbromsning med hjälp av jetmotorerna vid ca.

15 tillfällen är fortfarande under rättslig behandling. Målet kan komma upp under våren 1999.

- Under 1997 infördes förbud mot landning med kapitel II-flygplan på den nya flygplatsen i Karlstad. SAS gjorde en anmälan till EU-kommissionen eftersom restriktionen infördes innan EU:s förbud träder i kraft den 1 april 2002. EU har uppmanat den svenska regeringen att senast i mars 1999 rätta sig efter gällande EG-rätt och dra tillbaka förbudet.
- SAS är oenigt med den tidigare ägaren angående en nödvändig sanering av mark på Köpenhamns flygplats där SAS har byggt en ny komponentverkstad. Tvisten, som omfattar kostnader på 16 MSEK, förväntas få en rättslig lösning under våren 1999.

SAS försäkringar täcker bolagets ansvar för miljöpåverkan vid olyckor och plötsliga händelser. SAS har planer och beredskap för haveri, olyckor och incidenter som kan medföra förorening, i förekommande fall i samarbete med aktuell flygplatsägare. SAS bedriver verksamheten och utför systematiskt underhåll på ett sätt som avser att förebygga och begränsa riskerna för föroreningar.

#### Förändringar av miljöavgifter, -skatter och -regler

Den allmänna trenden i flygbranschen är en höjning av och förskjutning av beskattningen till miljörelaterade skatter och avgifter samtidigt som restriktioner i trafiken av miljöskäl skärps.

I Skandinavien ligger de miljörelaterade skatterna och avgifterna kvar på samma nivå 1999 som 1998. En nyhet är dock den CO<sub>2</sub>-avgift som Norge införde den 1 januari 1999. Den gällde ursprungligen såväl internationell som inrikes trafik, vilket strider mot ICAO:s riktlinjer och norska luftfartsavtal med andra länder. Avgiften reviderades också efter kort tid till att endast gälla inrikes. Det är en kombinerad avgift på svavel och CO<sub>2</sub> på 0,30 SEK + moms per liter flygbränsle. Det råder viss osäkerhet om vad bortfallet av CO<sub>2</sub>-skatt på bränsle på de internationella linjerna kan komma att innebära. Regeringens uttalade avsikt är att statskassan ska kompenseras för bortfallet på ca. 80 MSEK genom höjningar av andra skatter/avgifter på flygtrafiken. Den differentierade norska stolsavgiften granskas f.n. av Eftas övervakningsorgan ESA, då det inte är tillåtet att ha olika avgifter på internationell och inrikes trafik.

I Sverige väntas den treprocentiga rabatten på bulleravgiften för kapitel III-flygplan tas bort inom en nära framtid, senast 2002, och kapitel II-avgifter höjas från 65% till 75% under 1999.

EU:s arbete med att anpassa det s.k. mineraloljedirektivet kan medföra att flygbränsle beläggs med miljöavgifter. Det kan innebära merkostnader för samtliga stora flygbolag i storleksordningen flera hundra miljoner svenska kronor om inte samtidigt en omfördelning sker i hela skatte- och avgiftssystemet.

ECAC arbetar med ett förslag till bullerklassindelning av kapitel III-flygplan, tänkt att utnyttjas på flygplatser

som använder bulleravgifter. Detta kan få konsekvenser för SAS MD-80-flygplan. Även andra miljöavgifter och -regleringar kan på kort sikt medföra mindre flexibilitet i utnyttjandet av SAS flygplansflotta och ökade kostnader i trafiksystemet. Det kan också få negativ inverkan på andrahandsvärdet i delar av SAS-flottan.

ICAO arbetar med ändrade certifieringskrav och riktlinjer för skatter och avgifter. Viss osäkerhet råder huruvida detta får någon väsentlig betydelse för SAS.

AEA arbetar med bindande miljömål, som eventuellt kan ingå i förhandlade avtal med myndigheterna. Med den utveckling SAS flygplansflotta genomgår torde de bindande mål som kan bli aktuella ligga inom vad SAS redan uppnått.

Handeln med utsläppskvoter utvecklas snabbt internationellt. SAS följer denna process och bedömer att delar av ett sådant system kan beröra flyget. Detta kan ligga i linje med SAS policy om att förorenaren betalar, beroende på hur systemet utformas.

Införandet av särskilda regler för flygning nattetid på Gardermoen som skiljer mellan olika flygplanstyper inom kapitel III strider mot ICAO:s principer. SAS bedö-

#### Miljörelaterade intäkter och/eller kostnadsminskningar

| [MSEK]   | 1998          | 1997   | 1996  |
|--|---------------|--------|-------|
| Minskade landningsavgifter genom utfasning av kapitel II-flygplan  | <b>ca. 11</b> | ca. 25 | –     |
| Minskade kostnader genom reducering av avfallsmängder, förbättrad avfallshandtering och ökad återvinning | <b>8</b>      | 15     | 14–19 |

#### Miljörelaterade avgifter och skatter

| [MSEK]                                      | 1998       | 1997 | 1996 |
|---|------------|------|------|
| Passageraravgift (Danmark)                  | <b>215</b> | –    | –    |
| Stols- och passageraravgifter (Norge)       | <b>601</b> | 475  | 469  |
| Miljöavgift på emissioner (inrikes Sverige) | <b>49</b>  | –    | 116  |
| Bulleravgifter                              | <b>7</b>   | 6,5  | 15   |

#### Miljörelaterade investeringar och kostnader

| [MSEK]  | 1998      | 1997 | 1996  |
|---|-----------|------|-------|
| Boeing 737-600  | <b>40</b> | –    | –     |
| Merkostnad vid bruk av kvarvarande kapitel II-flyg  | <b>39</b> | 50   | –     |
| Investeringar och kostnader i byggnads- och markverksamheten – miljörelaterad andel                                 | <b>72</b> | 25   | 5     |
| Hantering av avfall och farligt avfall, drift av reningsanläggningar och oljeavskiljare etc. – miljörelaterad andel | <b>19</b> | 17   | 10–20 |
| Miljöredovisning, miljöprofilering, miljösporsring  | <b>3</b>  | 3    | 3     |

För definitioner, förklaringar och begränsningar hänvisas av utrymmes-skäl till notapparaten i den separata miljöredovisningen för 1998.

mer att detta kan verka prejudicerande för andra flygplatser inom SAS trafiksystem.

EU:s ministerråd väntas vid sitt möte i mars 1999 fatta beslut om stopp för EU-registrering av bullerdämpade flygplan efter den 1 april 1999 och förbud mot trafik efter den 1 april 2002. För SAS får det inga konsekvenser eftersom de tidigare bullerdämpade DC-9 är sålda med *lease back*. Alla flygplan som berörs kommer att vara utfasade i tid. Förbudet mot att använda bullerdämpade flygplan strider mot ICAO:s riktlinjer och visar att EU inte inväntar en bred internationell enighet i frågan.

EU:s direktiv om skärpta krav på NO<sub>x</sub>-utsläppen från nya motorer väntas inte få någon betydelse för SAS planerade flygplansflotta.

Erfarenheterna efter öppnandet av Oslos nya flygplats Gardermoen är sådana att begränsningar kan väntas i möjligheterna till avisning av såväl flygplan (glykol) som landningsbanor (acetat). Det kan leda till reducerad kapacitet och restriktioner i användningen av bansystemet. En framtida ombyggnad eller nya rutiner för att hindra läckage till grundvattnet kan väntas.

EU (DG XI) presenterade under 1998 sin "vitbok" om bl.a. ansvar vid miljöskador. I rapporten återfinns de av SAS förväntade förslagen om att förorenaren betalar. De skandinaviska ländernas lagstiftning innehåller redan tidigare krav i denna riktning, varför vitboken inte innebär någon förändring för SAS.

FN:s vetenskapliga klimatpanel IPCC presenterar i april 1999 sin rapport om flygtrafik och klimatpåverkan. Flygbranschen är på eget initiativ som första bransch föremål för särskild granskning. Dokumentet kommer att väga tungt i debatten och kan få betydelse för utformningen av framtida miljörelaterade ramvillkor.

Utifrån vad SAS känner till vid tryckningen av denna årsredovisning bedöms inga andra ändringar i miljöregler som koncessioner, tillstånd och dispenser få någon väsentlig betydelse för SAS verksamhet.

### Utvecklad miljöledning

En hörnsten i SAS verksamhetsstyrning är att ledningssystemen ska vara helt integrerade. Miljöledningssystemet bygger på att varje chef inom SAS med beslutanderätt och budgetansvar är skyldig att inkludera en miljövärdering som en del av alla beslutsunderlag.

Under 1998 genomförde SAS förprojekt med ambitionen att koncernen ska utveckla ett certifierbart miljöledningssystem. Under 1998 stärktes SAS centrala miljöavdelning med en ny tjänst som miljörådgivare för att särskilt utveckla miljöledningssystemet.

SAS miljöredovisning för 1997 utsågs i Sverige av Företagsekonomiska institutet och tidningen Affärsvärlden till årets främsta och fick i motsvarande norska bedömning ett hedersomnämmande. I revisionsföretaget Deloitte & Touches ranking av svenska miljöredovisningar nåddes årets högsta poängsumma.

Ytterligare information om utvecklingen av SAS miljöpåverkan, miljöarbete och dess effekter på det ekonomiska resultatet ges i den separata miljöredovisningen för 1998, på miljödelen av SAS Internetsajt ([www.sas.se](http://www.sas.se)) och i speciella trycksaker riktade till olika målgrupper, t.ex. leverantörer och allmänheten.

För en detaljerad redogörelse av mål, strategier, organisation och prestationer inom miljöarbetet hänvisas till SAS separata miljöredovisning för 1998, som liksom föregående års granskats av en extern revisor.

### Miljönyckeltal

|  | 1998           | 1997    | 1996    | 1995           | 1994           |
|--|----------------|---------|---------|----------------|----------------|
| Miljöindex [större tal betyder bättre ekoeffektivitet]                   | <b>105</b>     | 104     | 100     | 98             | 100            |
| Andel kapitel III-plan [%]   | <b>89</b>      | 88      | 81      | 71             | 67             |
| Bränsleeffektivitet [kg/100 RPK]   | <b>6,2</b>     | 6,2     | 6,1     | 5,8            | 5,8            |
| Kabinfaktor [%] <sup>2</sup>   | <b>65,7</b>    | 64,9    | 63,6    | 65,0           | 65,5           |
| Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> )                                  |                |         |         |                |                |
| [1 000 ton]  | <b>4 167</b>   | 4 021   | 3 815   | 3 528          | 3 397          |
| [g/RTK]  | <b>1 510</b>   | 1 517   | 1 540   | 1 559          | 1 540          |
| Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> )                                |                |         |         |                |                |
| [1 000 ton]  | <b>15,3</b>    | 14,8    | 14,4    | 13,4           | - <sup>1</sup> |
| [g/RTK]  | <b>5,6</b>     | 5,6     | 5,8     | 6,0            | - <sup>1</sup> |
| Emballage i kabinverksamheten [g/passagerare]                            | <b>53</b>      | 58      | 59      | 60             | - <sup>1</sup> |
| Tidningar i kabinverksamheten [g/passagerare]                            | <b>225</b>     | 210     | 239     | 222            | - <sup>1</sup> |
| Insamlade [ton]  | <b>1 351</b>   | 1 573   | 1 038   | - <sup>1</sup> | - <sup>1</sup> |
| Andel insamlade [%]  | <b>28</b>      | 36      | 22      | - <sup>1</sup> | - <sup>1</sup> |
| Energieffektivitet förvaltade anläggningar [kWh/m <sup>2</sup> ]         | <b>354</b>     | 409     | 452     | 458            | - <sup>1</sup> |
| Miljörelaterade skatter och avgifter [MSEK]                              | <b>ca. 872</b> | ca. 532 | ca. 600 | ca. 480        | ca. 200        |
| Miljörelaterade skatter och avgifter i förhållande till omsättningen [%] | <b>2,3</b>     | 1,4     | 1,8     | 1,4            | 0,6            |
| Resultat i förhållande till CO <sub>2</sub> -utsläpp [SEK/ton]           | <b>620</b>     | 510     | 460     | 730            | 130            |

<sup>1</sup> Uppgift saknas.

<sup>2</sup> I siffran ingår betalande passagerare över en viss betalningsgräns ("revenue passenger"). Det totala antalet passagerare ligger ca. 9% högre. Skulle samtliga räknas in blir SAS kabinfaktor för 1998 71,7%.

# Förändringsprogrammet SAS 2000+

2000+ är samlingsnamnet på ett genomgripande förändringsprogram som skall stärka SAS konkurrenskraft och lönsamhet under inledningen av det nya seklet. Genomförandet av stora förändringar i flygbolag kompliceras av att verksamheten är starkt funktions- och systemdriven, vilket är nödvändigt med tanke på att flygningarna skall kunna genomföras under krav på högsta möjliga säkerhet i en tekniskt avancerad miljö. Dessutom är verksamheten extremt serviceorienterad.

Programmet griper in i alla SAS funktioner och berör samtliga medarbetare över hela världen.

SAS 2000+ utgår från de krav och behov som SAS har identifierat hos morgondagens resenär i form av bl.a. bättre kontroll över resandet och högre värdering av de mjuka värdena före, under och efter själva resan.

SAS 2000+ handlar också om SAS förhållningssätt till resenären i allt från produktutveckling till införandet av nya system och rutiner i verksamheten. I SAS 2000+ ersätts den föråldrade systemstyrda processen av en kundstyrd. Detta kommer att ta tid att genomföra och kräver en omfattande attitydförändring i hela organisationen. På kort sikt handlar det om förbättrade produkter, investeringar i utbildning av medarbetare och ny corporate identity, som blir symbolen för den nya inriktningen. I det längre perspektivet skall dessa investeringar ge avkastning i form av nöjdare kunder, högre återköpsfrekvens, ökade marknadsandelar och större effektivitet i hela organisationen.

## Ny identitet

Flygbolagens yttre identitet förknippas ofta med färger på flygplan, inredningar i lounges, medarbetarnas uniformer och liknande symboler. Den inre identiteten förmedlar känslor, värderingar och kultur. Tidigare dominerade de yttre symbolerna i flygbolagens image på marknaden. Numera är det en klar övervikt för de mjuka värdena. Det är i mötet mellan SAS medarbetare och kunden som produkten skapas och konsumeras. Det är också det mötet som avgör om SAS skall nå sina marknads- och kundmål.

En ny identitet är den yttre markeringen som visar att SAS är inne i en förändringsfas. SAS nuvarande identitet härrör från 1980-talet och har kommit att symbolisera övergången från produktionsorientering till marknadsorientering med affärsresenären i centrum.

Under de ca. 15 år som gått har omvärldens värderingar, preferenser och beteenden förändrats betydligt. Varje individ har flera roller, inte minst som resenär. Ena dagen fullprisbetalande affärsresenär, nästa dag turist med ryggsäck.

De nya honnørsorden inför 2000-talet blir kunskap och innehåll.

SAS nya identitet tar fasta på det typiskt skandinaviska, dvs. det gemensamma i fråga om historia, språk, kultur och livsstil. Det finns ett skandinaviskt sätt att vara, att uppträda, som SAS vill poängtera.

Ledord för den nya designen är:

- enkelt och anspråkslöst
- informell elegans
- gästfrihet
- årstiderna

Designen återspeglar SAS värderingar och prioriteringar: SAS bryr sig, är att lita på, är offensivt och affärsmässigt. SAS skall också stå för enkelhet, valfrihet och personligt välmående samtidigt som det krävs absolut säkerhet och punktlighet. Mot den bakgrunden är det naturligt att låta flygplanen exteriört utstråla trygghet och teknisk kompetens medan interiören skapar en känsla av närhet, gästfrihet och värme.

## Ny design

Våren 1999 byter SAS medarbetare uniform. Den nya designen är anpassad till dagens krav på funktionalitet, miljö och i linje med inriktningen av hela identitetsförändringen. Det skandinaviska dominerar och uniformen skilljer sig på många sätt från andra flygbolags. Det skall vara lätt att identifiera den SAS-anställda.

## Nya flygplan

SAS nya identitet införs samtidigt som nya flygplan på medeldistanslinjerna tas i drift. SAS har per 1 januari 1999 totalt 47 Boeing 737 i fast order och option på ytterligare 40. Leveranserna tog sin början hösten 1998 och det sista flygplanet kommer i början av 2003.

De nya flygplanen har bredare och bekvämare stolar med öronlappar och reglerbara fotstöd. För den som vill arbeta finns uttag för PC. Faxesändningar är förberedda. Toaletterna är större med mer ändamålsenlig inredning.

Piloterna får tillgång till den mest moderna elektroniska utrustningen, som ytterligare bekräftar SAS satsningar på maximal säkerhet under flygningen.

Flygplanen har en klart uttalad miljöprofil. SAS är det första flygbolag som valt Boeing 737 med DAC-motorer. Det innebär att motorn har dubbla brännkammare, som kraftigt reducerar mängden av miljöskadliga utsläpp. DAC-motorn innebär en extra kostnad på mer än 250 MSEK och är en ren miljöinvestering.

# Kundbemötande

Vilka blir fördelarna för kunderna genom SAS förändringsprocess?

Hela processen utgår från kunden och kundens behov i samband med resan. Det betyder att kundens upplevelser kommer att relateras till och värderas genom bemötandet av SAS medarbetare under hela resan. SAS definition av kundbemötandet är – omtanke, värme och öppenhet – som mellan vänner. Begreppet som mellan vänner täcks av orden individuell, personlig och informell. Utgångspunkten ligger i förhållningssättet hos medarbetarna, inte på kundupplevelsen.

SAS utgångsläge när det gäller förhållningssättet till kunden är att SAS har sin styrka i de hårda delarna i servicekonceptet men ändå åtnjuter ett sviktande förtroende i marknaden. SAS baskvalitet upplevs vara sämre än många av konkurrenternas kvalitet.

## Vad vill SAS uppnå?

För att förbättra kundnöjdheten och öka återköpsfrekvensen skall:

- SAS service upplevas ha en kvalitet minst i paritet med de bästa konkurrenternas.
- SAS lyckas med sin profilering som kombinerar skandinavisk service med nyckelorden individuell, personlig och informell.
- SAS skapa säkrare medarbetare genom tydliga mål, kunskap och bättre hjälpmedel.

Kundfördelarna ligger i bättre baskvalitet, i produkten och dess innehåll, och i kundbemötandet.

## Produkten

Förändringsprocessen innebär en mängd nya produkttyper, stora och små, som griper in i alla moment i resekedjan. Det är också viktigt att slå fast att utvecklingen av produkt- och tjänsteutbudet är en ständigt pågående process. Det innebär att nya element tillkommer och att andra, som inte bidrar till förhöjd kundupplevelse försvinner.

## På flygplatsen

SAS arbetar intensivt med att förenkla proceduren på flygplatsen. Detta inkluderar biljettlöst resande, nya incheckningsrutiner, snabbare genomströmning i säkerhetskontrollen och automatiska vändkors vid gatorna.

I SAS Gate Café kan affärsresenären välja att ta en bit mat i avspänd miljö i väntan på avgång. Vill man hellre äta ombord går det bra att ta med sig både mat och dryck.

## Ombord

Den individuella servicen ombord skall utvecklas. Det betyder större frihet när det gäller att äta, sova, bli underhållen eller arbeta. Det handlar om smådetaljer alltifrån bättre hörlurar, uttag för PC, möjligheter att telefonera och faxa till en hållare för glasögon på varje stol. Allt för att kunden skall känna sig välkommen och tillfreds.

## Mat

SAS ambition är att maten ombord skall vara en upplevelse att se fram emot. Tillsammans med Skandinavien ledande kokar har SAS skapat ett nytt koncept: Scandinavian World Cooking. Högkvalitativa färskvaror, helst med skandinaviskt ursprung, kombinerade med och inspirerade av andra länders matkultur, skapar ett mer smakrikt och hälsosamt kök än tidigare.

## Lounger

SAS lounger för affärsresenärerna kommer att genomgå en ansiktslyftning och anpassas till det skandinaviska konceptet för informell elegans och välmående. Inredningen domineras av naturmaterial, ljusa färger och en varm atmosfär. Möblering och disponering av ytorna skall inbjuda både till avskildhet eller till samvaro, allt efter önskemål från den resande.

## Kabinen

Inredningen i kabinen bygger också på användningen av naturmaterial i färger som harmoniserar med den skandinaviska naturen. Blått, grönt och vitt är utgångspunkten och ambitionen är att färgerna skall växla i takt med årstiderna.

## Porslin och bestick

Utformningen av matbrickan och dess olika delar är ytterligare ett exempel på god skandinavisk design. Enkelhet och moderna material i kombination med funktionalitet och elegans har skapat en användarvänlig miljö för måltider ombord.

## Kundbemötandet

Utvecklingen av kundbemötandet fokuseras på sex områden:

### Hållningen

Det första intrycket är oftast avgörande. Kunden vill bli behandlad med respekt. Det gäller därför för SAS-medarbetaren att skapa en stämning där säkerhet och trygghet är avgörande men där värme och personlighet alltid finns med.

### Inlevelsen

Genom att sätta sig in i och förstå kundens problem skall SAS-medarbetaren ta initiativ, pröva sina egna idéer och söka de faktorer som kan göra skillnaden mellan en bra och mindre bra upplevelse för kunden. Det handlar också om att förmedla sin egen kunskap om resans alla element till kunden. Ju mer kunden vet om resan, desto större är sannolikheten att kunden blir nöjd.

### Lösningen

En viktig uppgift för SAS-medarbetaren är att lösa problem som kunden upplever under resan. Det handlar i första hand om att lyssna till kunden, att identifiera problemet och anpassa lösningen till kundens situation.

## Upplevelsen

SAS-medarbetarens främsta uppgift är att medverka till att kunden mår bra och blir nöjd. Det innebär att skapa en informell och lättsam stämning, så personlig som situationen och kunden tillåter. Det är också viktigt att markera närvaron för kunden. Att visa kompetens och stolthet i genomförandet av arbetsuppgiften och kontakterna med kunden. Det betyder också att SAS-medarbetaren skall utnyttja varje tillfälle att förstärka kundupplevelsen och helst överträffa kundens förväntningar.

## Befogenhet

Den som äger problemet skall svara för dess lösning. Det innebär att varje SAS-medarbetare måste vara beredd att ta ansvar för en kundsituation och lösa det faktiska problemet.

## Reflektionen

För att utveckla och ständigt förbättra förhållningssättet till kunden krävs en fortlöpande träning av varje SAS-medarbetare. Ett viktigt led i detta arbete är att den anställda själv reflekterar över sitt agerande och dess värde för kunden.

## SAS guidelines för kundbemötande



| Område       | Guideline  |
|--------------|--|
| Hållningen   | Jag möter kunden med respekt, vänlighet och omtanke! |
| Inlevelsen   | Jag förstår och sätter mig in i kundens situation!   |
| Lösningen    | Jag löser kundens problem!                           |
| Upplevelsen  | Jag skall få kunden att vara nöjd och må bra!        |
| Befogenhet   | Jag tar mitt ansvar i mitt möte med kunden!          |
| Reflektionen | Gjorde jag rätt?                                     |

"...det är inte så ansträngande på SAS som på utländska bolag där dom har blivit tillsagda hur dom ska vara. På SAS är det naturligt"

"...av vissa blir man behandlad som man själv försöker behandla sina vänner, medan andra bara ser dig som en oidentifierbar person"

"...jag tror att man måste kommunicera med kunden, se på kunden och fråga om han tycker att det smakar gott"

"...dom behandlar alla på samma sätt, det finns poäng att hämta med mer individanpassning"

"...det är bättre med ärlig information, även om det är negativ information. Det tror jag de tjänar på"

*Citat från kundfokusgruppen*

# Medarbetarna i nyckelroll

Hur vill SAS skapa ett bättre arbetsklimat och mer engagerade medarbetare, som kan leverera bättre service till kunderna?

SAS genomför årligen undersökningar rörande medarbetarnas trivsel och motivation. Dessa undersökningar kompletteras även med personalutvecklingssamtal, där bl.a. rekrytering, karriärplanering, utbildning och innehåll i arbetsuppgifterna diskuteras. Dessa insatser syftar till att utveckla motiverade medarbetare, som är den viktigaste förutsättningen för att få nöjda kunder.

SAS 2000+ inleddes med en grundläggande förankringsfas, där över 20 000 medarbetare deltog i ett stort antal hel- och halvdagsmöten under våren 1998, där man i grupper om 50-100 personer gick igenom hela processen.

Det är första gången i SAS historia som ett så radikalt grepp tas inför ett stort förnyelseprogram. I motsats till tidigare lanseringar under 1980-talet, som byggde på överraskningsmomentet både för kund och medarbetare, har det nu handlat om dialog, samförstånd och acceptans innan processen rullar ut i offentlighet till marknaden. Trots denna öppenhet till så många medarbetare läckte ingenting ut innan den officiella lanseringen den 24 september 1998.

Budskapen var och är både kärva och optimistiska. En stor del av arbetet ägnades åt förändringarna i SAS omvärld för att skapa förståelse för nödvändiga åtgärder och behov av förnyelse. Det slogs också fast att SAS tidigare position som ledande flygbolag när det gällde baskvalitet och service nu var allvarligt hotad. Det hand-

lar sålunda om att åter göra SAS till det mest attraktiva flygbolaget i Europa. I detta arbete har medarbetarna i SAS en nyckelroll.

Den första fasen är nu avslutad. Under 1999 inleds genomförandefasen, som till stor del handlar om tydliggörandet av SAS produkter, förhållningssättet till arbetsuppgifterna och bemötandet av kunderna. De synliga attributen blir nya uniformer och redesignade flygplan. Men det är varje enskild medarbetares ansvar att skapa innehåll i processen.

Genomförandefasen beräknas ta minst två år i anspråk. Därefter kommer den tredje fasen, nämligen att hålla engagemanget och motivationen vid liv.

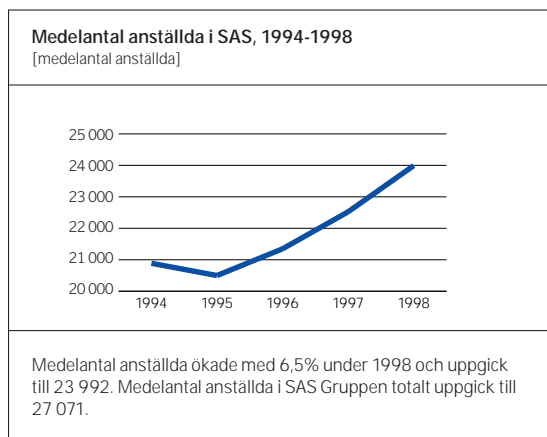
De mätningar som SAS gjorde i anslutning till den första fasen visar att medarbetarna var mycket nöjda med den hittillsvarande informationen och dialogen med företaget om framtidsfrågorna.

## SAS personalidé

SAS personalidé utgår från medarbetarna som företagets främsta konkurrensfördel.

Lönsamhet och framgång i en fri konkurrens uppnås genom medskapande medarbetare och stödjande ledarskap i en verksamhet som präglas av tillit, förändringsvilja samt förmåga att ta vara på möjligheter och ta ansvar.

- *Tillit* innebär att alla relationer skall baseras på ärlighet, lojalitet, omtanke och respekt.
- *Förändringar* innebär ett arbetsklimat präglad av förståelse för samt accept av och vilja till kontinuerlig utveckling.



## Fördelning av genomsnittligt antal anställda 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 exkl SAS Cargo och SAS Trading | 2,7  |
| SAS Cargo   | 4,9  |
| SAS Trading   | 2,8  |
| Staber  | 3,8  |
| SAS dotterföretag   | 9,7  |



- *Möjligheter* betyder att skapa förutsättningar att lösa uppgifterna, påverka och förbättra verksamheten samt att utveckla sin egen kompetens i samklang med företagets mål.
- *Ansvar* måste alla känna för sin egen och företagets utveckling.

SAS personalidé bygger i mångt och mycket på den skandinaviska kulturen på arbetsmarknaden baserad på en hög och jämn utbildningsnivå och en lång tradition av medbestämmande.

### Yrkeslivskarriär

Inom ramen för SAS 2000+ processen kommer en mängd delprojekt att förverkligas. Ett är en bättre yrkeslivsplanering, framför allt för de ombordanställda.

Genomsnittsåldern för de som arbetar i kabinen är 46 år, en mycket hög ålder i internationell jämförelse. Till detta kommer att anciennitetsprincipen leder till att de äldre medarbetarna i allmänhet flyger på de interkontinentala linjerna, vilket sliter mest på kroppen till följd av ständiga byten av tidszoner.

Från och med 1998 finns en nyinrättad funktion med ansvar för utveckling av kabinpersonalen. Det handlar om allt från att förbättra den interna kommunikationen till regelrätt yrkeslivsplanering med sikte på olika karriärvägar inom SAS även för de som arbetar i kabinen. Stor tonvikt kommer att läggas vid pursearns uppgift som arbetsledare.

### Anpassad utbildning

Flera av SAS ledarprogram omarbetas i grunden. Det är för att bättre kunna samordna och utnyttja de skandinaviska kunskaperna och kompetenserna. Det är allt från förstagångsledarutbildningar, till avancerade ledarprogram. Fokus är riktat på SAS kunder, SAS affärer och hur SAS skapar och utvecklar en lärande organisation, som tar tillvara kompetensen och förmågan hos SAS alla medarbetare, så att de kan leverera bästa möjliga service till våra kunder. På sikt kommer detta att innebära att utbildningen blir mer flexibel och anpassas till de förändrade situationer som kommer att uppstå i den ökade konkurrensen.

### Personalomsättning

Personalomsättningen 1998 uppgick till 5,0 (6,4)% på helårsbasis beräknat som genomsnittet av antalet nyanställda och antalet avgångar i relation till det totala antalet medarbetare. Under sommarhalvåret är personalomsättningen dock klart högre än under vinterhalvåret på grund av säsongsmässig tillfällig personalrekrytering.

### Sjukfrånvaro

| %              | 1998 | 1997 |
|----------------|------|------|
| Arbetare       | 6,6  | 6,6  |
| Tjänstemän     | 4,1  | 4,0  |
| Kabinanställda | 8,3  | 7,6  |
| Piloter        | 2,7  | 2,5  |
| Totalt         | 5,3  | 5,2  |





# SAS varumärke

Hårdvaran i flygprodukten, dvs. flygplan, lounger, uniformer, mat och dryck, informationssystem etc. blir alltmer likvärdiga och kopierbara mellan de stora resursstarka bolagen. Tillsammans med trafiksystemets uppbyggnad är det de mjuka värdena som sammanfattas i det förtroende som det enskilda flygbolaget lyckats bygga upp i marknaden. Det är också de mjuka värdena som skapar och underhåller relationerna mellan företaget och dess kunder. Dessa värden kan ses som en ekonomisk tillgång och kallas då för varumärkeskapital.

## Varumärkeskapitalets struktur

SAS varumärke har byggts upp sedan SAS bildades för över 50 år sedan. Varumärkeskapitalet kan liknas vid ett konto där företaget i sin interaktion med marknaden gör insättningar och uttag varje dag. Bara i direktkontakten med passagerarna görs närmare 220 miljoner sådana insättningar/uttag per år, beräknat på 22 miljoner passagerare med minst tio kontakter med SAS medarbetare.

Varumärkeskapitalet består av en mängd komponenter, som i princip kan delas in i fyra huvudgrupper.

## Kännedom

Den allmänna kännedomen om SAS i de skandinaviska länderna är nära nog 100%. I Sverige är SAS det näst starkaste varumärket bland tjänsteföretagen och ligger på åttonde plats bland samtliga företag. En liknande position har SAS i Danmark och Norge.

## Allmän image och metavärde

I flygresebranschen är en bra säkerhetsprofil grunden för image i dess helhet och därmed också fundamentet i varumärkesuppbyggnaden. SAS långa och mycket goda säkerhetsstatistik utgör en stabil bas för varumärket.

I undersökningen av SAS image bland kunderna är det allmänna omdömet oförändrat 1998 jämfört med 1997.

Det finns en betydande interaktion mellan image och upplevd prestation. Image påverkar uppfattningen om prestationen i olika riktningar. Denna påverkan kallas positiv respektive negativ meta. Under större delen av 1980-talet hade SAS ett starkt positivt meta, dvs. företagets prestationer upplevdes som betydligt bättre än de i själva verket var. Under 1990-talet är relationen den omvända. Målet är att förbättra metavärdet så att uppfattningen om SAS prestationer blir i nivå med vad SAS verkligen åstadkommer.

SAS undersökningar bekräftar att totalbilden av SAS är förhållandevis positiv. SAS uppfattas som tryggt och

säkert, modernt, innovativt och öppet, inbjudande och informellt. Men samtidigt som lite tråkigt och opersonligt. Det är dessa uppfattningar som fångas upp i SAS förändringsprocess.

## Upplevd prestation

Den upplevda prestationen mäts via Nöjd Kund Index, NKI, som visar förbättrade värden när det gäller uppfattad punktlighet, kabinpersonalens bemötande och trafiksystemet.

## Ökat relationsdjup

Nöjda kunder utvecklar preferens och lojalitet. Det leder till förstärkta positiva attityder. Hit hör att i ökande utsträckning flyga med SAS och att rekommendera andra att också göra det. Flygbolagens bonusprogram är naturligtvis ett viktigt moment i arbetet med att förbättra och vidmakthålla lojaliteten till varumärket. SAS bonusprogram, EuroBonus, har i flera år legat i topp bland världens flygbolag. Ökningen i rekommendationsbenägenheten är betydande och har stigit från 65 vid första mätningen 1996 till 73 under 1998.

## Koncentration av varumärken

SAS har under de senaste 10-15 åren investerat i ett flertal varumärken t.ex. Jackpot, EuroClass och EuroBonus. Under 1998 förändrades SAS kommunikationsstrategi och hädanefter kommunicerar SAS med en röst och ett varumärke, SAS. Denna masterbrandstrategi innebär en organisatorisk kraftsamling runt SAS masterbrand och de värderingar som SAS önskar förmedla till omvärlden. Genom denna koncentration skapas en tydligare bild av SAS i kundernas medvetande.

Som konsekvens av denna strategi ändrades under året kategoriindelningen ombord till SAS Business Class och SAS Economy Class. Följaktligen ersattes namnet EuroClass Lounge av SAS Business Class Lounge och RVC-loungerna kallas hädanefter SAS Scandinavian Lounge.

## Nyckeltal för EuroBonus

|                         | 1998             | 1997      |
|-------------------------|------------------|-----------|
| Antal medlemmar totalt  | <b>1 537 179</b> | 1 269 138 |
| – varav i Danmark       | <b>246 939</b>   | 210 143   |
| – varav i Norge         | <b>480 641</b>   | 376 246   |
| – varav i Sverige       | <b>333 692</b>   | 280 110   |
| – varav internationellt | <b>475 907</b>   | 402 639   |
| Andel Guldmedlemmar     | <b>3,9%</b>      | 4,0%      |
| Andel Silvermedlemmar   | <b>10,7%</b>     | 11,2%     |

# Flygplansflottan

## Flygplansflottans utveckling under 1998

SAS flygplansflotta ökade med sju enheter under 1998, och omfattade 185 flygplan vid årets slut. Tolv flygplan – tio 737 och två SAAB 2000 – fasades in i flottan, medan fem flygplan fasades ut. Ett av de fem flygplanen som fasades ur flottan var en inhyrd DC-9-41 som återlämnades. Övriga fyra var flygplan som såldes efter att ha varit uthyrda en längre tid. De flygplan som både såldes och fasades ur flottan under året var följande: en 767-200, en MD-83, en 737-500, samt en SAAB 340.

## Sale/lease back affärer

Sale/lease back affärer utfördes med 26 flygplan under 1998. Berörda flygplan var 20 DC-9-41, fyra DC-9-21, samt två 767-300. DC-9-21 kommer att fasa ur flottan redan under slutet av 1999 och första halvåret 2000. Utfasningen av kvarvarande DC-9-41 påbörjas i slutet av 2000 enligt nuvarande planer.

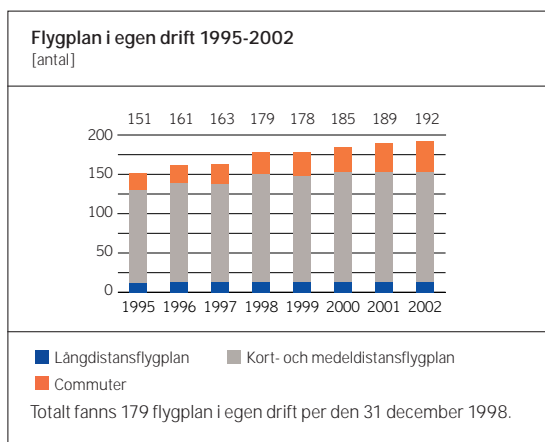
## Ägda, inhyrda och uthyrda flygplan

Totalt 30 flygplan såldes under året (varav 26 i sale/lease back affärer) medan åtta köptes in. Antalet *ägda flygplan* (inkl flygplan på finansiell lease) minskade därmed med

netto 22 enheter. Utöver den utökade inhyrningen i samband med sale/lease back affärerna hyrde SAS in ytterligare två SAAB 2000 samt två 737-300QC under 1998. Årets ökning av inhyrda flygplan uppgick därmed till netto 29 enheter. *Uthyrningen av flygplan* minskade från 14 till sex enheter. Utöver de fyra uthyrda flygplanen som såldes, minskade uthyrningen genom att Reno Air återlämnade fyra MD-82 till SAS.

## Flygplansbeställningar

I september 1995 beställde SAS 41 Boeing 737-600. I slutet av 1997 utnyttjades en option, och under första halvåret 1998 utökades ordern med ytterligare 13 flygplan. Innan leveranserna påbörjades uppgick således ordern till sammanlagt 55 enheter. Den första leveransen av 737-600 ägde rum i september, vilket var en månad sent i förhållande till kontraktet. Enligt kontraktet skulle Boeing leverera tio flygplan under 1998, men produktionsproblem hos Boeing medförde att endast åtta flygplan levererades under året. Boeing har satsat stora resurser för att hämta in förseningen, och har aviserat att leveransförseningarna kommer att upphöra helt senast andra kvartalet 1999. Vid årets slut uppgick antalet



## Flygplansflottan

|                  | Ägda <sup>1</sup><br>dec 97 | Ägda <sup>1</sup><br>dec 98 | In- <sup>2</sup><br>hyrda | Totalt<br>dec 98 | Ut-<br>hyrda   | Order     |
|------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------|----------------|-----------|
| Boeing 747-200   |                             |                             | 1                         | 1                |                |           |
| Boeing 767-300   | 7                           | 5                           | 10                        | 15               | 1 <sup>3</sup> |           |
| 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 <sup>4</sup> |           |
| 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 <sup>5</sup> |           |
| <b>Total</b>     | <b>137</b>                  | <b>115</b>                  | <b>70</b>                 | <b>185</b>       | <b>6</b>       | <b>64</b> |

<sup>1</sup> Inkl. finansiell leasing<sup>2</sup> Inkl. operationell leasing

<sup>3</sup> Aeromexico<sup>4</sup> British Midlands<sup>5</sup> Air Nelson

beställda 737 flygplan till 47 enheter, och dessa kommer att levereras under perioden 1999-2003. Sista leverans enligt kontraktet äger rum i februari 2003. Flygplanen kommer i första hand att användas för att ersätta F28 och DC-9. Utöver de flygplan som är beställda, har SAS optioner på 40 enheter.

Förutsatt att en viss varseltid uppfylls har SAS rätt att konvertera sina 737-600 beställningar till andra 737 modeller. Vid utgången av året hade sex beställningar konverterats till 737-700 och fem till 737-800.

SAS Commuter utökade sin beställning av deHavilland Q400 med två enheter under 1998. De 17 flygplan som nu finns i fast order kommer att levereras under 1999 och 2000. Första leveransen planeras ske i oktober 1999, och sista leveransen i september 2000. Passagerarkomforten kommer att förbättras väsentligt när dessa nya 70-sättes turbopropflygplan ersätter F50. SAS har dessutom optioner på 18 enheter och "purchase rights" på 18 enheter. Begreppet "purchase right" innebär att de kommersiella villkoren har fastställts, men inte leveranstidpunkten.

Vid utgången av året hade SAS 64 flygplan på fast order till ett värde, inklusive reservdelar, av ca. 1,5 miljarder USD.

### Pågående projekt och studier

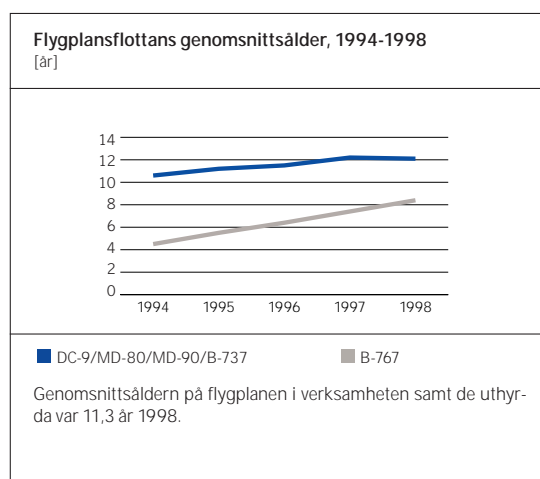
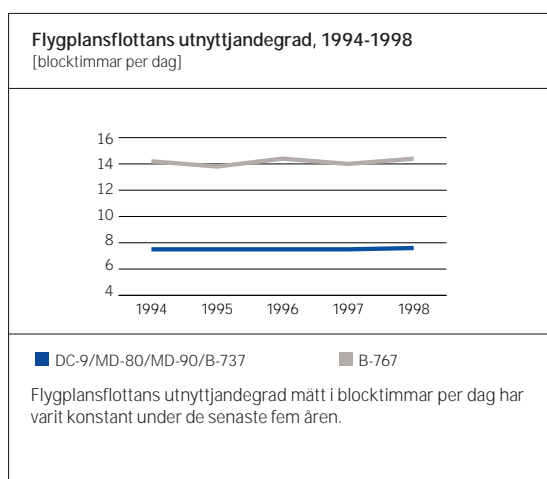
Under 1998 har omfattande studier bedrivits om hur SAS interkontinentala linjer skall betjänas i framtiden. Ett avgörande om vilken väg SAS skall välja beräknas komma under 1999.

Det finns ett behov av ett större flygplan för kort- och medeldistansflygningar. Behovet finns i första hand på SAS europalinjer, där dagens största flygplan, MD-90, har kapacitet för 141 passagerare. Ytterligare ett område som behöver studeras närmare är behovet av en liten jet med ca. 70 säten för linjer som är både långa och trafiksvaga.

### Minskad miljöpåverkan

Vid årsskiftet fanns 18 flygplan i SAS flygplansflotta som inte uppfyllde bullernormen "ICAO Chapter III". Flygplan som inte uppfyller denna norm får inte användas innanför EU efter den 1 april 2002. Under 1999 kommer SAS att fasa ut samtliga dessa flygplan, dvs. 16 Fokker F28, samt två inhyrda DC-9-41. I och med denna åtgärd uppfyller hela SAS flottan den nya bullernormen.

Trots att 737-600 är ett nytt flygplan som uppfyller alla normer med god marginal har SAS vidtagit åtgärder som minskar utsläppen av kväveoxider med ca. 40%. Investeringen i förbättrad brännkammare uppgår till närmare en halv miljon USD per flygplan.





**Boeing 737-600**

Antal flygplan: 8  
 Antal säten (Europa): 91-103  
 Antal säten (inrikes): 116  
 Max. startvikt: 57,6 ton  
 Max. lastvikt: 13,0 ton  
 Längd: 31,2 m  
 Vingspann: 34,3 m  
 Marschfart: 800 km/h  
 Räckvidd: 1 900 km  
 Bränsleförbrukning: 0,045 liter/säteskm  
 Motor: CFM56-7B



**MD-87**

Antal flygplan: 18  
 Antal säten: SAS version 110-125  
 Max. startvikt: 61,2 ton  
 Max. lastvikt: 14,8 ton  
 Längd: 39,8 m  
 Vingspann: 32,9 m  
 Marschfart: 815 km/h  
 Räckvidd: 3 500 km  
 Bränsleförbrukning: 0,047 liter/säteskm  
 Motor: P&W JT8D-217C



**SAAB-2000**

Antal flygplan: 6  
 Antal säten: SAS version 47  
 Max. startvikt: 22,8 ton  
 Max. lastvikt: 4,9 ton  
 Längd: 27,3 m  
 Vingspann: 24,8 m  
 Marschfart: 685 km/h  
 Räckvidd: 1 600 km  
 Bränsleförbrukning: 0,051 liter/säteskm  
 Motor: Allison AE2100A



**Boeing 767-300**

Antal flygplan: 14  
 Antal säten: SAS version 188-242  
 Max. startvikt: 185 ton  
 Max. lastvikt: 37,4 ton  
 Längd: 54,9 m  
 Vingspann: 47,6 m  
 Marschfart: 860 km/h  
 Räckvidd: 10 500 km  
 Bränsleförbrukning: 0,038 liter/säteskm  
 Motor: P&W 4060



**DC-9-41/21**

Antal flygplan: 22/4  
 Antal säten: SAS version 105-122/75  
 Max. startvikt: 51,7/44,5 ton  
 Max. lastvikt: 12,5/11,4 ton  
 Längd: 38,3/31,9 m  
 Vingspann: 28,5 m  
 Marschfart: 815 km/h  
 Räckvidd: 2 600 km  
 Bränsleförbrukning: 0,054 liter/säteskm  
 Motor: P&W JT8D-9/-11



**Flying Cat**

Antal: 2  
 Antal säten: SAS version 180  
 Max. vikt: 122,0 ton  
 Max. lastvikt: 21,0 ton  
 Längd: 40,0 m  
 Marschfart: 34 kts  
 Räckvidd: 12 h  
 Motor: MTU dieselvattenjetdrift



**MD-90-30**

Antal flygplan: 8  
 Antal säten: SAS version 141  
 Max. startvikt: 70,8 ton  
 Max. lastvikt: 16,0 ton  
 Längd: 46,5 m  
 Vingspann: 32,9 m  
 Marschfart: 815 km/h  
 Räckvidd: 2 800 km  
 Bränsleförbrukning: 0,041 liter/säteskm  
 Motor: IAE V2525-D5



**F28 Mk 4000**

Antal flygplan: 16  
 Antal säten: SAS version 67-75  
 Max. startvikt: 33,1 ton  
 Max. lastvikt: 11,0 ton  
 Längd: 29,6 m  
 Vingspann: 25,1 m  
 Marschfart: 700 km/h  
 Räckvidd: 2 150 km  
 Bränsleförbrukning: 0,063 liter/säteskm  
 Motor: RR SPEY 555-15 P



**747-200 SF Cargo**

Antal flygplan: 1  
 Lastvolym: 740 m<sup>3</sup>  
 Max. startvikt: 378 ton  
 Max. lastvikt: 100 ton  
 Längd: 70,5 m  
 Vingspann: 60 m  
 Marschfart: 920 km/h  
 Räckvidd: 7 400 km  
 Bränsleförbrukning: 0,068 liter/säteskm  
 Motor: General Electric CF6-50E2



**MD-81/82/83**

Antal flygplan: 19/28/2  
 Antal säten: SAS version 130-162/130-156/136  
 Max. startvikt: 63,5/67,8/72,6 ton  
 Max. lastvikt: 14,6/17,1/16,4 ton  
 Längd: 45,1 m  
 Vingspann: 32,9 m  
 Marschfart: 815 km/h  
 Räckvidd: 2 600/3 200/4 300 km  
 Bränsleförbrukning: 0,045/0,047/0,045 liter/säteskm  
 Motor: P&WJT8D-217C/-219



**Fokker 50**

Antal flygplan: 22  
 Antal säten: SAS version 46-50  
 Max. startvikt: 20,8 ton  
 Max. lastvikt: 4,9 ton  
 Längd: 25,3 m  
 Vingspann: 29,0 m  
 Marschfart: 520 km/h  
 Räckvidd: 1 400 km  
 Bränsleförbrukning: 0,038 liter/säteskm  
 Motor: P&W 125 B

# Riskstyrning och kreditvärdighet

## Finansiell riskhantering

SAS Gruppen är genom sin internationella och kapitalintensiva verksamhet exponerad för olika slags finansiella risker – valutarisker, ränterisker, kreditrisker samt likviditets- och upplåningsrisker. Dessa risker hanteras centralt av SAS Finans inom ramen för en av styrelsen fastslagen finanspolicy, som syftar till att så långt som möjligt kontrollera och styra de finansiella riskerna.

## Valutarisker

För att minska valutarisken matchas valutasammansättningen på de likvida medlen mot den räntebärande bruttoskulden.

Valutasammansättningen på den räntebärande nettoskulden fördelas enligt valutasammansättningen på det operationella nettokassaflödet i verksamheten. De största operationella överskottsvalutorna, netto, var under året NOK, SEK, DEM, GBP, FIM, FRF och JPY.

Nedanstående diagram visar schematiskt hur SAS intäkter och kostnader fördelades på olika valutor under året, samt hur fördelningen hade sett ut om omräkning görs till EUR för de valutor som omvandlades till EUR vid årsskiftet. Införandet av EUR innebär för 1999 att antalet valutor som hanteras minskar i antal vilket leder till ett färre antal transaktioner med större genomsnittliga belopp.

Nettoskuldens valutasammansättning revideras löpande gentemot rullande tolv månaders likviditetsprognoser. Nettoskuldens storlek i förhållande till total balansomslutning visas i diagrammet till höger.

Operationella underskottsvalutor, netto, är i huvudsak DKK och USD. De förväntade underskotten i dessa valu-

tor säkras löpande inom intervallet 60-90% med terminskontrakt för de kommande tolv månaderna. Valutasäkringen görs proportionerligt mot de operationella överskottsvalutorna.

I anslutning till resultaträkningen på sidan 62 finns en sammanställning över valutakursförändringars påverkan på resultatet.

## Ränterisker

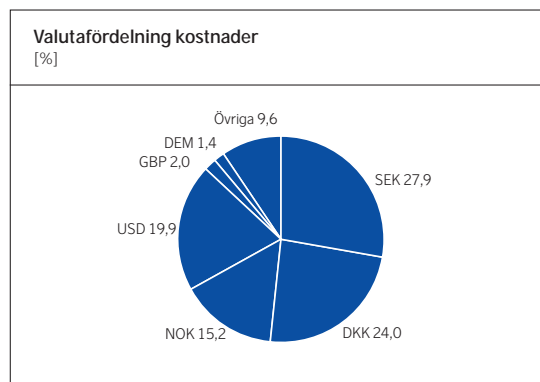
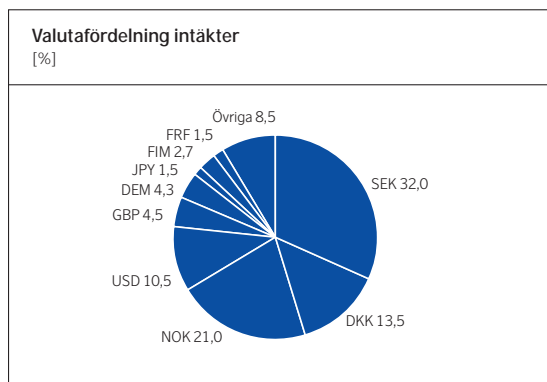
Ränterisken kontrolleras genom en matchning av räntesammansättningen på de likvida medlen mot de räntebärande bruttoskulden.

Räntebindningen på nettoskulden hålls inom intervallet ett till sex år. Vid anpassning av räntebindningstiden används olika typer av derivatinstrument såsom långa ränteswappar, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) och futures. Den genomsnittliga räntebindningstiden varierade under 1998, men var i genomsnitt något mindre än 2,5 år.

## Kreditrisker

Kreditrisk är hänförliga till placering av likvida medel och användning av derivatinstrument och uppstår genom risken att motparten inte fullgör sin del av ingångna avtal. För placeringar utgörs kreditriskens storlek av det nominella beloppet, och för derivatinstrument görs en värdering i enlighet med internationell marknadspraxis.

Finanspolicyen stipulerar att transaktioner framför allt skall göras med institutioner med mycket hög kreditvärdighet. Fastställda motpartslimiter finns för varje motpart, vilka övervakas och revideras kontinuerligt. ISDA-avtal (ett slags nettingavtal) finns med de flesta motpart, vilket reducerar motpartsrisken avsevärt. Använd-



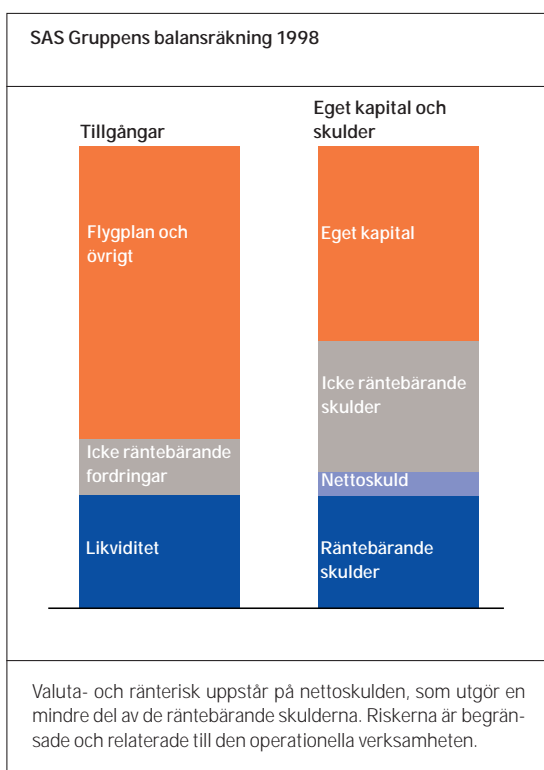
De skandinaviska valutorna samt USD är stora intäkts- och kostnadsvalutor. På nettobasis är dock NOK och SEK stora överskottsvalutor samt USD och DKK stora underskottsvalutor.



ningen av derivatinstrument sker i huvudsak för att skapa önskad valuta- och ränteeponering på nettoskulden.

### Likviditets- och upplåningsrisker

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försvårad. För att möta dessa risker är målsättningen att likvida medel och bindande kreditlöften skall uppgå till 25% av ett års fasta kostnader för SAS Gruppen. För närvarande motsvarar detta 7 500 MSEK. Per 1998-12-31 uppgick SAS Gruppens likvida medel till 8 011 (9 817) MSEK. Dessa likvida medel skall primärt placeras i instrument med hög likviditet eller kort återstående löptid.



### Finansiering

Finansiering görs huvudsakligen via syndikerade banklån, obligationslån, direkt upplåning, förlagslån och finansiell leasing. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till ca. 3,5 år. Per 1998-12-31 uppgick SAS Gruppens räntebärande skulder till 11 859 (12 108) MSEK. En specificering av de långfristiga skulderna finns i not 23-26 på sidorna 75-76.

Under året utökade SAS sina bundna kreditlöften med en lånefacilitet från Europeiska Investeringsbanken om 400 MUSD. Lånefaciliteten kan utnyttjas fram till början på år 2002 och medger lån med en maximal genomsnittlig löptid på upp till åtta år.

Tillsammans med tidigare gjorda faciliteter har SAS en mycket god likviditetsreserv för att möta framtida finansieringsbehov. Vid utgången av 1998 har SAS totalt bundna utnyttjade kreditlöften på 1 350 MUSD.

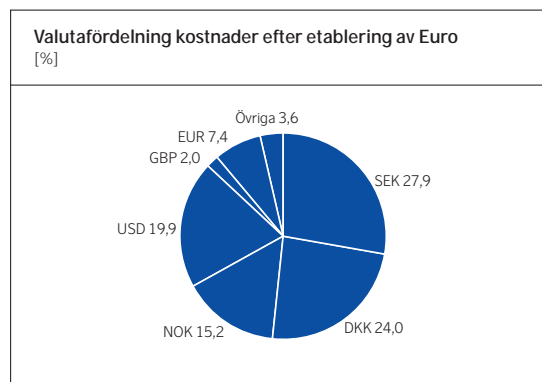
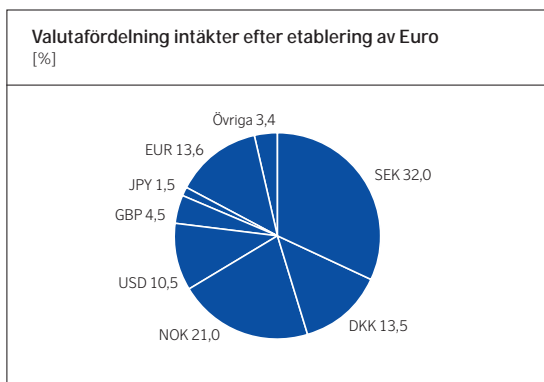
### Kreditvärdighet

SAS har en god kreditvärdighet. Soliditeten har de senaste åren förbättrats och uppgick per 1998-12-31 till 40%. SAS rating hos det amerikanska ratinginstitutet Moody's, är A3 för långfristiga skulder samt P1 (högsta möjliga) för kortfristiga skulder. Därutöver kreditvärderas SAS av det japanska ratinginstitutet Japan Rating and Investor Information, Inc. De har under 1998 haft en långfristig rating av SAS på AA för långfristiga skulder samt A-1+ (högsta möjliga) för kortfristiga skulder.

### Långfristig 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 1999-01-05



Efter Eurons införande är EUR tredje största intäktsvaluta samt femte största kostnadsvaluta. Netto är Euron den tredje största överskottsvalutan.





# SAS Gruppens struktur

SAS Gruppen omfattar SAS Konsortiet inklusive hel- och delägda dotterföretag. Dotterföretag, som ägs till mer än 50% konsolideras i SAS Gruppens räkenskaper. Intresseföretag, där SAS äger 20-50% redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

SAS Konsortiet bedriver passagerar- och fraktrafik samt handel, framför allt med tullfria varor ombord och på flygplatser.

SAS omfattar SAS Konsortiet med dotterföretag med undantag för SAS International Hotels. I SAS ingår även systerkonsortiet SAS Commuter med dotter- och intresseföretag, vars uppgift är att bedriva regionalflyg i Skandinavien och norra Europa.

SAS International Hotels omfattar hel- och delägda dotterföretag samt intresseföretag.

## SAS Konsortiet

De tre börsnoterade bolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, och SAS Sverige AB är moderbolag i SAS Konsortiet och Konsortiet SAS Commuter. Det första konsortialavtalet tillkom 1946 och gällde flygtrafiken på Nordatlanten. Det nuvarande avtalet gäller fram till 2020.

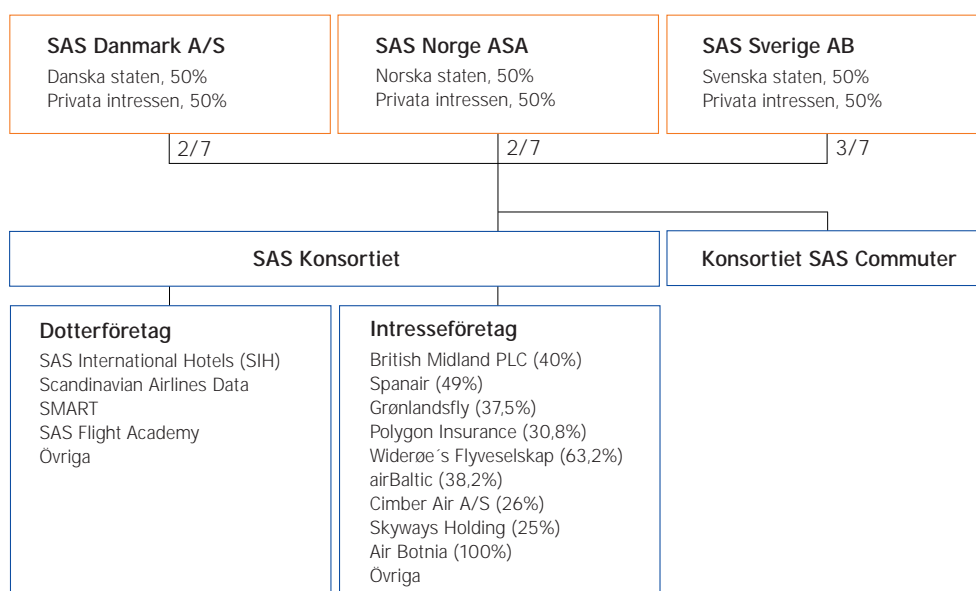
SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA deltar i Kon-

sortiet med vardera 2/7 och SAS Sverige AB med 3/7. Moderbolagen har upplåtit trafikrättigheterna och ansvaret för den operativa flygverksamheten till SAS. Vid utgången av varje redovisningsår ingår konsortiernas resultat samt tillgångar och skulder i de tre moderbolagens redovisningar i förhållandet 2-2-3.

Konsortiets högsta beslutande organ är representantskapet. Moderbolagen representeras av två ledamöter vardera i SAS styrelse. Därutöver utser fackföreningarna i respektive land var sin ordinarie representant med personliga suppleanter.

## Dotter- och intresseföretag

I SAS Gruppen ingår ett antal dotter- och intresseföretag där SAS har strategiska innehav för att stödja och utveckla den egna flygverksamheten. Hit hör British Midland, som bedriver regionaltrafik från, till och inom Storbritannien samt Spanair med trafik från Skandinavien till Spanien. För att understryka ambitionen att förbli det ledande flygföretaget kring Östersjön har SAS intressen i airBaltic, Grønlandsfly, Cimber Air, Skyways och Widerøe's Flyveselskap. Vidare förvärvade SAS samtliga aktier i finska Air Botnia i början av 1998.



# Ordförandens kommentar

Förstärkt lönsamhet skall säkra fortsatt expansion och utveckling. SAS behöver gå mot en aktie.

Den finansiella krisen i Asien, Ryssland och senare också Sydamerika skapade stor oro och osäkerhet i industri och näringsliv världen över. Flygindustrin är konjunkturkänslig och SAS har under 1998, i likhet med hela den internationella flygbranschen, upplevt ett turbulent år. Det kan konstateras att det skedde ett trendbrott med en svagare efterfrågan på affärsresor under hösten 1998. Detta har fortsatt in i 1999.

Hela flygindustrin drabbades av kraftiga aktiekursfall under det sista halvåret 1998. Det beror dels på de ovan nämnda finansiella kriserna men kursen har också påverkats av att konjunkturcykeln har vänt nedåt.

SAS position på kärnmarknaderna är stark, speciellt vad gäller affärsresandet. Den globala flygindustrin präglas mer och mer av allianser som strategiskt hjälpmedel för såväl marknadssynergier som förstärkning av operativa förutsättningar. SAS är väl positionerad i världens största flygallians, Star Alliance. De regionala partnerskap i Norden som etablerades under 1998 är dessutom viktiga för SAS marknadsposition och utvecklingsmöjligheter på hemmamarknaderna.

SAS arbetar med ett lönsamhetsmål som skall ge förutsättningar för en konkurrenskraftig värdeutveckling för aktieägarna över en konjunkturcykel. Målsättningen ställer stora krav på omställning och omstrukturering i verksamheten, i takt med den industriutveckling som präglar internationell flygindustri. SAS ambition är att stärka lönsamheten över en tvåårsperiod genom strukturförändringar inom flera områden.

Harmoniseringen av SAS moderbolag som slutfördes under 1997 har varit positiv för SAS. Flera framträdande aktörer på kapitalmarknaden, speciellt internationellt, gör nu systematiska analyser och uppföljning av SAS aktierna och den transperans och förenkling som harmoniseringen har inneburit har mottagits positivt. Det är dock tydligt att SAS struktur fortsatt upplevs som komplicerad och som ett hinder för utvecklingen av en effektiv kapitalstruktur.

SAS aktiekursutveckling, satt i relation till SAS Gruppens prestationer över innevarande konjunkturcykel, innebär fortsatt betydande rabatt i förhållande till jämförbara flygbolag i Europa. Detta har flera skäl. Det viktigaste är uppdelningen på tre aktier med begränsad storlek och likviditet för respektive aktie samt den höga statliga ägarandelen. Det finns en tydlig trend i Europa att privatisera de historiskt statligt ägda "national carriers" helt eller delvis. Exempel på detta under de senaste åren är British Airways, KLM, Lufthansa, Air France, Alitalia och

Iberia som samtliga är eller är på väg att (del)privatiseras.

Med allt hårdare konkurrens i en globalt mer avreglerad flygindustri är det viktigt att kunna attrahera riskkapital på konkurrenskraftiga villkor. Det är därför nödvändigt att intensifiera arbetet med att skapa en bolagsstruktur, där de tre SAS aktierna sammanförs till en börsnoterad aktie. Det skulle skapa en storlek på bolaget som investeringsobjekt och en likviditet som bättre möter de krav som internationella investerare normalt ställer. Dessutom skapas bättre förutsättningar för en effektiv prissättning av SAS aktien. Samtidigt är det nödvändigt att initiera frågan om det statliga ägandet i ljuset av den fortsatta utvecklingen av flygindustrins avreglering.

1998 var på många sätt ett krävande år, inte minst rent driftsmässigt med flera omfattande driftsproblem under långa perioder. Avslutningsvis vill jag därför tacka all personal för deras stora insatser för SAS under året.

Stockholm i mars 1999

Harald Norvik  
*Styrelsens ordförande*



# Förvaltningsberättelse

Styrelsens och Verkställande direktörens årsredovisning för SAS Gruppen avseende verksamhetsåret 1 januari - 31 december 1998.

SAS Gruppens bokslut är upprättat i enlighet med International Accounting Standards. (Siffror inom parentes avser 1997.)

Då SAS Konsortiet och Konsortiet SAS Commuter från och med 1998 redovisar sina innehav i dotter- och intressebolag enligt kapitalandelsmetoden överensstämmer sammantaget resultat och eget kapital för de båda konsortierna med SAS Gruppen. Anledning saknas därför att medtaga konsortierna i den tryckta årsredovisningen.

## Marknad och konkurrens

1998 har präglats av ett konkurrensmässigt hårdnande klimat med aggressiva prisutspel samt lågprissatsningar med ny konkurrens på Skandinavien från europeiska operatörer. Även asiatiska flygbolag konkurrerar med prisvapnet eftersom de är pressade på sin hemmamarknad av lägre efterfrågan. Konkurrensen inom Skandinavien har intensifierats. På det interkontinentala fältet har Delta introducerat en daglig linje Stockholm-New York. SAS har öppnat en ny linje Stockholm-Chicago och dragit ned produktionen till Asien. Samarbetet inom Star Alliance och speciellt samarbetet med Lufthansa har bidragit positivt.

SAS trafik för helåret 1998 utvecklades relativt sett svagt. Passagerartrafiken ökade 2,7% jämfört med föregående år. Utvecklingen under första kvartalet var stark medan utvecklingen under resten av året dämpades av arbetsmarknadskonflikter, konsekvensen av omläggning av luftleder i Skandinavien, flytten från Fornebu till Gardermoen, Oslo samt i viss mån av leveransförsening av nya flygplan.

Under 1998 ökade flygtrafiken inom Association of European Airlines, AEA, i Europa med 8%. SAS trafiktillväxt i Europa var 3,3%.

En negativ utveckling i Business Class under senare delen av året har medfört att större delen av trafiktillväxten skett i lågprissegmentet. Trots detta har det lyckats att bibehålla enhetsintäkten oförändrad.

Under 1998 slutfördes den under 1997 påbörjade strategin att stärka positionen på den skandinaviska hemmamarknaden genom samarbete med regionala partners.

I januari förvärvades samtliga aktier i Oy Air Botnia, Finland. 25% av aktierna i Skyways Holding förvärvades i april och avtal slöts om förvärv av 26% i Cimber Air, Danmark. Totalt har under året 63,2% av aktierna i Widerøe's Flyveselskap, Norge, förvärvats.

På svensk inrikes har SAS inklusive partners under

året ökat sin marknadsandel till 64% (61%). Den totala marknaden ökade med 6% och SAS trafik med 12% mot föregående år.

Den norska inrikesmarknaden har ökat med knappt 5%. SAS trafik ökade med 4% och marknadsandelen inklusive partner är oförändrad från föregående år, 48,5%. Dansk inrikes minskade med 9%.

Den danska arbetsmarknadskonflikten under våren samt en norsk arbetsmarknadskonflikt som berörde flygledarna innebar en negativ effekt med 3% på trafiken. Under slutet av året har dessutom den nya flygplatsen i Oslo samt omläggningen av luftlederna i Skandinavien under oktober/november skapat stora trafikstörningar och inställda flygningar. Tillsammans med satsningen på det genomgripande förändringsprogrammet, SAS 2000+, har ovan nämnda omständigheter belastat resultatet för 1998 med ca. 800 MSEK.

Till den globala alliansen där SAS ingår, Star Alliance, har under året knutits Air New Zealand, Ansett Australia samt All Nippon Airways, vilka kommer att bli aktiva medlemmar under 1999.

## År 2000 och Euro

SAS har arbetat med IT-relaterade problem med anledning av årtusendeskiftet sedan 1996. Målsättningen är "business as usual", men med beredskap för att eventuella störningar kan inträffa.

Samtliga datasystem har testats varvid ca. 600 befunnits vara i behov av modifieringar. Dessa modifieringar är för närvarande under implementation.

Maskiner, komponenter och byggnader, som innehåller så kallade inbäddade system är såväl som alla flygplanskomponenter under inventering. Modifiering/utbyte kommer att göras vid behov.

Nära samarbete med SAS omvärld (myndigheter, organisationer, partners, leverantörer, osv.) bedrivs för att tillsammans säkerställa den gemensamma verksamheten in i nästa årtusende.

SAS utgifter med anledning av år 2000-frågan kostnadsförs löpande. Förväntade ytterligare kostnader i relation till år 2000 bedöms inte vara väsentliga för SAS Gruppens ekonomiska ställning.

Även anpassningarna inför Euro har krävt stora insatser. Under året har planer tagits fram och anpassningsarbetet intensifierats såväl vad gäller förmågan att leva upp till omvärldens krav på affärstransaktioner i Euro som förberedelse för eventuellt kommande ekonomisk redovisning i Euro.

## SAS och miljön

Flygverksamheten med förbrukning av icke förnybara energikällor, avgaser såsom koldioxid och nitrogenoxider samt buller som miljöpåverkan runt flygplatser är den övervägande delen i SAS miljöpåverkan. Därför blir planering av utskiftning av flygplansflottan viktig för reduktion av påverkansfaktorerna. SAS är nu inne i en period med förnyelse, utskiftning och utökning av flygplansflottan. Ett av de viktigaste kriterierna i samband med beslut om investeringar i nya flygplan är miljöaspekten.

Miljöfrågorna är en integrerad del i SAS beslutsunderlag och blir ytterligare stärkta i SAS inköspolicy som ställer krav på leverantörer av varor och tjänster.

Miljö är även en naturligt integrerad del i SAS 2000+. SAS miljölogotyp är introducerad och används på de nya Boeing 737 planen. Arbetet med miljörelaterade villkor kommer att vara viktigt under de närmast kommande åren.

För en detaljerad redogörelse för mål, strategier, organisation, miljörelaterade investeringar m.m. hänvisas till SAS separata miljöredovisning för 1998.

## Intresseföretag

Som intresseföretag räknas de företag där SAS Gruppens ägarandel är mellan 20% och 50%. Bland intresseföretagen ingår British Midland PLC (40%), Spanair S.A. (49%), Polygon Insurance Company Ltd (30,8%), air Baltic (38,2%), Skyways (25%) och Cimber Air (26%). Därtill redovisas även Widerøe's Flyveselskap (63,2%) samt Air Botnia (100%), vilka förvärvats under 1998, som intresseföretag. Orsaken är att det enligt SAS strategi redan vid förvärvet fanns en entydig intention att reducera ägarandelarna till under 50%.

Resultatutvecklingen i British Midland PLC har under året dämpats som följd av att ökad produktion inte kunnat säljas till fullo. Ökat stolsutbud på grund av påbörjad övergång från mindre flygplan till Airbus 321 har påverkat kabinfaktorn negativt. Resultatet i British Midland PLC uppgick till 5 (11) MGBP efter skatt. SAS andel av resultatet inklusive avskrivning av goodwill med 34 (32) MSEK samt korrigerig avseende föregående års resultat med 18 (-14) MSEK utgör 10 (9) MSEK.

air Baltic har under året inlett beflygning av Moskva och expansion på linjerna till Köpenhamn och Stockholm planeras under 1999. Prag, Budapest och Bryssel kommer att introduceras som nya destinationer. Som stöd för denna expansion kommer SAS att delta i en nyemission. Resultatet för året uppgick totalt till -6 (-5) MUSD. SAS andel härav är -16 (-10) MSEK.

Resultatet i Spanair S.A. uppgick till 44 (60) MSEK efter skatt. SAS andel utgör 26 (30) MSEK.

Air Botnia redovisar under 1998 ett resultat på -60 MFIM vilket till största delen hänförs till uppbyggnad av bolaget genom introduktion av SAAB 340 samt uppstartkostnader inför introduktion av jettrafik. Linjenätet

har expanderat såväl inrikes som regionalt inom Skandinavien. Under 1999 planeras ytterligare regional expansion samt öppnande av internationella linjer. Resultatet blev -91 MSEK.

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

I SAS Gruppens rörelseresultat ingår andelar av intresseföretagens resultat efter skatt med totalt -48 (61) MSEK, varav avskrivning av goodwill utgör -43 (-32) MSEK. Kapitalandelar i intresseföretag uppgick enligt balansräningen till 1 447 (756) MSEK.

## Styrelsearbetet

SAS Konsortiets styrelse består av sex ledamöter, med sex personliga suppleanter, valda av moderbolagens bolagsstämmor samt tre ledamöter, med sex suppleanter, utsedda av de anställda. Styrelsen utser inom sig en ordförande, en förste vice ordförande och en andre vice ordförande. Verkställande direktören deltar i styrelsens sammanträden som föredragande. Som styrelsens sekreterare tjänstgör SAS chefsjurist. Styrelsen sammanträder normalt sex gånger per år samt därutöver vid behov. Under verksamhetsåret 1998 hade styrelsen sex sammanträden. Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter, t.ex. godkännande av årsbokslut, delårsrapporter och budget. Styrelsen tar vidare ställning till frågor av principiell karaktär eller stor ekonomisk betydelse, såsom företagets övergripande strategi, omfattande struktur- och organisationsförändringar samt större investeringar. Styrelsearbetet i övrigt regleras av den arbetsordning för styrelsen samt den instruktion för verkställande direktören som styrelsen fastställt.

# SAS Gruppens resultaträkning

| MSEK  | Not | 1998         | 1997      |
|---|-----|--------------|-----------|
| Omsättning  | 1   | 40 946       | 38 928    |
| Personalkostnader   | 2   | -13 080      | -11 739 * |
| Övriga rörelsekostnader   | 3   | -23 751      | -23 071 * |
| <b>Rörelseresultat före avskrivningar</b>   |     | <b>4 115</b> | 4 118     |
| Avskrivningar   | 4   | -2 125       | -1 880    |
| Resultatandelar i intresseföretag   | 5   | -48          | 61        |
| Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag                        |     | 1            | 1         |
| Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader                                      | 6   | 1 014        | 83        |
| <b>Rörelseresultat</b>  |     | <b>2 957</b> | 2 383     |
| Resultat från övriga aktier och andelar   | 7   | 1            | 15        |
| Ränteintäkter och liknande resultatposter   | 8   | 633          | 659       |
| Räntekostnader och liknande resultatposter  | 9   | -762         | -826      |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b>  |     | <b>2 829</b> | 2 231     |
| Dotterföretagens skatter  | 10  | -113         | -71       |
| Minoritetsandelar   |     | 0            | 0         |
| <b>Resultat före skatter hänförliga till SAS Konsortiet och Konsortiet SAS Commuter</b> |     | <b>2 716</b> | 2 160     |

\* 745 MSEK har för jämförbarhet omklassificerats från övriga rörelsekostnader till personalkostnader

## Resultat per affärsområde

| MSEK   | 1998         | 1997   |
|--|--------------|--------|
| <b>SAS</b>   |              |        |
| Resultat före avskrivningar                          | 3 644        | 3 772  |
| Avskrivningar  | -1 974       | -1 755 |
| Resultatandelar i intresseföretag                    | -63          | 49     |
| Resultat vid försäljning av aktier i intresseföretag | 1            | 2      |
| Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader   | 1 014        | 83     |
| Resultat från övriga aktier och andelar              | 1            | 15     |
| Finansnetto  | -35          | -99    |
| <b>SAS totalt</b>                                    | <b>2 588</b> | 2 067  |
| SAS International Hotels                             | 233          | 160    |
| Övrig verksamhet / koncernelimineringar              | 8            | 4      |
| <b>Resultat före skatter</b>                         | <b>2 829</b> | 2 231  |

## Valutans inverkan på SAS Gruppens resultat

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast ca. 32% av omsättningen och 28% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten av ändrade valutakurser på SAS Gruppens rörelseresultat för 1998 jämfört med 1997, var negativ med 336 MSEK. Detta beror i huvudsak på att den norska kronan försvagats, depreciering av flertalet asiatiska valutor samt att den svenska kronan försvagats. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulden var negativ med 13 MSEK. Den totala effekten på resultat före skatt blev därmed negativ med 349 MSEK.

| MSEK  |             |
|---|-------------|
| Omsättning  | 53          |
| Rörelsens kostnader inklusive omräkning av rörelsekapital | -389        |
| <b>Rörelseresultat</b>                                    | <b>-336</b> |
| Finansiella poster  | -13         |
| <b>Resultat före skatter</b>                              | <b>-349</b> |



# Kommentarer till resultaträkningen

## Omsättning

SAS Gruppens omsättning ökade med 2 018 MSEK eller 5,2%. Därav är 982 MSEK ökade passagerarintäkter, 203 MSEK andra trafikintäkter och resterande 833 MSEK är ökade volymer inom övriga verksamhetsområden. SAS passagerartrafik mätt i RPK, betalda passagerarkilometer, ökade med 2,7% jämfört med 1997. Enhetsintäkten, yielden, ökade med 0,8%. Rensat för valuta-effekter var ökningen 0,7%.

## Rörelsekostnader

Rörelsekostnaderna steg med 2 021 MSEK eller 5,8%. I SAS flygverksamhet ökade rörelsekostnaderna med 1 363 MSEK, eller 4,4%. Nettoenhetskostnaden ökade valutarensat med 0,4%. Enhetskostnadsökningen beror främst på kostnader av engångskaraktär.

Rörelseresultatet före avskrivningar minskade med 3 MSEK. Förändrade valutakurser har påverkat resultatet med -336 MSEK. Bruttovinstmarginalen minskade från 10,6% till 10,0%.

## Avskrivningar

Avskrivningarna ökade med 245 MSEK till 2 125 MSEK. Ökningen beror dels på investeringar under 1998 men även på att avskrivningarna reducerades för 1997 med 184 MSEK till följd av ändrad redovisning av finansieringsrabatt vid finansiell leasing i samband med flygplansförvärv.

## Resultatandelar i intresseföretag

Resultatandelar i intresseföretag försämrades med 109 MSEK till -48 MSEK, främst till följd av negativt resultat i Air Botnia som förvärvades i januari 1998.

## Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader

Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader 1 014 (83) MSEK inkluderar avyttring under 1998 av en MD-83, 33 MSEK, en Boeing 737, 62 MSEK, en Boeing 767, 136 MSEK samt sale/lease back av två Boeing 767, 400 MSEK och 24 stycken DC-9, 378 MSEK. Därutöver har byggnader sålts med realisationsvinst 5 MSEK.

## Finansnetto

SAS Gruppens finansnetto, uppgick till -129 (-167) MSEK.

Utvecklingen på de finansiella marknaderna har varit turbulent under 1998. I syfte att stabilisera de finansiella marknaderna samt att stimulera den ekonomiska utvecklingen har det under hösten genomförts flera sänkningar av de officiella styrrentorna både inom Europa och i USA.

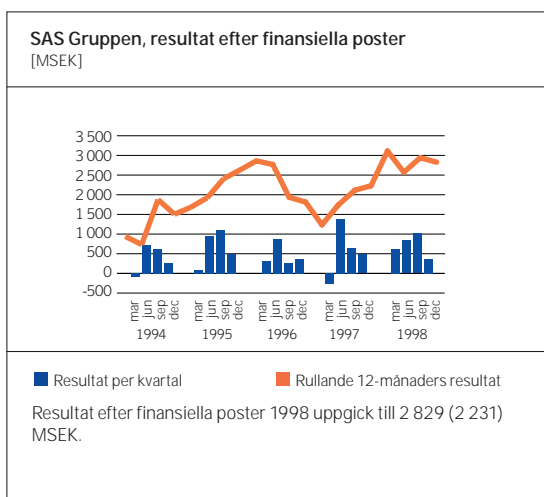
SAS Gruppens räntenetto är därför trots en högre nettoskuld lägre än föregående år -80 (-142) MSEK.

Kursutvecklingen för den svenska kronan har under 1998 givit en måttlig effekt på SAS Gruppens nettoskuld. Sammantaget redovisas en negativ valutaeffekt i SAS Gruppens finansnetto om -14 (-1) MSEK.

## Resultat och skatt

Resultat efter finansiella poster uppgick till 2 829 (2 231) MSEK.

Av dotterföretagens totala skattekostnad utgjorde 26 (27) MSEK avsättning för latent skatt.



# SAS Gruppens balansräkning

## TILLGÅNGAR

| MSEK  | Not | 1998          | 1997          |
|---|-----|---------------|---------------|
| <b>Anläggningstillgångar</b>                            |     |               |               |
| <b>Immateriella anläggningstillgångar</b>               |     |               |               |
|   | 11  | 166           | 36            |
| <b>Materiella anläggningstillgångar</b>                 |     |               |               |
|   | 11  |               |               |
| Byggnader och mark                                      |     | 6 624         | 4 910         |
| Flygplan  |     | 10 179        | 11 284        |
| Reservmotorer och reservdelar                           |     | 1 160         | 964           |
| Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan |     | 236           | 111           |
| Övriga inventarier och fordon                           |     | 2 075         | 1 385         |
| Pågående nyanläggningar                                 |     | 414           | 1 332         |
| Förskott avseende materiella anläggningstillgångar      | 12  | 2 317         | 1 094         |
|   |     | 23 005        | 21 080        |
| <b>Finansiella anläggningstillgångar</b>                |     |               |               |
|   | 11  |               |               |
| Kapitalandelar i intresseföretag                        | 13  | 1 447         | 756           |
| Långfristiga fordringar hos intresseföretag             | 14  | 110           | 98            |
| Aktier och andelar                                      | 15  | 86            | 62            |
| Pensionsmedel, netto                                    | 20  | 1 223         | 530           |
| Andra långfristiga fordringar                           |     | 452           | 438           |
|   |     | 3 318         | 1 884         |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>                      |     | <b>26 489</b> | <b>23 000</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                            |     |               |               |
| Varulager och förråd                                    | 16  | 958           | 774           |
| Förskott till leverantörer                              |     | 2             | 5             |
|   |     | 960           | 779           |
| <b>Kortfristiga fordringar</b>                          |     |               |               |
| Kundfordringar  |     | 2 720         | 2 307         |
| Fordringar hos intresseföretag                          |     | 63            | 52            |
| Övriga fordringar                                       | 17  | 1 033         | 758           |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter            |     | 1 173         | 916           |
|   |     | 4 989         | 4 033         |
| <b>Kortfristiga placeringar</b>                         |     |               |               |
|   | 18  | 7 043         | 9 113         |
| <b>Kassa och bank</b>                                   |     | <b>968</b>    | <b>704</b>    |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>                      |     | <b>13 960</b> | <b>14 629</b> |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                                 |     | <b>40 449</b> | <b>37 629</b> |

## EGET KAPITAL OCH SKULDER

| MSEK  | Not | 1998          | 1997          |
|---|-----|---------------|---------------|
| <b>Eget kapital</b>   |     |               |               |
|   | 19  |               |               |
| Insatskapital   |     | 14 435        | 12 976        |
| Övrigt eget kapital   |     | 1 675         | 1 265         |
|   |     | 16 110        | 14 241        |
| <b>Minoritetsintressen</b>                                  |     |               |               |
|   |     | 19            | 19            |
| <b>Avsättningar</b>   |     |               |               |
| Pensioner och liknande förpliktelser                        | 20  | 161           | 214           |
| Latenta skatter   |     | 193           | 163           |
|   |     | 354           | 377           |
| <b>Långfristiga skulder</b>                                 |     |               |               |
|   | 21  |               |               |
| Förlagslån  | 22  | 854           | 784           |
| Obligationslån  | 23  | 767           | 2 351         |
| Övriga lån  | 24  | 7 120         | 7 840         |
| Övriga skulder  |     | 705           | 838           |
|   |     | 9 446         | 11 813        |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                                 |     |               |               |
| Kortfristig del av långfristiga lån                         |     | 2 369         | 634           |
| Lån   | 26  | 588           | 284           |
| Förskott från kunder  |     | 42            | 33            |
| Leverantörsskulder  |     | 2 196         | 1 680         |
| Skulder till intresseföretag                                |     | 16            | 13            |
| Skatteskulder   |     | 58            | 45            |
| Trafikavräkningsskuld                                       | 27  | 2 012         | 1 953         |
| Föreslagen överföring till moderbolagen                     |     | 957           | 1 141         |
| Övriga skulder  |     | 1 462         | 1 143         |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter                |     | 4 820         | 4 253         |
|   |     | 14 520        | 11 179        |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>                       |     |               |               |
|   |     | <b>40 449</b> | <b>37 629</b> |
| <b>Panter som ställts för egna skulder och avsättningar</b> |     |               |               |
|   | 28  | 819           | 806           |
| <b>Övriga ställda säkerheter</b>                            |     |               |               |
|   | 28  | 68            | 71            |
|   |     | 887           | 877           |
| <b>Ansvarsförbindelser</b>                                  |     |               |               |
|   | 29  | 1 226         | 978           |
| <b>Hyresförpliktelser</b>                                   |     |               |               |
|   | 30  |               |               |

# Kommentarer till balansräkningen

## Tillgångar

SAS Gruppens totala tillgångar har ökat med 7,5% till 40 449 MSEK.

Ökning i immateriella tillgångar härrör främst från nedlagda systemutvecklingskostnader.

Byggnader och mark samt övriga inventarier har med hänsyn taget till överföring från pågående anläggningar ökat med 1 485 MSEK till stor del hänförligt till färdigställande samt drifttagande av Gardermoen, ny frakterminal i Köpenhamn samt ett nytt hotell vid Manchester Airport.

Det bokförda värdet på flygplan har minskat med 1 105 MSEK. Förändringen omfattar en ökning på grund av investering i Boeing 737-600 inklusive tidigare gjorda förskottsbetalningar med totalt 1 466 MSEK. Avgående poster är årets avskrivningar 1 254 MSEK samt restvärde avyttrade flygplan, 1 317 MSEK.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmateriel ökade under året med 1 223 MSEK. Förskott till Boeing har tagits i anspråk med 318 MSEK i samband med leveranser under året. Därutöver har ytterligare 30 MSEK utnyttjats. Förskott avseende kommande leveranser av bland annat Boeing 737-600 samt de Havilland Q400 har erlagts med 1 451 MSEK. Aktiverade finansiella kostnader har tillagts med 120 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har ökat med 691 MSEK till 1 447 MSEK. Investeringar har under året gjorts med totalt 714 MSEK. Årets resultatandelar var negativa med 48 MSEK. Därutöver har kapitalandelarna ökat på grund av valutakursförändringar m.m. med 25 MSEK.

SAS har sedan 1996 behandlat samtliga förmånsbaserade kollektiva pensionsplaner enligt IAS/US-GAAP, innebärande att pensionsförpliktelserna beräknas baserat på PBO (Projected Benefit Obligation). Tillämpning bland annat av dessa principer resulterar per 31 december 1998 i en tillgång benämnd pensionsmedel, netto, om 1 223 MSEK (se vidare Redovisnings- och värderingsprinciper sidan 70 samt Not 20).

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 8 011 (9 817) MSEK eller 20 (26)% av balansomslutningen. Minskningen förklaras främst av negativt kassaflöde efter investeringar.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 27 854 (26 368) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 27 124 (26 311) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital blev 13 (12)%.

## Skulder

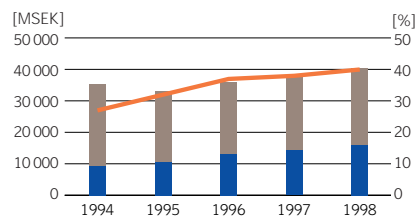
Av de totala skulderna var 11 859 (12 107) MSEK räntebärande.

Den räntebärande nettoskulden var per 31 december 1998 totalt 2 079 (1 345) MSEK. SAS Gruppens genomsnittliga nettoskuld har under året varit 1 950 (1 880) MSEK. En ny lånefacilitet om 400 MUSD, varav 60 tagits i anspråk, undertecknades under året. Därmed finns inklusive de lånefaciliteter som tecknades under 1996 och 1997, 1 350 MUSD tillgängligt. Därutöver har SAS utnyttjade certifikatprogram tillgängliga om vardera 2 000 MSEK, 1 500 MDKK och 200 MUSD. Skuldsättningsgraden per den 31 december 1998 var 0,1 (0,1).

## Eget kapital

Eget kapital ökade, efter föreslagen överföring till SAS moderbolag om 957 MSEK, med 1 869 MSEK till 16 110 MSEK. Utöver årets resultat efter skatter berodde ökningen på positiva omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag. Soliditeten, efter skuldföring av föreslagen utdelning, var vid årsskiftet 40 (38)% och avkastning på eget kapital efter schablonskatt uppgick till 13 (11)%.

Finansiell ställning 1994-1998



■ Eget kapital, MSEK ■ Skulder, MSEK  
■ Soliditet, %

Eget kapital ökade 1998 och uppgick efter föreslagen utdelning till 16 110 MSEK per den 31 december. Soliditeten har stärkts från 27 till 40% under den senaste femårsperioden.

# SAS Gruppens finansieringsanalys

| MSEK   | 1998          | 1997          |
|--|---------------|---------------|
| <b>ÅRETS VERKSAMHET</b>  |               |               |
| Resultat efter finansiella poster  | 2 829         | 2 231         |
| Avskrivningar  | 2 125         | 1 880         |
| Värderegleringar, nedskrivningar m.m.  | -66           | 6             |
| Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar                                | -1 016        | -100          |
| Övrigt – netto   | -65           | -63           |
| <b>Kassaflöde från verksamheten</b>  | <b>3 807</b>  | <b>3 954</b>  |
| Förändring av:   |               |               |
| Varulager och förråd   | -179          | -146          |
| Rörelsefordringar  | -848          | -1 039        |
| Rörelseskulder   | 1 357         | 1 487         |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>  | <b>330</b>    | <b>302</b>    |
| <b>Nettofinansiering från verksamheten</b>                                       | <b>4 137</b>  | <b>4 256</b>  |
| <b>INVESTERINGAR</b>   |               |               |
| Flygplan   | -1 148        | -452          |
| Reservmateriel   | -363          | -215          |
| Byggnader, inventarier och övrig utrustning                                      | -2 275        | -1 566        |
| Aktier och andelar, goodwill m.m.  | -875          | -30           |
| Förskottsinsbetalningar på flygmateriel  | -1 451        | -993          |
| <b>Summa investeringar</b>   | <b>-6 112</b> | <b>-3 256</b> |
| Försäljning av anläggningstillgångar   | 2 372         | 235           |
| Omräkningsdifferenser m.m.   | -12           | 17            |
| <b>Nettoinvesteringar</b>  | <b>-3 752</b> | <b>-3 004</b> |
| <b>Utbetalda medel till moderbolagen</b>   | <b>-1 141</b> | <b>-844</b>   |
| <b>Finansieringsunder-/överskott</b>   | <b>-756</b>   | <b>408</b>    |
| <b>EXTERN FINANSIERING</b>   |               |               |
| Upplåning, amortering och förtida inlösen inkl.<br>valutakursdifferenser – netto | -172          | -1 047        |
| Övriga finansiella fordringar/skulder – netto                                    | -878          | -594          |
| Förändring av minoritetsintresse   | 0             | 0             |
| <b>Extern finansiering – netto</b>   | <b>-1 050</b> | <b>-1 641</b> |
| <b>FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL</b>   |               |               |
| Enligt balansräkningen   | -1 806        | -1 233        |
| Likvida medel vid verksamhetsårets början  | 9 817         | 11 050        |
| <b>Likvida medel vid verksamhetsårets slut</b>                                   | <b>8 011</b>  | <b>9 817</b>  |

# Kommentarer till finansieringsanalysen

SAS Gruppens kassaflöde före förändringar i rörelsekapital och investeringar uppgick till 3 807 (3 954) MSEK. Rörelsekapitalet minskade med 330 (302) MSEK. Såväl rörelsefordringar som rörelseskulder ökade under året, generellt som effekt av ökade volymer i verksamheten.

Investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 6 112 MSEK, en ökning med 2 856 MSEK jämfört med 1997. Av investeringarna svarade SAS för 5 554 (2 938) MSEK och SAS International Hotels för 557 (318) MSEK. Häri ingår leveransbetalning om 1 099 MSEK avseende åtta Boeing 737-600. Investeringar i byggnader och mark uppgår totalt till 1 077 MSEK och omfattar främst Gardermoen.

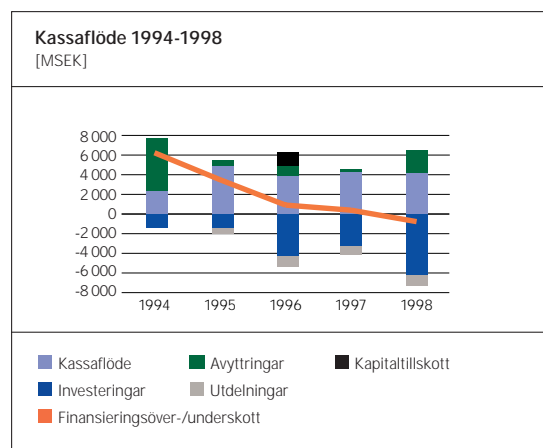
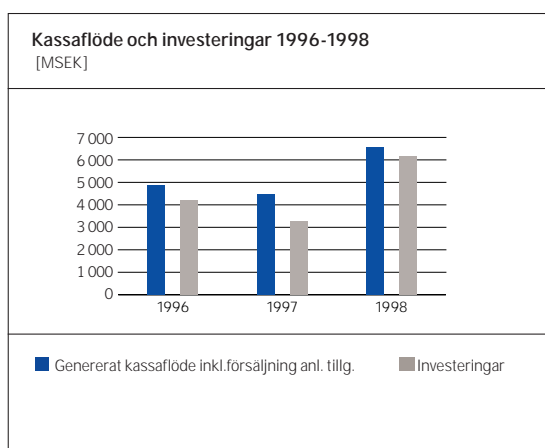
Investeringar i aktier och andelar omfattar framför allt intressebolagen Air Botnia, Widerøe's, Skyways och Cimber Air. Därtill har 142 MSEK investerats i immateriella tillgångar.

Försäljning av anläggningstillgångar genererade 2 372 (235) MSEK och utgörs i huvudsak av intäkter från försäljningen av tre Boeing 767, en Boeing 737-500, en MD-83, fyra DC-9-21 samt tjugo DC-9-41. Föregående år avyttrades en MD-83, en DC-9-51 samt en SAAB 340.

Kassaflödet efter nettoinvesteringar blev därmed 385 (1 252) MSEK. Efter utbetalning av medel till moderbolagen 1 141 (844) MSEK var finansieringsunderskottet 756 (överskott på 408) MSEK.

De finansiella skulderna minskade med 172 MSEK under 1998, vilket i huvudsak utgörs av nyupplåning på knappt 500 MSEK samt amortering och lösen av lån.

Sammantaget minskade SAS Gruppens likvida medel med 1 806 MSEK.



### Överföring till bolagen

Styrelsen och verkställande direktören föreslår SAS Representantskap att ett belopp på 957 MSEK överförs till moderbolagen. Beloppet är skuldfört i SAS Gruppens balansräkning per 31 december 1998.

### Utsikter för 1999

Det råder stor osäkerhet om förutsättningarna för trafik- och intäktsutvecklingen under 1999.

SAS har under andra halvåret 1998 noterat en svagare allmän konjunktur och vikande efterfrågan i affärsrese-

segmentet. Den trenden fortsätter under 1999 och sätter press på intäktsutvecklingen.

SAS bedriver ett omstrukturerings- och förbättringsprogram med målet att förstärka lönsamheten med 3 procentenheter i bruttomarginal. Förbättringsprogrammet skall över en tvåårsperiod (1999 och 2000) resultera i kostnadsreduktioner på 3 000 MSEK.

Trots detta förväntar styrelsen ett resultat före skatt för 1999 som är betydligt svagare än 1998.

Stockholm den 18 februari 1999

Harald Norvik

Hugo Schröder

Bo Berggren

Bjørn Eidem

Anders Eldrup

Tony Hagström

Ingvar Lilletun

Helmuth Jacobsen

Leif Kindert

Jan Stenberg

*Verkställande direktör och koncernchef*

# Redovisnings- och värderingsprinciper

## Allmänt

SAS Gruppens bokslut är upprättat i enlighet med International Accounting Standards Committees (IASC) rekommendationer.

## Koncernredovisning

Definition av koncern- och intresseföretag:

SAS Gruppens redovisning omfattar SAS Konsortiet, dess dotterföretag och intresseföretag samt Konsortiet SAS Commuter.

Intäkter och kostnader i bolag som förvärvats eller sålts under året har i SAS Gruppens resultaträkning medtagits endast för den tid de varit i SAS Gruppens ägo.

Innehav i större intresseföretag där SAS Gruppens ägarandel uppgår till minst 20 och högst 50 %, redovisas enligt kapitalandelsmetoden. I det fall SAS Gruppens ägarandel överstiger 50% och det i enlighet med SAS strategi föreligger en klar intention redan vid förvärvet att reducera innehavet till en andel understigande 50% redovisas ett sådant företag som intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden.

## Konsolideringsprinciper

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Denna innebär att dotterbolagets tillgångar och skulder redovisas till marknadsvärde enligt en gjord förvärvsanalys. Överstiger anskaffningsvärdet för aktier i dotterföretag det beräknade marknadsvärdet av bolagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen utgörs skillnaden av koncernmässig goodwill. Härigenom ingår i SAS Gruppens balansräkning eget kapital i förvärvade bolag endast i den mån det uppkommit efter förvärvstidpunkten.

Det bokförda värdet på aktier i större intresseföretag redovisas i enlighet med kapitalandelsmetoden. Detta innebär att SAS Gruppens kapitalandel i intresseföretagen utgör andelen av eget kapital med hänsyn taget till latent skatt enligt gällande skattesats i respektive land samt eventuella restvärden på över- respektive undervärden.

I SAS Gruppens resultaträkning redovisas, som resultatandelar, andelen i intresseföretagens resultat efter skatt justerat för eventuella avskrivningar på – eller uppslösningsar av – förvärvade över- respektive undervärden.

## Omräkning av utländska dotterföretag

Vid omräkning av utländska dotterföretags bokslut till svenska kronor tillämpas dagskursmetoden. Detta innebär att dotterföretagens samtliga tillgångar och skulder omräknas till balansdagskurs och samtliga poster i resul-

taträkningen omräknas till genomsnittskurs. Omräkningsdifferenser förs direkt till SAS Gruppens eget kapital.

## Fordringar och skulder i utländsk valuta samt finansiella instrument

Kort- och långfristiga fordringar och skulder i andra valutor än konsolideringsvalutan (SEK) upptas i balansräkningen omräknade efter valutakurser på balansdagen. Såväl realiserade som orealiserade valutakursvinster och valutakursförluster på fordringar och skulder redovisas över resultatet. (Se även Not 9.)

SAS använder olika finansiella instrument i styrningen av bolagets totala valuta- och ränteexponering. Användningen av dessa instrument måste ses i sammanhang med ovannämnda fordringar och skulder. De redovisnings- och värderingsprinciper som tillämpas är följande:

*Valutaterminer:* Finansiella valutaterminer värderas till marknadsvärdet på balansdagen. Orealiserade kursvinster eller kursförluster som uppkommer redovisas över resultatet. Skillnaden mellan terminkurs och dagskurs vid kontraktets ingående (terminspremie) utgör en räntedifferens, vilken redovisas under räntenettet. Denna periodiseras över kontraktens löptid.

*Valutaswapkontrakt:* Valutaswapkontrakt värderas efter marknadsmässiga valutakurser på balansdagen. Orealiserade kursvinster eller kursförluster som uppkommer redovisas över resultatet. Netto resultateffekt av ränteintäkter och räntekostnader som är knutna till valutaswapkontrakten periodiseras över kontraktens löptid och ingår i resultatet.

*Valutaoptioner:* Finansiella valutaoptioner värderas till marknadsvärdet på balansdagen. Orealiserade kursvinster eller kursförluster som uppkommer redovisas över resultatet. Optionspremien aktiveras och periodiseras över optionens löptid.

*Ränteswapkontrakt:* Ränteswapkontraktets resultateffekt (netto) av ränteintäkter och räntekostnader resultatförs löpande.

Se vidare Not 25 – Finansiella instrument.

## Varulager och förråd

Varulager och förråd är redovisade till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde. Erforderligt avdrag för inkurans har skett.

## Anläggningstillgångar och avskrivningar

Anläggningstillgångar är bokförda till anskaffningskostnad med avdrag för ackumulerade avskrivningar. Avskriv-

ningarna sker planenligt efter bedömd ekonomisk livslängd.

För flygplan tillämpas en linjär avskrivningsmetod över 15 år med 10% restvärde.

Räntekostnader på forskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan aktiveras. I det fall beslut fattas att skjuta upp leveranser av flygplan för vilka forskott erlagts, upphör aktiveringen av räntekostnader. Vid driftstagande av flygplanen påbörjas avskrivning på de aktiverade räntorna, enligt huvudprincipen för flygplan.

Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan samt övriga inventarier och fordon avskrivs på 5 år. De årliga avskrivningarna på byggnader varierar mellan 2 och 20 %.

Avskrivning på goodwill hänförlig till långsiktiga investeringar av strategisk betydelse för SAS verksamhet avskrivs från och med 1998 på upp till 20 år. Tidigare förvärv avskrivs på tio år. Avskrivning av övriga immateriella tillgångar sker över bedömd ekonomisk livslängd.

Omfattande modifieringar och förbättringar på anläggningstillgångar aktiveras och avskrivs över bedömd ekonomisk livslängd.

Investeringar i egna och hyrda lokaler avskrivs i princip över beräknad livslängd, dock ej överstigande hyresperioden för hyrda lokaler.

#### Pensionsförpliktelser

SAS pensionsförpliktelser är i huvudsak säkrade genom olika pensionsordningar. Dessa varierar väsentligt på grund av olika lagstiftning och avtal om tjänstepensions-system i de enskilda länderna.

För de pensionsordningar, där SAS har förpliktat sig för premiebaserade lösningar, har förpliktelsen gentemot arbetstagarna upphört när avtalade premier erlagts.

För övriga pensionsordningar där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelserna förrän avtalade pensioner utbetalats. SAS gör en beräkning av pensionsförpliktelserna för de förmånsbaserade pensions-

ordningarna baserad på beräkningssättet enligt FASB87. Beräkningar görs både av Accumulated Benefit Obligation (ABO) och Projected Benefit Obligation (PBO). Under ABO är förpliktelserna baserade på aktuell lön medan under PBO beräknas förpliktelserna på uppskattad slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel. PBO läggs till grund för redovisning av förpliktelserna.

#### Trafikintäkter

Biljettförsäljning redovisas som trafikintäkt när flygtransporten genomförs.

Värdet av sålda och fortfarande giltiga biljetter som ej utnyttjats på balansdagen redovisas som kortfristig trafikavräkningssskuld. Denna reduceras antingen genom att SAS eller annat flygbolag genomför transporten eller efter krav om återbetalning från passageraren.

Del av trafikavräkningssskulden täcker sålda biljetter som bedöms förbli outnyttjade. Årligen görs en uppskattning av outnyttjade biljetters förväntade andel av trafikavräkningssskulden. Denna reserv intäktsförs nästföljande år i enlighet med fastställda principer.

#### EuroBonus

SAS gör i takt med att poäng intjänas löpande avsättningar för de marginalkostnader som är förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av Euro-Bonusmedlemmarnas inestående bonuspoäng.

#### Underhållskostnader

Rutinmässigt flygplansunderhåll och reparationer kostnadsförs löpande.

Periodisering av framtida externa kostnader för tungt underhåll inklusive motorunderhåll görs avseende flygplanstypen MD-80. Detta underhåll genomförs i genomsnitt vart tionde år. För Boeing 767, Boeing 737 och MD-90 görs avsättningar för framtida motorunderhåll och för Fokker F-50 för framtida underhållskostnader.

#### Valutakurser för viktigare valutor

|                        |     |     | Balansdagskurs |        | Genomsnittskurs |        |
|------------------------|-----|-----|----------------|--------|-----------------|--------|
|                        |     |     | 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   |
| Storbritannien         | GBP |     | 13,52          | 13,12  | 13,17           | 12,50  |
| Schweiz                | 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

Uttryckt i miljoner svenska kronor (MSEK) om inte annat anges.

## Not 1 – Omsättning

|                             | 1998          | 1997          |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Trafikintäkter:             |               |               |
| Passagerarintäkter          | 28 240        | 27 259        |
| Frakt                       | 1 997         | 1 973         |
| Post                        | 243           | 238           |
| Övriga trafikintäkter       | 1 407         | 1 232         |
| Övriga rörelseintäkter:     |               |               |
| Tekniskt underhåll          | 733           | 791           |
| Markttjänster               | 592           | 585           |
| Distributionssystemtjänster | 786           | 616           |
| Övriga rörelseintäkter      | 1 608         | 1 600         |
| SAS Trading                 | 2 606         | 2 475         |
| SAS totalt                  | 38 212        | 36 769        |
| SAS International Hotels    | 2 786         | 2 304         |
| Övriga dotterföretag        | 69            | 67            |
| Koncernelimineringar        | -121          | -212          |
| <b>Omsättning</b>           | <b>40 946</b> | <b>38 928</b> |

## Passagerarintäkter per geografiskt område

|                    | 1998          | 1997          |
|--------------------|---------------|---------------|
| Interkontinentalt  | 4 140         | 4 232         |
| Europa             | 12 144        | 11 261        |
| Intraskandinaviskt | 4 274         | 4 228         |
| Inrikes            | 7 682         | 7 538         |
| <b>Summa</b>       | <b>28 240</b> | <b>27 259</b> |

## Not 2 – Personalkostnader

Medelantalet anställda under 1998 inom SAS Gruppens olika affärsområden var 27 071 (25 057), varav 23 992 (22 524) i SAS och 3 041 (2 494) i SAS International Hotels.

Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell ovan till höger.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 9 208 (8 395), i Norge 7 177 (6 364) samt i Sverige 8 452 (8 200).

SAS Gruppens totala lönekostnader uppgick till 12 005 (10 822) MSEK varav sociala avgifter 1 569 (1 425) MSEK och pensioner 667 (527) MSEK.

## Forts. Not 2

### Medelantal anställda

|                               | 1998          |               | 1997          |               |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                               | Män           | Kvinnor       | Män           | Kvinnor       |
| 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         |
| Storbritannien                | 208           | 352           | 220           | 289           |
| Tyskland                      | 178           | 174           | 196           | 202           |
| Frankrike                     | 20            | 54            | 22            | 53            |
| Japan                         | 54            | 13            | 29            | 14            |
| Finland                       | 71            | 171           | 51            | 82            |
| Belgien                       | 38            | 33            | 37            | 35            |
| USA                           | 95            | 166           | 105           | 163           |
| Övriga utlandet               | 247           | 360           | 259           | 341           |
| <b>Totalt</b>                 | <b>15 761</b> | <b>11 310</b> | <b>14 986</b> | <b>10 071</b> |
| <b>Totalt män och kvinnor</b> | <b>27 071</b> |               | <b>25 057</b> |               |

### Ersättningar till ledande befattningshavare

Under 1998 har till ledamöterna i SAS Konsortiets styrelse utgått 2 499 TSEK, varav 323 TSEK till styrelsens ordförande, totalt 617 TSEK till de två vice ordförandena samt totalt 1 169 TSEK till övriga styrelseledamöter inklusive arbetstagarrepresentanterna. Till suppleanterna har därutöver utbetalats totalt 390 TSEK. Dessa arvoden är fastställda av SAS representantskap.

Ingen av styrelseledamöterna har under 1998 varit anställd i SAS Gruppen, med undantag av arbetstagarrepresentanterna och deras suppleanter. Två av styrelsens ledamöter har erhållit konsultarvode som ersättning för utfört arbete i SAS Gruppens finanskommitté.

Lön och värdet av förmåner utgivna 1998 till SAS Konsortiets verkställande direktör, som även är koncernchef, har uppgått till 7 678 TSEK varav 2 000 TSEK avser bonus för 1997.

Verkställande direktörens pensionsålder är 62 år. Pensionen baseras på lönen vid tidpunkten för pensioneringen och utgör mellan 62 och 65 år, 39,7% av den pensionsgrundande lönen uttryckt i 1998 års nivå, från och med 65 år, 37,1%. Övriga anställda i SAS högsta ledning intjänar rätt till pension vid 60 år och intjänar linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivå för svensk anställd vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 basbelopp (1 092 TSEK) och 35% av lönedelar därutöver. Alternativt tillhandahålls en ordning baserad på inbetald premie. För dansk och norsk anställd i SAS högsta ledning gäller samma grundstruktur i pensionssystemet med anpassning till danska respektive norska förhållanden.

Avgångsvederlag för verkställande direktören och övriga anställda i SAS högsta ledning, vid uppsägning från SAS sida på annan grund än avtalsbrott eller åsidosättande av deras skyldigheter, utgår med ett belopp motsvarande två årslöner varvid intill 50% skall minskas med den ersättning som erhålls från ny arbetsgivare under samma period.

Varken verkställande direktören eller övriga i ledningen har rätt till arvoden för styrelseuppdrag i SAS Gruppen eller i företag som SAS har ägarintressen i eller samarbete med.

### Not 3 – Övriga rörelsekostnader

|                             | 1998          | 1997          |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Leasingkostnader            | 1 059         | 859           |
| Försäljningsomkostnader     | 2 072         | 2 212         |
| Flygbränsle                 | 2 322         | 2 440         |
| Lufftartsavgifter           | 3 558         | 3 969         |
| Måltidskostnader            | 1 596         | 1 482         |
| Hanteringskostnader         | 1 700         | 1 546         |
| Tekniskt flygplansunderhåll | 1 741         | 1 727         |
| Övriga rörelsekostnader     | 9 703         | 8 836         |
| <b>Summa</b>                | <b>23 751</b> | <b>23 071</b> |

### Not 4 – Avskrivningar

|   | 1998         | 1997         |
|---|--------------|--------------|
| Goodwill och immateriella tillgångar                    | 15           | 11           |
| Flygplan  | 1 254        | 1 102        |
| Reservmotorer och reservdelar                           | 116          | 112          |
| Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan | 42           | 34           |
| Övriga inventarier och fordon                           | 442          | 395          |
| Förskott anläggningstillgångar                          | 3            | –            |
| Byggnader och inredningar                               | 252          | 225          |
| Markanläggningar  | 1            | 1            |
| <b>Summa</b>  | <b>2 125</b> | <b>1 880</b> |

### Not 5 – Resultatandelar i intresseföretag

|   | 1998       | 1997      |
|---|------------|-----------|
| British Midland PLC <sup>1</sup>          | 10         | 9         |
| Widerøe's Flyveselskap ASA                | 4          | –         |
| Polygon Group Ltd <sup>2</sup>            | –10        | 14        |
| Cimber Air A/S                            | 4          | –         |
| Spanair S.A. <sup>3</sup>                 | 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        |
| Övriga                                    | 0          | 0         |
| <b>Summa<sup>4</sup></b>                  | <b>–48</b> | <b>61</b> |

<sup>1</sup> Resultatandelen inkluderar avskrivning på goodwill med 34 (32) MSEK samt korrigerig avseende föregående års resultat med 18 (–14) MSEK.

<sup>2</sup> Resultatandelen inkluderar korrigerig avseende föregående års resultat med –13 (–) MSEK.

<sup>3</sup> Baserat på årsbokslut per 31 oktober 1998.

<sup>4</sup> Här ingår avskrivning av goodwill (inkl. British Midland PLC) med totalt 43 (32) MSEK.

SAS resultatandel i intresseföretag har i vissa fall baserats på preliminära ej reviderade bokslut från bolagen.

### Not 6 – Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader

|                             | 1998         | 1997      |
|-----------------------------|--------------|-----------|
| SAS försäljning Boeing-767  | 536          | –         |
| SAS försäljning MD-83       | 33           | 53        |
| SAS försäljning DC-9        | 378          | 17        |
| SAS försäljning SAAB 340    | –            | 5         |
| SAS försäljning Hover Craft | –            | 4         |
| SAS försäljning Boeing-737  | 62           | –         |
| SAS försäljning byggnader   | 5            | 4         |
| <b>Summa</b>                | <b>1 014</b> | <b>83</b> |

### Not 7 – Resultat från övriga aktier och andelar

|  | 1998     | 1997      |
|--|----------|-----------|
| Realisationsresultat vid försäljning av aktier | –        | 15        |
| Utdelning                                      | 1        | –         |
| <b>Summa</b>                                   | <b>1</b> | <b>15</b> |

### Not 8 – Ränteintäkter och liknande resultatposter

|                             | 1998       | 1997       |
|-----------------------------|------------|------------|
| Ränteintäkter               | 622        | 648        |
| Övriga finansiella intäkter | 11         | 11         |
| <b>Summa</b>                | <b>633</b> | <b>659</b> |

### Not 9 – Räntekostnader och liknande resultatposter

|                              | 1998       | 1997       |
|------------------------------|------------|------------|
| Räntekostnader               | 702        | 790        |
| Valutakursdifferenser, netto | 14         | 1          |
| Övriga finansiella kostnader | 46         | 35         |
| <b>Summa</b>                 | <b>762</b> | <b>826</b> |

### Not 10 – Dotterföretagens skatter

|   | 1998       | 1997      |
|---|------------|-----------|
| Skatt i dotterföretagen                                 | 87         | 44        |
| Avsatt latent skatt hänförlig till obeskattade reserver | 26         | 27        |
| <b>Summa</b>  | <b>113</b> | <b>71</b> |

Skatten under perioden är beräknad som betald skatt samt beräknad skatt på under perioden gjorda skattemässiga dispositioner.

## Not 11 – Anläggningstillgångar

### Immateriella och materiella anläggningstillgångar

|   | Immatr.<br>anl.tillg.  | Byggn.<br>& mark | Flygpl. <sup>1</sup>      | Reservm.<br>& res. del. | Verkst. inv &<br>serv. utr. fpl. | Övr. inv.<br>& fordon | Påg. ny-<br>anlägg. | Förskott<br>anl. tillg. | S:a matr.<br>tillg. |
|---|------------------------|------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
| Ingående anskaffningsvärde              | 344                    | 6 513            | 18 579                    | 1 525                   | 609                              | 4 379                 | 1 332               | 1 119                   | 34 056              |
| Investeringar                           | 142                    | 256              | 1 148                     | 363                     | 156                              | 961                   | 902                 | 1 451                   | 5 237               |
| Aktiverade räntor                       |                        |                  |                           |                         |                                  |                       | 55                  | 76                      | 131                 |
| Försäljning/utrangering                 |                        | -138             | -2 789                    | -77                     | -38                              | -371                  |                     |                         | -3 413              |
| Omklassificeringar                      | -32                    | 1 649            | 318                       | 86                      | 14                               | 194                   | -1 861              | -323                    | 77                  |
| Valutakursdifferenser                   | 3                      | 122              | 0                         | 0                       | 0                                | 79                    | -14                 | 22                      | 209                 |
| Utgående ackum. ansk.värde              | 457                    | 8 402            | 17 256                    | 1 897                   | 741                              | 5 242                 | 414                 | 2 345                   | 36 297              |
| Ingående avskrivning                    | -308                   | -1 603           | -7 295                    | -561                    | -498                             | -2 994                |                     | -25                     | -12 976             |
| Årets avskrivning                       | -15                    | -253             | -1 254                    | -116                    | -42                              | -442                  |                     | -3                      | -2 110              |
| Försäljning/utrangering                 |                        | 114              | 1 472                     | 32                      | 35                               | 339                   |                     |                         | 1 992               |
| Omklassificeringar                      | 35                     | 0                | 0                         | -92                     | 0                                | -3                    |                     |                         | -95                 |
| Valutakursdifferens                     | -3                     | -36              | 0                         | 0                       | 0                                | -67                   |                     |                         | -103                |
| Utgående ackum. avskrivning             | -291                   | -1 778           | -7 077                    | -737                    | -505                             | -3 167                |                     | -28                     | -13 292             |
| <b>Utgående planenl. restvärde 1998</b> | <b>166<sup>3</sup></b> | <b>6 624</b>     | <b>10 179<sup>2</sup></b> | <b>1 160</b>            | <b>236</b>                       | <b>2 075</b>          | <b>414</b>          | <b>2 317</b>            | <b>23 005</b>       |
| Utgående planenl. restvärde 1997        | 36                     | 4 910            | 11 284                    | 964                     | 111                              | 1 385                 | 1 332               | 1 094                   | 21 080              |

<sup>1</sup> Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 1998 uppgick till 28 992 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda flygplan med 8 016 MSEK.

<sup>2</sup> Uppskattat marknadsvärde, exklusive optioner, i svenska kronor översteg på balansdagen den 31 december 1998 bokfört värde med 4 512 (4 000) MSEK.

<sup>3</sup> Här ingår under året aktiverade kostnader för systemutveckling med 100 MSEK.

### Finansiella anläggningstillgångar

|                                | Kap.andel<br>intr. ftg. | Långfristiga<br>ford. intr. ftg. | Aktier &<br>andelar | Pensions-<br>medel, netto | Andra långfr.<br>fordringar | S:a finansiella<br>anl. tillg. |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Ingående anskaffningsvärde     | 756                     | 98                               | 136                 | 530                       | 648                         | 2 168                          |
| Tillskott                      | 714                     | 126                              | 19                  | 693                       | 139                         | 1 691                          |
| Resultatandel                  | -48                     |                                  |                     |                           |                             | -48                            |
| Amortering                     |                         | -2                               |                     |                           | -36                         | -38                            |
| Utdelning                      | -23                     |                                  |                     |                           |                             | -23                            |
| Omklassificeringar             |                         | -122                             | 12                  |                           | -21                         | -131                           |
| Valutakursdifferenser          | 57                      | 10                               |                     |                           | 15                          | 82                             |
| Övrigt                         | -9                      |                                  |                     |                           |                             | -9                             |
| Utgående ackum. ansk.värde     | 1 447                   | 110                              | 167                 | 1 223                     | 745                         | 3 692                          |
| Ingående avskrivning           |                         |                                  | -71                 |                           |                             | -71                            |
| Valutakursdifferens            |                         |                                  | -7                  |                           |                             | -7                             |
| Utgående ackum. avskrivning    |                         |                                  | -78                 |                           |                             | -78                            |
| Ingående nedskrivning          |                         |                                  | -3                  |                           | -210                        | -213                           |
| Årets nedskrivning             |                         |                                  |                     |                           | -83                         | -83                            |
| Valutakursdifferenser          |                         |                                  |                     |                           |                             |                                |
| Utgående nedskrivning          |                         |                                  | -3                  |                           | -293                        | -296                           |
| <b>Utgående restvärde 1998</b> | <b>1 447</b>            | <b>110</b>                       | <b>86</b>           | <b>1 223</b>              | <b>452</b>                  | <b>3 318</b>                   |
| Utgående restvärde 1997        | 756                     | 98                               | 62                  | 530                       | 438                         | 1 884                          |

Av tidigare års flygplansanskaffningar har 25 Douglas MD-80, 3 Boeing 767, 6 Douglas MD-90 och 2 F28-4000 förvärvat, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider på 10-17 år.

För 10 av Douglas MD-80 och 2 F28-4000 flygplanen gäller att SAS med banker har avtalat att bankerna för SAS räkning skall erlagga samtliga löpande leasingavgifter samt överenskommet restvärde vid respektive leasingperiods utgång. SAS har till bankerna oåterkalleligt erlagt belopp svarande mot full likvid för dessa betalningar. Det samlade nominella värdet av bankernas betalningsskyldighet för SAS räkning uppgick per 31 december 1998 till 1 295 (1 713) MSEK.

Med avseende på övriga leasade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoption under löptiden och vid

leasingavtalets slut samt den ekonomiska risk SAS har vad avser flygplanens värde) att avtalen ur SAS synpunkt är att jämföra med köp.

De 36 (41) flygplanen ingår i balansräkningen med 4 234 (5 654) MSEK.

SAS flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

|  | 1998          | 1997          |
|--|---------------|---------------|
| Ägda                                   | 5 945         | 5 630         |
| Finansiellt leasade (förskottsbetalda) | 759           | 1 231         |
| Övriga finansiellt leasade             | 3 475         | 4 423         |
| <b>Bokfört värde</b>                   | <b>10 179</b> | <b>11 284</b> |

#### Not 12 – Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

|                   | 1998         | 1997         |
|-------------------|--------------|--------------|
| Boeing (B-737)    | 1 416        | 691          |
| Bombardier        | 858          | 378          |
| McDonnell Douglas | 22           | 25           |
| Övrigt            | 21           | –            |
| <b>Summa</b>      | <b>2 317</b> | <b>1 094</b> |

#### Not 13 – Kapitalandelar i intresseföretag

|   | SAS Gruppens<br>innehav % | 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/<br>Casino Copenhagen K/S | 50,0                      | 20           | 12         |
| Övriga  |                           | 13           | 13         |
| Aktiereserv                                   |                           | –80          | –80        |
| <b>Summa</b>                                  |                           | <b>1 447</b> | <b>756</b> |

Kapitalandel i intresseföretag inkluderar förvärvat övervärde 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 och i Cimber Air A/S med 86 MSEK.

#### Not 14 – Långfristiga fordringar hos intresseföretag

|                            | 1998       | 1997      |
|----------------------------|------------|-----------|
| air Baltic Corporation SIA | 106        | 98        |
| Oy Air Botnia Ab           | 4          | –         |
| <b>Summa</b>               | <b>110</b> | <b>98</b> |

#### Not 15 – Aktier och andelar

|                                       | Säte            | Antal aktier/andelar | %    | Nominellt värde<br>1 000-tal | MSEK<br>Bokfört värde |
|---------------------------------------|-----------------|----------------------|------|------------------------------|-----------------------|
| <b>Aktier och andelar</b>             |                 |                      |      |                              |                       |
| Copenhagen International Hotels K/S   | Köpenhamn       | 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                   |
| Övriga                                |                 |                      |      |                              | 1,9                   |
| <b>Summa aktier och andelar</b>       |                 |                      |      |                              | <b>86,1</b>           |

#### Not 16 – Varulager och förråd

|                      | 1998       | 1997       |
|----------------------|------------|------------|
| Förråd, flygmateriel | 638        | 511        |
| Förråd, övrigt       | 94         | 78         |
| Varulager            | 226        | 185        |
| <b>Summa</b>         | <b>958</b> | <b>774</b> |

#### Not 17 – Övriga fordringar

Skattefordran ingår bland övriga fordringar i SAS Gruppen med 19 (16) MSEK. Någon latent skattefordran föreligger ej.

#### Not 18 – Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar per 31 december 1998 bestod till största delen av specialinlåning i bank och placering i statspapper. Del av obligationsinnehavet har värderats till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde, resterande har säkringsredovisats. I kortfristiga placeringar ingår även spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge med 134 (100) MSEK.

#### Not 19 – Eget kapital

|   |               |
|---|---------------|
| 1 januari 1998                            | 14 241        |
| Förändring av omräkningsdifferenser       | 116           |
| Förändring av ägarandel i intresseföretag | –6            |
| Resultat 1998                             | 2 716         |
| Föreslagen överföring till moderbolagen   | –957          |
| <b>31 december 1998</b>                   | <b>16 110</b> |

## Not 20 – Pensionsmedel, netto/Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser

|   | 1998         | 1997       |
|---|--------------|------------|
| Pensionsmedel, netto                        | 1 223        | 530        |
| <b>Summa</b>                                | <b>1 223</b> | <b>530</b> |
| Avsatt till pensioner, PRI                  | 19           | 18         |
| Pensionssskuld, övrigt                      | 20           | 17         |
| Övriga pensions- och personalförpliktelser  | 122          | 179        |
| <b>Pensioner och liknande förpliktelser</b> | <b>161</b>   | <b>214</b> |

SAS redovisar pensionsförpliktelser enligt PBO (Projected Benefit Obligation). De differenser som uppstod vid övergången till denna redovisningsprincip benämns "Implementeringsdifferenser".

Vid beräkning av SAS pensionsförpliktelser har följande långsiktiga ekonomiska förutsättningar fastslagits såsom gällande för SAS Gruppen och därmed representerande ett vägt genomsnitt:

|   |      |
|---|------|
| Diskonteringsränta                      | 6,8% |
| Långsiktig avkastning                   | 8,3% |
| Inflation                               | 3,0% |
| Framtida lönejustering                  | 3,0% |
| Framtida justering av löpande pensioner | 3,0% |

I bokslutet är förpliktelserna i SAS Gruppen inkluderade på det sätt som framgår i tabellen nedan. Implementeringsdifferenserna och estimatavikelserna periodiseras över genomsnittlig kvarvarande intjäningsstid för yrkesaktiva. Posten "ej kostnadsförda estimatavikels" innehåller aktuariemässiga beräkningsdifferenser. Posten "ej intäkts-/kostnadsförda planändringar" innehåller förändringar till följd av ändringar i pensionsplaner.

|  | 1998         | 1997        |
|--|--------------|-------------|
| Årets pensionsintjänning   | -1 601       | -1 536      |
| Årets avkastning på fonderade medel  | 1 389        | 1 341       |
| Årets amorteringar av implementeringsdifferenser, estimatavikels och planändringar | 145          | 140         |
| <b>Årets pensionskostnad, netto, avseende förmånsbaserade ordningar</b>            | <b>-67</b>   | <b>-55</b>  |
| <b>Status per 31 december</b>  | <b>1998</b>  | <b>1997</b> |
| Fonderade medel  | 17 877       | 18 087      |
| Pensionsförpliktelser enligt PBO   | -15 269      | -15 750     |
| Differens fonderade medel och PBO  | 2 608        | 2 337       |
| Ej resultatförda belopp:   |              |             |
| Ej intäktsförda implementeringsdifferenser   | -1 769       | -1 890      |
| Ej kostnadsförda estimatavikels  | 452          | 7           |
| Ej intäkts-/kostnadsförda planändringar  | -68          | -1 807      |
| <b>Bokförd tillgång</b>  | <b>1 223</b> | <b>530</b>  |

De flesta pensionsordningarna i Skandinavien är förmånsbaserade. Merparten av pensionsordningarna inklusive de kollektiva pensionsplanerna för tjänstemän i Sverige är säkrade genom försäkringsbolag eller pensionskassor.

Den normala pensionsåldern för flygande personal i SAS är 60 år. Enligt avtal med SAS piloter i Danmark, Norge och Sverige samt kabinanställda i Sverige och Norge medges frivillig förtida avgång med pension från tidigast 55 år. SAS har även utfäst sig att för piloter vilka förlorar sin licens betala pension fram till ordinarie pensionsålder, 60 år. Kabinpersonal anställd i Sverige försäkras med 65 års pensionsålder men vid fyllda 50 år sänks pensionsåldern till 60 år. Det sannolika nuvärdet för samtliga dessa åtaganden inkluderas i SAS beräknade totala pensionsförpliktelse enligt ovan.

## Forts. Not 20

Avsättning avseende övriga pensions-/personalförpliktelser, 122 (179) MSEK, innefattar långfristiga åtaganden som SAS påtagit sig i samband med tidigare års åtgärdsprogram.

## Not 21 – Långfristiga skulders förfallotid

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen.

|                | 1998         | 1997         |
|----------------|--------------|--------------|
| Förlagslån     | 854          | 784          |
| Obligationslån | 202          | 236          |
| Övriga lån     | 1 634        | 1 360        |
| Övriga skulder | 89           | 193          |
| <b>Summa</b>   | <b>2 779</b> | <b>2 573</b> |

## Not 22 – Förlagslån

Under verksamhetsåret 1985/86 emitterat förlagslån på 200 miljoner schweiziska francs. Lånet löper utan fastställd förfallodag. SAS har exklusiv rätt att säga upp lånet vart femte år. Räntesatsen fastställs för perioder om 10 år och uppgår fr.o.m 1996 till 3,625% per år. Under tidigare år har SAS återköpt obligationer för nominellt 55,3 miljoner schweiziska francs varefter lånet uppgår till 144,7 miljoner schweiziska francs.

## Not 23 – Obligationslån

SAS obligationslån uppgick till 2 302 (2 351) MSEK, varav kortfristig del 1 535 (0) MSEK.

Specifikation på enskilda lån:

| Emitterat belopp         | Räntesats | Löptid | Återstående skuld i MSEK |
|--------------------------|-----------|--------|--------------------------|
| 50 milj US Dollar        | 10,650%   | 88/08  | 403                      |
| 700 milj Franska francs  | 9,250%    | 89/99  | 409                      |
| 200 milj US Dollar       | 10,000%   | 89/99  | 597                      |
| 200 milj US Dollar       | 9,125%    | 89/99  | 489                      |
| 500 milj Danska kronor   | 9,000%    | 90/00  | 95                       |
| 200 milj Svenska kronor  | 14,000%   | 90/00  | 59                       |
| 10 000 milj Japanska yen | 6,100%    | 91/01  | 250                      |
| <b>Summa</b>             |           |        | <b>2 302</b>             |
| Avgår amorteringar 1999  |           |        | -1 535                   |
| <b>Summa</b>             |           |        | <b>767</b>               |

Flertalet av ovanstående lån är omlagda till andra valutor och andra räntebindningstider genom ingångna valuta- och ränteswapavtal samt valutaterminer. Skuldens valutaexponering är därmed förändrad så att skulden i huvudsak utgör exponering i europeiska valutor, se Not 25.

Egna obligationer för totalt 57 (733) MSEK har återköpts och netto-redovisas under denna balanspost.

## Not 24 – Övriga lån

|  | 1998         | 1997         |
|--|--------------|--------------|
| Lån från SAS moderbolag*                 | 1 583        | 1 519        |
| Finansiella leasar                       | 4 992        | 6 075        |
| Övriga lån                               | 1 357        | 865          |
| <b>Summa före amortering</b>             | <b>7 932</b> | <b>8 459</b> |
| Avgår amortering 1999 resp 1998          | -812         | -619         |
| <b>Övriga lån enligt balansräkningen</b> | <b>7 120</b> | <b>7 840</b> |

\* Underliggande låneavtal avseende lån från SAS moderbolag är långfristiga. Respektive moderbolag har dock möjlighet, att under låneperioden disponera dessa medel.

Valutaexponering, se Not 25.

## Not 25 – Finansiella instrument

Per den 31 december 1998 har SAS Gruppen ingått valutaswapavtal till ett nominellt värde motsvarande 1 400 MSEK. Värdering till marknadsmässiga valutakurser ger ett positivt kursresultat netto om 299 MSEK.

Utestående finansiella valutaterminer och optioner uppgår till ett nominellt värde motsvarande brutto 7 700 MSEK. Marknadsvärdering ger ett positivt netto om 152 MSEK. Samtliga kursresultat för ovan nämnda värderingar är beaktade i resultatet.

Utestående valutaterminer och optioner som är gjorda för att säkra framtida kommersiella flöden uppgår till ett nominellt värde om 6 900 MSEK. Resultateffekten redovisas vid respektive kontrakts betalningsdag. En värdering till marknadsmässiga valutakurser per 31 december 1998 visar ett positivt värde netto om 3 MSEK, som ej är beaktat i resultatet.

Den finansiella valutaexponeringen beaktar exponeringen från samtliga likviditetsplaceringar, kort- och långfristig upplåning samt ovan nämnda finansiella instrument, dock ej valutaterminer för kommersiella flöden. Valutaexponeringen är föremål för ständig förändring.

Per den 31 december 1998 var SAS Gruppens ungefärliga finansiella valutaexponering (netto) mot konsolideringsvalutan SEK enligt följande:

|  | Värde i MSEK  |
|--|---------------|
| Euro   | -300          |
| Norska kronor                                | -600          |
| Brittiska pund                               | -200          |
| Japanska yen                                 | -100          |
| Svenska kronor eller valutor utan exponering | -900          |
| <b>Total nettoskuld</b>                      | <b>-2 100</b> |

## Not 26 – Kortfristiga lån

Beviljad checkräkningskredit uppgår till 245 (187) MSEK varav 70 (12) MSEK utnyttjad.

## Not 27 – Trafikavräkningskuld (netto)

Trafikavräkningskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se principavsnittet sid 70.

Den i trafikavräkningskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 1998 till 324 (412) MSEK.

## Not 28 – Ställda panter m.m.

|  | 1998       | 1997       |
|--|------------|------------|
| <b>Panter som ställs för egna skulder och avsättningar</b> |            |            |
| Inteckningar i fast egendom                                | 810        | 797        |
| Företagsintekningar  | 1          | 1          |
| Fordringar   | 8          | 8          |
| <b>Övriga ställda panter</b>                               |            |            |
| Företagsintekningar  | 3          | 3          |
| Fordringar   | 65         | 68         |
| <b>Summa</b>   | <b>887</b> | <b>877</b> |

## Not 29 – Ansvarförbindelser

|                            | 1998         | 1997       |
|----------------------------|--------------|------------|
| Ansvarförbindelser, övriga | 1 226        | 978        |
| <b>Summa</b>               | <b>1 226</b> | <b>978</b> |

I ansvarförbindelser ingår brutto 299 (124) MSEK hänförligt till swaptransaktioner i främmande valutor avseende swappade lån vars värde på balansdagen är lägre än värdet på ursprungslånen. Vidare ingår 43 (114) MSEK hänförligt till skillnaden mellan upplupen skuld- och intäktsränta för swaptransaktioner och swappade placeringar, vars värde på balansdagen är högre än värdet på ursprungsplaceringen.

SAS International Hotels AS har för Radisson SAS Palais Hotel, Vienna utställt en garanti för fullgörandet av hyreskontraktet såväl som för ombyggnad och renovering i slutet av hyresperioden. Hyrestagaren till Radisson SAS Palais Hotel, Vienna har ställt ut en motgaranti som täcker dessa åtaganden.

I managementavtalen för Radisson SAS Hotel, Hamburg, Radisson SAS Hotel, Brussels, Radisson SAS Palais Hotel, Vienna och för elva övriga hotell garanterar SAS International Hotel AS en minsta årlig cashflow fram till år 2006 respektive 2010 (Wien) och för flertalet av övriga hotell fram till år 1999-2003. Under 1998 har garantibetalningar om 24 MSEK erlagts.

På grund av sin storlek är SAS Gruppen härutöver inblandad i tvister av vilka vissa kommer att bli rättsligt provade. För de fall det bedöms föreligga sannolika förlustrisker görs avsättningar löpande.

## Not 30 – Hyresförpliktelser

SAS Gruppens olika affärsområden har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

|                          | 1999         | 2000         | 2001         | 2002       | 2003       | 2004->       |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|
| Flygplan                 | 1 113        | 781          | 343          | 92         |            |              |
| Hotellfastigheter        | 412          | 427          | 431          | 371        | 367        | 4 052        |
| Övriga fastigheter       | 302          | 304          | 268          | 236        | 212        | 1 989        |
| Maskiner och inventarier | 14           | 10           | 9            | 4          | 2          |              |
| <b>Totalt (MSEK)</b>     | <b>1 841</b> | <b>1 522</b> | <b>1 051</b> | <b>703</b> | <b>581</b> | <b>6 041</b> |

Hyreskontrakten löper på mellan ett och trettio år och enskilda objekt med årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits.

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

I samband med sale/lease back affären av Boeing 767-300 återinhyrs på operationell lease sex flygplan enligt hyreskontrakt som löper på 18-30 månader med rätt till förlängning i ett till två år. För 1999 uppgår kostnaden till 369 MSEK. Hyreskostnaden för 2000 uppgår till 315 MSEK.

SAS och Linjeflyg AB ("SAS") å ena sidan och Luftfartsverket å andra sidan träffade i mars 1988 avtal om full ersättning till Luftfartsverket i samband med uppförandet av Terminal 2 på Arlanda. Genom avregleringen av inrikesflyget per den 30 juni 1992 har förutsättningen för nämnda avtal förändrats. En principöverenskommelse mellan SAS och Luftfartsverket träffades 1992-11-25 med innebörden att SAS utöver en rörlig passageraravgift skall erlägga en fast avgift till Luftfartsverket under åren 1993-2005. Den totala hyresförpliktelsen för perioden 1997-2005 uppgår till 258 MSEK. SAS hävdar att samtliga flygbolag på ett konkurrensneutralt sätt skall bära sin andel av Luftfartsverkets kapacitetskostnader för Terminal 2, dvs. att alla flygbolag skall betala samma kostnad per passagerare. Omförhandlingar av avtalet har hittills varit resultatlösa. SAS har därför vidtagit rättsliga åtgärder.

# Revisionsberättelse

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

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och räkenskaperna i SAS för år 1998. Det är styrelsens och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisions-sed. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I revision ingår också att pröva redovisningsprinci-

perna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Årsredovisningen för SAS Gruppen och SAS Konsortiet har baserats på de redovisningsprinciper som anges i årsredovisningens avsnitt "Redovisnings- och värderingsprinciper".

Enligt vår uppfattning ger årsredovisningen en rättvisande bild av den ekonomiska ställningen för SAS Gruppen och SAS Konsortiet den 31 december 1998 och resultatet för räkenskapsåret är i överensstämmelse med ovan angivna principer.

Stockholm den 11 mars 1999

Stig Enevoldsen

Jan Åke Magnuson  
*Auktoriserade revisorer*

Olav Revheim

# SAS styrelse

## Harald Norvik

född 1946, civilekonom.

Ordförande i SAS styrelse 1998. Alternierande norsk ordförande i SAS sedan 1992 samt ordförande i SAS Norge ASAs styrelse 1998 som representant för norska staten.

Koncernchef i Statoil. Ordförande i representantskapet i Den Norske Bank, styrelseledamot i Orkla ASA och bedriftsforsamlingen i Nycomed ASA.

Aktieinnehav: 0

*Personlig suppleant: Kari Gjestebø*

## Hugo Schröder

född 1932, ingenjör.

Förste vice ordförande i SAS styrelse 1998. Dansk ordförande i SAS sedan 1994 samt ordförande i SAS Danmark A/S styrelse såsom företrädare för danska privata ägarintressen.

Styrelseordförande i Danisco A/S och vice ordförande i Incentive. Styrelsemedlem i flera andra företag och organisationer.

Aktieinnehav: 925 aktier i SAS Danmark A/S, 1 000 aktier i SAS Norge ASA

*Personlig suppleant: Erik Sørensen*

## Bo Berggren

född 1936, tekn. dr. h.c.

Andre vice ordförande i SAS styrelse 1998. Svensk ordförande i SAS sedan 1992 samt ordförande i SAS Sverige AB såsom företrädare för svenska privata ägarintressen.

Styrelseordförande i Astra och Sveriges Industriförbund samt vice ordförande i Investor AB. Ledamot i ytterligare ett antal företags och organisationers styrelser.

Aktieinnehav: 5 000 aktier i SAS Sverige AB

*Personlig suppleant: Erik Belfrage*

## Bjørn Eidem

född 1942, høyesterettsadvokat.

Alternierande norsk ordförande i SAS sedan 1992, medlem i SAS styrelse sedan 1983. Vice ordförande i SAS Norge ASAs styrelse 1998 som representant för norska privata ägarintressen.

Delägare i advokatfirman Harboe, Syversen och Eidem AS. Ordförande i styrelserna för bl.a. Dagens Næringsliv och Norges Handels- og Sjøfartstidenekonsernet.

Aktieinnehav: 5 861 aktier i SAS Norge ASA

*Personlig suppleant: Mads Henry Andenæs*

## Anders Eldrup

född 1948, cand. scient. pol.

Medlem i SAS styrelse sedan 1993 samt vice ordförande i SAS Danmark A/S styrelse såsom företrädare för danska staten.

Departementschef i Finansministeriet. Vice ordförande i Dansk Olie og Naturgas A/S styrelse samt styrelseledamot i CIMI.

Aktieinnehav: 0

*Personlig suppleant: Bjørn Westh*

## Tony Hagström

född 1936, fil.dr.

Medlem i SAS styrelse sedan 1993 samt vice ordförande i SAS Sverige ABs styrelse såsom företrädare för svenska staten.

Styrelseordförande i Dataföreningen i Sverige, Svenska IT-Forum och TeleOffice samt styrelseledamot i SSAB.

Aktieinnehav: 0

*Personlig suppleant: Ingemar Eliasson*

## Personalrepresentanter

---

### Ingvar Lilletun

född 1938.

Medlem i SAS styrelse sedan 1979. Verksam inom SAS i Norge.

Aktieinnehav: 0

*Suppleanter: Randi Kile och Svein Vefall*

### Helmut Jacobsen

född 1945.

Medlem i SAS styrelse sedan 1998. Verksam inom SAS i Danmark.

Aktieinnehav: 0

*Suppleanter: Nicolas Fischer och Jens Tholstrup Hansen*

### Leif Kindert

född 1941.

Medlem i SAS styrelse sedan 1992. Verksam inom SAS i Sverige.

Aktieinnehav: 0

*Suppleanter: Ulla Grøntvedt och Gertrud Axelsson*





Stående från vänster: Ingvar Lilletun, Leif Kindert, Bjørn Eidem,  
Helmuth Jacobsen, Anders Eldrup, Tony Hagström  
Sittande från vänster: Hugo Schröder, Harald Norvik, Bo Berggren

# SAS ledning

## **Jan Stenberg**

President & CEO

Verkställande direktör och koncernchef i SAS sedan 1 april 1994. Verkställande direktör i SAS moderbolag SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB sedan 1996.

Styrelseordförande i Telia. Medlem i styrelsen för Kungl. Operan samt Deutsche Lufthansa AG. Tidigare vice VD och medlem av den verkställande ledningen i Telefonaktiebolaget L M Ericsson. VD i Ericsson Cables. Ansvarig för affärsområdet Publik Telekomunikation samt VD i Ericsson Telecom AB.

## **Gunnar Reitan**

Executive Vice President & CFO

Medlem av SAS Management Team. Anställdes i SAS 1 januari 1988 i Oslo som Director för SAS Station Services. Vice President, Finance and Administration för SAS i Norge. Tillträdde nuvarande befattning i oktober 1993.

Erfarenhet från bank-, industri- och transportområdet. Styrelsemedlem i SAS International Hotels och ett flertal av SAS dotterföretag.

## **Claes Broström**

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team och ansvarig sedan 1998 för Information Strategies & Processes, CIO. Huvudansvarig för IT-utveckling samt verksamhetsutveckling. Tidigare arbetat som Vice President, Ericsson Infocom Systems, ansvarig för verksamhetsutveckling och IT.

Tidigare erfarenheter från data- och verkstadsindustrin som marknadschef, produktionschef samt konstruktionschef. Styrelseordförande i SAS Data Holding A/S.

## **Marie Ehrling**

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team och sedan oktober 1997 ansvarig för Station Services Division. Divisionen handhar kundservice på flygplatser som omfattar bl.a. service i samband med incheckning, bagagehantering och trafikavveckling.

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

## **Jan Forsberg**

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team och ansvarig för Operation Division sedan januari 1997. Divisionen har det övergripande ansvaret för flygverksamheten inbegripet ansvar för SAS kabinanställda och piloter.

Tidigare arbetat som logistikchef hos det internationella byggföretaget Tour & Andersson, Operations Manager på SAS Service Partner och sedermera President of Gate Gourmet Northern Europe A/S.

## **Ørnulf Myrvoll**

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team och sedan december 1998 ansvarig för Technical Division. Divisionen ansvarar för det tekniska underhållet av SAS flygplansflotta.

Tidigare erfarenheter, bl.a. President i ABB Norsk Kabel, President i ABB Strømmen AB samt Division Manager i Communication Division Tele & Data och Managing Director, Wessel Kabel AS.

## **Bernhard Rikardsen**

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team och ansvarig för Human Resources sedan november 1993. Huvudansvarig för SAS personalfrågor, personalpolitik, ledarskapsutveckling m.m. Anställdes 1981 på SAS personalavdelning i Norge. Personaldirektör i SAS Norge 1990.

Styrelseordförande i SAS Flight Academy och styrelsemedlem i Konsortiet SAS Commuter.

## **Henry Sténson**

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team och ansvarig sedan mars 1998 för Public Relations & Government Affairs vilket bl.a. innefattar huvudansvar för kontakter med media, allmänhet och politiker samt internkommunikation.

Tidigare arbetat som Informationschef på Volvo Flygmotor AB, Chef för Automotive Communications vid AB Volvo, Informationsdirektör hos Saab Aircraft AB samt Informationsdirektör i Volvo Car Corporation.

## **Erik Strand**

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team. Ansvarig för Marketing & Sales sedan 1 februari 1996 som bl.a. omfattar SAS egen försäljning, agent- och resebyråförsäljning, marknadsföring, EuroBonus.

Tidigare erfarenhet som försäljningschef på AB R. Barlach, reklamchef på Nordiska Kompaniet, marknads- och affärsområdeschef på DAGAB. VD för Ticket Travel Group AB 1990–1995.

## **Vagn Sørensen**

Senior Vice President

Medlem av SAS Management Team och ansvarig för Business Systems Division sedan januari 1993. Divisionen har det övergripande ansvaret för lönsamheten i SAS trafiksystem, produkten, flygplansflottan, frakt samt för kommersiella strategier. Anställdes i SAS 1984 som trainee på marknadsavdelningen. 1989 Marketing Director för Europa, Mellanöstern och Afrika. 1991 Vice President, SAS Airline International.



Claes Broström och Henry Sténson



Vagn Sørensen, Erik Strand och Jan Forsberg



Bernhard Rikardsen



Från vänster: Jan Stenberg, Gunnar Reitan, Ørnulf Myrvoll, Marie Ehrling

# SAS Danmark A/S

## Förvaltningsberättelse

SAS Danmark A/S (A/S reg. nr. 4556) utför i samarbete med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB flygtrafikverksamhet i konsortierna SAS och SAS Commuter (SAS Gruppen). Ägarandelarna fördelas enligt 2/7, 2/7 respektive 3/7. Information om SAS Gruppens verksamhet ges på sidorna 60 till 68.

SAS Danmark A/S insatskapital i SAS Gruppen är upptaget i svenska kronor. I årsbokslutet omräknas insatskapitalet till danska kronor till kursen på balansdagen. Kursdifferenser, såväl positiva som negativa, förs över balansräkningen och påverkar dels anläggningstillgångar, dels eget kapital.

Kursen för den svenska kronan var per 31 december 1998 78,62 danska kronor mot 86,31 året innan. Detta har medfört en minskning på 357 MDKK av SAS Danmark A/S bokförda insatskapital i SAS Gruppen.

### Affärsidé

Affärsidén i SAS Danmark A/S är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Gruppen.

Det övergripande målet är att långsiktigt utveckla SAS genom aktivt styrelsearbete.

### Verksamhet

SAS Danmark A/S verksamhet omfattar administration och förvaltning av bolagets ägarintressen i SAS Gruppen.

### Ändrade redovisningsprinciper

Som nämns under beskrivningen av Redovisningsprinciper, sidan 86 har en ändring gjorts under 1998 som innebär att bolagets andel av resultatet och eget kapital i konsortierna SAS och SAS Commuter beräknas på grundval av SAS Gruppens bokslut. Denna beräkning gjordes tidigare på grundval av konsortiernas bokslut. Denna ändring påverkar SAS Danmark A/S eget kapital per 1 januari 1998 med +186 MDKK, medan årets resultat före och efter skatt påverkas med +40 (+9) MDKK.

### Resultat

Resultatandelen på 2/7 av SAS Gruppens resultat före skatt uppgick till 653,6 (534,1) MDKK.

SAS Danmark A/S rörelsekostnader blev 4,3 (4,4) MDKK. Finansnettot blev 22,1 MDKK mot 19,2 MDKK år 1997. Ändringen beror i huvudsak på reducerade finansiella kostnader.

SAS Danmark A/S övriga verksamhet redovisar ett resultat om 17,8 MDKK jämfört med 14,8 MDKK år 1997.

SAS Danmark A/S totala resultat före skatt blev 671,4 (548,9) MDKK.

Till följd av den genomförda ändringen av bolagsskatten från 34% till 32% med verkan från 1999 är den latenta skatten på balansdagen beräknad med 32%. Effekten av skatteändringen uppgick till 51 MDKK, vilket är upptaget som intäkt i resultaträkningen. Bolagets totala skattekostnad uppgick därefter till 126,7 MDKK.

SAS Danmark A/S resultat efter skatt uppgick till 544,7 (388,8) MDKK.

### Aktieägare

Vid utgången av 1998 fanns ca. 6 200 aktieägare noterade, svarande för 81% av aktiekapitalet.

Följande aktieägare omfattas av aktiebolagslagens § 28 a och b:

- Den danska staten, 23 500 000 aktier eller 50% av aktiekapitalet.
- PFA-koncernen, 2 491 776 aktier eller 5,3% av aktiekapitalet.

### Utdelningspolitik

Styrelserna i SAS Gruppens moderbolag har som ambition att bedriva en gemensam utdelningspolitik, vilken syftar till att utdelningen för respektive SAS aktie är lika stor vid omräkning till en och samma valuta.

Den årliga utdelningen fastställs med beaktande av SAS Gruppens resultatutveckling, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden.

Utdelningspolitiken har som mål att utdelningen över en konjunkturcykel skall vara i storleksordningen 30-40% av SAS Gruppens resultat efter avdrag för beräknad skatt.

### Förslag till utdelning

Vid den kommande bolagsstämman kommer styrelsen att föreslå en utdelning om 3,15 (3,50) DKK per aktie à 10 DKK. Nedgången i förhållande till 1997 beror enbart på den svenska kronans förändring. Utdelningen kommer att utbetalas den 19 april 1999.

### Utsikter för 1999

Beträffande utsikter för 1999 hänvisas till information som lämnats av SAS Gruppen.

### Ansvarsfrihet

SAS representantskap har beviljat SAS Konsortiets styrelsemedlemmar och verkställande direktör ansvarsfrihet för räkenskapsåret 1998.

# Resultaträkning

SAS Danmark A/S

| MDKK  | Not | 1998         | 1997  |
|---|-----|--------------|-------|
| Resultatandel i SAS Gruppen <sup>1)</sup>                   | 1   | <b>653,6</b> | 534,1 |
| <b>Övrig verksamhet</b>                                     |     |              |       |
| Rörelsekostnader  |     | <b>1,8</b>   | 2,0   |
| Personalkostnader   | 2   | <b>1,7</b>   | 1,7   |
| Bidrag till DDL:s Hjælpefond                                |     | <b>0,8</b>   | 0,7   |
| Totala kostnader  |     | <b>4,3</b>   | 4,4   |
| <b>Resultat av övrig verksamhet före finansiella poster</b> |     | <b>-4,3</b>  | -4,4  |
| Finansiella intäkter  | 3   | <b>23,7</b>  | 23,1  |
| Finansiella kostnader                                       | 4   | <b>-1,6</b>  | -3,9  |
| Finansnetto   |     | <b>22,1</b>  | 19,2  |
| <b>Årets resultat av övrig verksamhet</b>                   |     | <b>17,8</b>  | 14,8  |
| Totalt resultat före skatt                                  |     | <b>671,4</b> | 548,9 |
| Skatter   | 5   | <b>126,7</b> | 160,1 |
| <b>Årets resultat</b>                                       |     | <b>544,7</b> | 388,8 |

<sup>1)</sup> Andel i SAS Gruppen efter dotterföretagens skatter.

# Balansräkning

SAS Danmark A/S

## TILLGÅNGAR

| MDKK                                     | 1998-12-31     | 1997-12-31 |
|--|----------------|------------|
| <b>Anläggningstillgångar</b>             |                |            |
| <b>Finansiella anläggningstillgångar</b> |                |            |
| Kapitalandel i SAS Gruppen, Not 6        | <b>3 618,8</b> | 3 512,9    |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>       | <b>3 618,8</b> | 3 512,9    |
| <b>Omsättningstillgångar</b>             |                |            |
| Förutbetalad skatt, Not 7                | <b>4,1</b>     | 15,4       |
| Tillgodohavanden, Not 8                  | <b>682,6</b>   | 715,6      |
| Värdepapper, Not 9                       | <b>1,3</b>     | 1,3        |
| Likvida medel, Not 10                    | <b>4,5</b>     | 1,1        |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>       | <b>692,5</b>   | 733,4      |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                  | <b>4 311,3</b> | 4 246,3    |

## EGET KAPITAL OCH SKULDER

| MDKK                                      | 1998-12-31     | 1997-12-31 |
|---|----------------|------------|
| <b>Eget kapital</b>                       |                |            |
| Aktiekapital                              | <b>470,0</b>   | 470,0      |
| Överkursfond                              | <b>411,2</b>   | 411,2      |
| Övriga reserver                           | <b>2 437,1</b> | 2 288,5    |
| <b>Summa eget kapital, Not 11</b>         | <b>3 318,3</b> | 3 169,7    |
| <b>Avsättningar</b>                       |                |            |
| Latent skatt, Not 12                      | <b>844,0</b>   | 911,0      |
| <b>Summa avsättningar</b>                 | <b>844,0</b>   | 911,0      |
| <b>Kortfristiga skulder</b>               |                |            |
| Övriga skulder                            | <b>0,9</b>     | 1,1        |
| Utdelning                                 | <b>148,1</b>   | 164,5      |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>         | <b>149,0</b>   | 165,6      |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL<br/>OCH SKULDER</b> | <b>4 311,3</b> | 4 246,3    |

# Finansieringsanalys

SAS Danmark A/S

| MDKK                                    | 1998          | 1997   |
|---|---------------|--------|
| <b>Årets resultat före skatt</b>        | <b>671,4</b>  | 548,9  |
| Väreregleringar                         | 0,5           | -0,4   |
| Ändring i rörelsekapital samt övrigt    | -34,8         | -0,6   |
| Internt tillförda medel före skatt      | <b>637,1</b>  | 547,9  |
| Betald skatt                            | -97,4         | -186,5 |
| <b>Medel från årets verksamhet</b>      | <b>539,7</b>  | 361,4  |
| Innestående resultatandel i SAS Gruppen | -653,6        | -534,1 |
| Överföring från konsortierna            | 281,8         | 293,1  |
| <b>Investeringar, netto</b>             | <b>-371,8</b> | -241,0 |
| Utdelning                               | -164,5        | -122,2 |
| <b>Extern finansiering, netto</b>       | <b>-164,5</b> | -122,2 |
| Förändring likvida medel                | 3,4           | -1,8   |
| Likvida medel 1 januari                 | 1,1           | 2,9    |
| <b>Likvida medel 31 december</b>        | <b>4,5</b>    | 1,1    |

# Redovisningsprinciper

SAS Danmark A/S bokslut är utarbetat i enlighet med bestämmelserna i årsredovisningslagen, gällande danska redovisningsrekommendationer samt de krav som ställs av Köpenhamns Fondbörs beträffande årsredovisning i danska börsnoterade bolag.

År 1998 genomfördes en ändring av redovisningsprinciperna i SAS Danmark A/S på så sätt att bolagets andel av resultatet och eget kapital i konsortierna SAS och SAS Commuter beräknas på grundval av SAS Gruppens bokslut. Denna beräkning gjordes tidigare på grundval av konsortiernas bokslut. Denna ändring påverkar SAS Danmark A/S eget kapital per 1 januari 1998 med +186 MDKK, medan årets resultat före och efter skatt påverkas med +40 (+9) MDKK.

Dessa skillnader uppstår på grund av att SAS Gruppen konsoliderar dotterföretag samt räknar in intresseföretag i enlighet med kapitalandelsmetoden, där konsortierna tidigare har värderat dotterföretag och intresseföretag till självkostnadspris med avdrag för eventuella nedskrivningar och med intäktsförande av mottagen utdelning.

Från 1998 är de redovisningsprinciper som används i SAS Danmark A/S vidare ändrade på så sätt att bolagets andel av resultatet i SAS Gruppen nu tas upp enligt kapitalandelsmetoden. Tidigare gjordes ett proportionellt upptagande i resultaträkningen av resultatandelarna i konsortierna SAS och SAS Commuter. Denna ändring berör uteslutande presentationen i resultaträkningen och har isolerat sett ingen inverkan på SAS Danmark A/S resultat eller eget kapital.

Ändringarna grundar sig på en fortsatt anpassning av SAS Danmark A/S redovisningsprinciper till de av SAS Gruppen använda redovisningsprinciperna. Med de ändringar som har gjorts uppnås ett omedelbart samband mellan SAS Danmark A/S och Gruppens redovisning.

Jämförelsetalen i såväl resultaträkningen som balansräkningen och finansieringsanalysen har ändrats så att de stämmer överens med de nya redovisningsprinciperna.

Bortsett från dessa ändringar är de använda redovis-

ningsprinciperna oförändrade i förhållande till de senaste åren.

De använda redovisningsprinciperna fr.o.m. 1998 är följande:

SAS Danmark A/S andel i SAS Gruppen tas upp enligt kapitalandelsmetoden, vilket innebär att andelen tas upp i balansräkningen till SAS Danmark A/S relativa andel av SAS Gruppens kapital, och att SAS Danmark A/S andel av SAS Gruppens resultat tas med i resultaträkningen som resultatandel i SAS Gruppen. Andelen kapital och resultat räknas ut mot bakgrund av SAS Gruppens bokslut, som är upprättat i enlighet med International Accounting Standards Committee's (IASC) rekommendationer.

SAS Danmark A/S andel av resultatet i SAS Gruppen omräknas till årets genomsnittskurs. För 1998 var genomsnittskursen för svenska kronor: 100 SEK = 84,23 (86,54) DKK. SAS Danmark A/S andel av SAS Gruppens kapital omräknas till balansdagens kurs, där 100 SEK = 78,62 DKK (31 december 1997: 100 SEK = 86,31 DKK). Omräkningsdifferenserna ingår i eget kapital.

Värdepapper upptas till den på balansdagens noterade officiella kursen. Kursvinst eller kursförlust resultatförs under finansiella poster.

Skulder är upptagna till pålöpande belopp.

Tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till danska kronor efter balansdagens kurs. Valutakursdifferenser ingår i resultaträkningen.

Bolagsskatt kostnadsförs med det belopp som kan hänföras till årets resultat. Den kostnadsförda skatten omfattar aktuell skatt på årets skattepliktiga intäkt samt omvärdering av latent skatt.

Avsättning till latent skatt beräknas på temporära skillnader som beror på att intäkter och kostnader inte ingår i resultaträkningen och den skattepliktiga inkomsten under samma period. Latent skatt beräknas på omsättningstillgångar och anläggningstillgångar. Vid beräkning av latent skatt används den framtida skattesatsen på 32%.



## FEMÅRSÖVERSIKT <sup>1)</sup>

| MDKK                                       | 1998         | 1997  | 1996  | 1995  | 1994  |
|--|--------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Resultat</b>                            |              |       |       |       |       |
| Resultatandel i SAS Gruppen                | 654          | 534   | 439   | 573   | 329   |
| Resultat före skatt                        | 671          | 549   | 453   | 583   | 339   |
| <b>Årets resultat</b>                      | <b>545</b>   | 389   | 346   | 319   | 304   |
| <b>Balansräkning</b>                       |              |       |       |       |       |
| Anläggningstillgångar                      | 3 619        | 3 513 | 3 215 | 2 520 | 2 179 |
| Omsättningstillgångar                      | 692          | 733   | 731   | 322   | 135   |
| <b>Summa tillgångar</b>                    | <b>4 311</b> | 4 246 | 3 946 | 2 842 | 2 314 |
| Eget kapital                               | 3 318        | 3 170 | 2 900 | 1 919 | 1 664 |
| Långfristiga skulder och avsättningar      | 844          | 911   | 864   | 730   | 563   |
| Kortfristiga skulder                       | 149          | 165   | 182   | 193   | 87    |
| <b>Summa eget kapital och skulder</b>      | <b>4 311</b> | 4 246 | 3 946 | 2 842 | 2 314 |
| <b>Aktiedata</b>                           |              |       |       |       |       |
| Utdelning, totalt                          | 148          | 165   | 122   | 98    | 81    |
| Börskurs vid årets slut, DKK <sup>2)</sup> | 72,8         | 100   | 73    | 99    | 63    |
| Eget kapital per aktie, DKK <sup>2)</sup>  | 70,6         | 67,4  | 61,7  | 40,8  | 35,4  |
| Likviditetsgrad                            | 4,6          | 4,4   | 4,0   | 1,7   | 1,6   |
| Soliditetsgrad, % <sup>3)</sup>            | 77,0         | 74,7  | 73,5  | 67,5  | 71,9  |
| Avkastning på sysselsatt kapital, %        | 15,7         | 13,4  | 13,3  | 22,6  | 14,8  |
| Avkastning på eget kapital, %              | 16,0         | 12,2  | 13,7  | 16,9  | 15,4  |

<sup>1)</sup>Femårsöversikten är anpassad enligt de ändrade redovisningsprinciperna, vilka används från och med 1998.

<sup>2)</sup>Börskurs vid årets slut samt eget kapital per aktie är baserat på det nuvarande nominella värdet på bolagets aktier, 10 DKK.

<sup>3)</sup>Eget kapital i förhållande till totalt kapital.

## Noter

### Not 1 – Resultatandel i SAS Gruppen

| MDKK                             | 1998  | 1997  |
|----------------------------------|-------|-------|
| Årets resultat 2/7 av 2 716 MSEK | 653,6 | 534,1 |

### Not 2 - Antal anställda och personalkostnader

| MDKK  | 1998       | 1997 |
|---|------------|------|
| SAS Danmark A/S har haft 2 anställda                            |            |      |
| Löner   | 1,0        | 0,9  |
| Sociala kostnader och pensionskostnader                         | 0,1        | 0,2  |
| Arvode till styrelsen   | 0,3        | 0,4  |
| Arvode till SAS Konsortiets representantskap (danska medlemmar) | 0,3        | 0,2  |
| <b>Totalt personalkostnader</b>                                 | <b>1,7</b> | 1,7  |

### Not 3 – Finansiella intäkter

| MDKK                                   | 1998        | 1997 |
|--|-------------|------|
| Kursvinst värdepapper                  | 0           | 0,4  |
| Ränteintäkter från SAS                 | 22,1        | 22,5 |
| Kursvinst på överföring från SAS       | 0,4         | 0    |
| Övriga ränteintäkter                   | 0,3         | 0,2  |
| Intäkt från icke utbytta pappersaktier | 0,9         | 0    |
| <b>Totalt finansiella intäkter</b>     | <b>23,7</b> | 23,1 |

### Not 4 – Finansiella kostnader

| MDKK                                | 1998       | 1997 |
|-------------------------------------|------------|------|
| Åveckling Scanair                   | 0,5        | 0    |
| Övriga finansiella kostnader        | 1,1        | 3,9  |
| <b>Totalt finansiella kostnader</b> | <b>1,6</b> | 3,9  |

#### Not 5 – Skatter

| MDKK   | 1998         | 1997         |
|--|--------------|--------------|
| Skatt på årets resultat                          | 151,0        | 130,0        |
| Korrigerig av tidigare års skattekostnad         | -1,3         | -17,1        |
| Utländsk skatt                                   | 0            | 0,2          |
| Förändring latent skatt                          | 28,0         | 47,0         |
| Ändring av latent skatt p.g.a. skattesatsändring | -51,0        | 0            |
| <b>Totalt</b>                                    | <b>126,7</b> | <b>160,1</b> |

#### Not 6 – Kapitalandel i SAS Gruppen

| MDKK  | 1998-12-31     | 1997-12-31     |
|---|----------------|----------------|
| Insatskapital 1 januari                                     | 3 326,9        | 3 086,8        |
| Effekt av ändrade redovisningsprinciper                     | 186,0          | 176,8          |
| Insatskapital 1 januari efter ändrade redovisningsprinciper | 3 512,9        | 3 263,6        |
| Kursomräkning   | -288,7         | -2,1           |
| Årets resultat  | 2 716,0 MSEK   |                |
| Utbetalas till moderbolagen                                 | 957,0 MSEK     |                |
| Ej utbetalt   | 1 759,0 MSEK   | 251,4          |
| Förlust Scanair   | -0,5           | 0              |
| <b>Insatskapital vid årets slut</b>                         | <b>3 618,8</b> | <b>3 512,9</b> |

#### Not 7 – Förutbetalad skatt

| MDKK                                     | 1998-12-31 | 1997-12-31  |
|--|------------|-------------|
| Förutbetalad skatt 1998                  | 155,1      | 145,4       |
| Skatt på årets resultat                  | -151,0     | -130,0      |
| <b>Förutbetalad skatt vid årets slut</b> | <b>4,1</b> | <b>15,4</b> |

#### Not 8 – Tillgodohavanden

| MDKK                                  | 1998-12-31   | 1997-12-31   |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Avräkning med SAS Finans              | 214,3        | 281,8        |
| Innestående SAS Finans (enligt avtal) | 467,5        | 433,8        |
| Andra tillgodohavanden                | 0,8          | 0            |
| <b>Totala tillgodohavanden</b>        | <b>682,6</b> | <b>715,6</b> |

#### Not 9 – Värdepapper

| MDKK                              | 1998-12-31 | 1997-12-31 |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Aktier i Københavns Lufthavne A/S | 1,3        | 1,3        |

#### Not 10 – Likvida medel

| MDKK                        | 1998-12-31 | 1997-12-31 |
|-----------------------------|------------|------------|
| Bank                        | 4,5        | 1,1        |
| <b>Totala likvida medel</b> | <b>4,5</b> | <b>1,1</b> |

#### Not 11 – Eget kapital

| MDKK   | 1998-12-31     | 1997-12-31     |
|--|----------------|----------------|
| <b>Aktiekapital</b>                            |                |                |
| Utestående aktier 47 000 000 à 10 DKK          |                |                |
| Totalt aktiekapital                            | 470,0          | 470,0          |
| Överkursfond                                   | 411,2          | 411,2          |
| <b>Övriga reserver</b>                         |                |                |
| 1 januari, före ändrade redovisningsprinciper  | 2 102,5        | 1 890,9        |
| Effekt av ändrade redovisningsprinciper        | 186,0          | 176,8          |
| 1 januari, efter ändrade redovisningsprinciper | 2 288,5        | 2 067,7        |
| Kursomräkning andel i SAS Gruppen              | -333,0         | -3,5           |
| Kursomräkning av latent skatt                  | 85,0           | 0              |
| Överfört från resultatet                       | 396,6          | 224,3          |
| <b>Totalt övriga reserver</b>                  | <b>2 437,1</b> | <b>2 288,5</b> |
| <b>Totalt eget kapital</b>                     | <b>3 318,3</b> | <b>3 169,7</b> |

#### Not 12 – Latent skatt

| MDKK   | 1998-12-31   | 1997-12-31   |
|--|--------------|--------------|
| Latent skatt 1 januari                         | 911,0        | 864,0        |
| Kursomräkning av latent skatt                  | -85,0        | 0            |
| Ökning i latent skatt enligt resultaträkningen | 18,0         | 47,0         |
| <b>Totala avsättningar</b>                     | <b>844,0</b> | <b>911,0</b> |

#### Not 13 – Arvode till av bolagsstämman valda revisorer

Kostnadsförda arvoden till Deloitte & Touche 1998 för revision utgjorde 30 TDKK och för andra tjänster 341 TDKK. Arvode till KPMG C. Jespersen 1998 för revision utgjorde 30 TDKK och för andra tjänster 20 TDKK.

# Förslag till vinstdisposition

SAS Danmark A/S styrelse föreslår bolagsstämman att det danska moderbolagets resultat efter skatt, 544,7 MDKK, disponeras sålunda:

|                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| Utdelning                     | 148,1 MDKK       |
| Avsättes till övriga reserver | 396,6 MDKK       |
| <hr/> Totalt                  | <hr/> 544,7 MDKK |

Styrelsen inger bokslut för perioden 1 januari 1998 till 31 december 1998 för bolagsstämmans godkännande.

**Köpenhamn den 17 mars 1999**

**Ledning**

**Jan Stenberg**

*Verkställande direktör*

**Styrelse**

**Hugo Schrøder**

**Erik Sørensen**

**Anders Eldrup**

**Bjørn Westh**

## Revisionsberättelse

Vi har reviderat det av ledningen för SAS Danmark A/S framlagda årsbokslutet för 1998.

### Utförd revision

Vi har planerat och genomfört revisionen i enlighet med god revisions sed för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel eller brister. Under revisionen har vi utifrån en värdering av väsentlighet och risk granskat underlag och dokumentationen för belopp och annan information i årsredovis-

ningen. Vi har också provat använda redovisnings- och värderingsprinciper samt värderat huruvida informationen i årsredovisningen som helhet är tillfredsställande.

Revisionen har ej givit anledning till anmärkning.

### Slutsats

Det är vår uppfattning att årsbokslutet är upprättat i överensstämmelse med lagstiftningens krav samt att det ger en rättvisande bild av tillgångar och skulder, ekonomisk ställning samt resultat.

**Köpenhamn den 17 mars 1999**

**Deloitte & Touche**

*Auktoriserat revisionsföretag*

**Stig Enevoldsen Henrik Z. Hansen**

*Auktoriserade revisorer*

**KPMG C. Jespersen**

*Auktoriserade revisorer*

**Knud Plenge**

*Auktoriserad revisor*

# Bolagsstämman

Ordinarie bolagsstämman hålls den 13 april 1999 kl. 16.00 i Radisson SAS Falconer Center, Falkoner Allé 9, 2000 Frederiksberg.

## Styrelse och ledning

### Styrelse

Representanter för privata ägarintressen:

**Hugo Schröder** (ordförande), Direktör  
Styrelseordförande i Danisco A/S, Vice styrelseordförande i Incentive A/S och styrelseledamot i Chr. Augustinus Fabrikker A/S.

**Erik Sørensen**, Verkställande direktör i Chr. Hansen Holding A/S, styrelseledamot i ISS-International Service System A/S och Maersk Medical A/S.

Representanter för staten:

**Anders Eldrup** (vice ordförande)  
Departementschef i Finansministeriet, vice styrelseordförande i Dansk Olie og Naturgas A/S.

**Bjørn Westh**, f.d. minister  
Styrelseledamot i Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S och Dalum Papir A/S.

### Ledning

**Jan Stenberg**, Verkställande direktör  
Koncernchef i Scandinavian Airlines System och verkställande direktör i SAS moderbolag SAS Norge ASA, SAS Sverige AB och SAS Danmark A/S.

# SAS Norge ASA

## Förvaltningsberättelse

Genom konsortialavtal med SAS Danmark A/S och SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA flygtrafikrörelse i konsortierna Scandinavian Airlines System (SAS) och SAS Commuter.

Konsortiernas nettoresultat fördelas mellan ägarföretagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB med respektive 2/7, 2/7 samt 3/7.

SAS Norge ASA har tillsammans med SAS Danmark A/S och SAS Sverige AB solidariskt ansvar för SAS och SAS Commuters förpliktelser.

SAS bokslut med kommentarer är integrerade med årsredovisningen för SAS Norge ASA, varför båda rapporterna bör ses i ett sammanhang.

### Affärsidé

Affärsidén i SAS Norge är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Konsortiet. Det övergripande målet är att långsiktigt utveckla SAS genom ett aktivt styrelsearbete.

### Verksamhet

Verksamheten i SAS Norge ASA omfattar administration och förvaltning av bolagets ägarintressen i de två konsortierna.

### Resultat

Resultat efter skatt uppgick till 541 (440) MNOK.

Det är styrelsens uppfattning att resultat- och balansräkning med tillhörande noter ger tillfredsställande information om utvecklingen under året samt den finansiella ställningen vid årets slut.

Beträffande utvecklingen av bolagets resultat och finansiella ställning samt utvecklingstendenser, viktiga händelser och osäkerhetsfaktorer av betydelse för värdering av bolaget, hänvisas till specifika avsnitt i SAS Gruppens årsredovisning.

Avseende miljöinformation och år 2000-problematiken hänvisas till SAS Gruppens årsredovisning.

### Aktieägare

Aktiekapitalet i SAS Norge ASA uppgick per den 31 december 1998 till 470 MNOK fördelat på 47 000 000 aktier à 10 NOK.

Hälften av aktierna, serie A, ägs av den norska staten. Den andra hälften, serie B, ägdes per den 31 december 1998 av 2 787 andra aktieägare. Endast B-aktierna är noterade på Oslobörsen. Av bolagets aktier är det endast den norska staten som äger mer än 20% av aktiekapitalet. Andelen utlandsägande uppgick till 18 (16)%.

Styrelsemedlemmars aktieinnehav:

Mads Henry Andenæs, 0

Bjørn Eidem, 5 861 aktier

Kari Gjestebø, 0

Harald Norvik, 0

### Arvode och ersättningar

Arvode till styrelse och representantskap uppgick totalt till 490 TNOK. Koncernchefen i SAS är också verkställande direktör i SAS Norge ASA utan annan gottgörelse än den som utgår från SAS.

Arvode till bolagets revisor är kostnadsfört med 25 TNOK för revision och 254 TNOK för övrig rådgivning.

### Utdelningspolitik

Styrelserna i SAS moderbolag har som målsättning att bedriva en gemensam utdelningspolitik. Det innebär att utdelningen per aktie i respektive bolag skall vara densamma vid omräkning till en och samma valuta.

Den årliga utdelningen fastställs med beaktande av SAS Gruppens resultatutveckling, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden.

Utdelningspolitiken har som mål att utdelningen över en konjunkturcykel skall vara i storleksordningen 30–40% av SAS Gruppens resultat efter avdrag för beräknad skatt.

### Förslag till utdelning och vinstdisposition

SAS representantskap har godkänt SAS Gruppens årsredovisning för 1998 och den fördelning av överskottet som styrelsen i SAS Konsortiet har föreslagit.

Mot bakgrund av detta föreslår styrelsen, i SAS Norge ASA till bolagstämman att årets överskott disponeras enligt nedan:

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| Föreslagen utdelning  | 174 MNOK |
| Till dispositionsfond | 367 MNOK |
|                       | <hr/>    |
|                       | 541 MNOK |

Den föreslagna utdelningen är 3,70 NOK vilket är oförändrat mot föregående år.

### Utsikter för 1999

Beträffande utsikter för 1999 hänvisas till information som lämnas av SAS.

den 31 december 1998

Bærum

den 17 mars 1999

Mads Henry Andenæs

Kari Gjesteby

Bjørn Eidem

*Vice ordförande*

Harald Norvik

*Ordförande*

Jan Stenberg

*Verkställande direktör*

# Resultaträkning

## SAS Norge ASA

| MNOK                                       | Not | 1998         | 1997*  |
|--|-----|--------------|--------|
| Resultatandel i SAS Gruppen <sup>1)</sup>  |     | 736,3        | 571,4  |
| Resultat från egen verksamhet              |     | -3,0         | -4,0   |
| <b>Rörelseresultat</b>                     |     | <b>733,3</b> | 567,4  |
| Ränteintäkter och liknande resultatposter  |     | 3,3          | 3,0    |
| Räntekostnader och liknande resultatposter |     | -0,2         | 0,0    |
| <b>Resultat före skatter</b>               |     | <b>736,4</b> | 570,4  |
| Skatter                                    | 2   | -195,1       | -130,0 |
| <b>Resultat efter skatter</b>              |     | <b>541,3</b> | 440,4  |
| <b>Vinstdisposition</b>                    |     |              |        |
| Utdelning                                  |     | 173,9        | 173,9  |
| Avsättning till reservfond                 |     | -            | 120,7  |
| Avsättning till dispositionsfond           |     | 367,4        | 145,8  |
|  |     | <b>541,3</b> | 440,4  |

\*Jämförelsetalen för 1997 är ändrade, se Kommentarer till årsbokslutet.

<sup>1)</sup>Andel i SAS Gruppen efter dotterföretagens skatter.

# Balansräkning

SAS Norge ASA

## TILLGÅNGAR

| MNOK                                     | 1998-12-31     | 1997-12-31*    |
|--|----------------|----------------|
| <b>Omsättningstillgångar</b>             |                |                |
| Kassa, bank, postgiro                    | 1,2            | 4,6            |
| Kortfristiga placeringar                 | 21,3           | 0,0            |
| Tillgodohavanden hos SAS                 | 254,8          | 304,1          |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>       | <b>277,3</b>   | <b>308,7</b>   |
| <b>Anläggningstillgångar</b>             |                |                |
| Övriga anläggnings-<br>tillgångar, Not 1 | 1,9            | 2,0            |
| Andel i SAS Gruppen                      | 4 289,9        | 3 795,4        |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>       | <b>4 291,8</b> | <b>3 797,4</b> |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                  | <b>4 569,1</b> | <b>4 106,1</b> |

## SKULDER OCH EGET KAPITAL

| MNOK   | 1998-12-31     | 1997-12-31*    |
|--|----------------|----------------|
| <b>Kortfristiga skulder</b>                  |                |                |
| Kortfristiga skulder                         | 0,3            | 0,7            |
| Kortfristiga skulder till SAS                | 0,0            | 5,0            |
| Betalbar skatt, Not 2                        | 104,8          | 120,0          |
| Avsatt utdelning                             | 173,9          | 173,9          |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>            | <b>279,0</b>   | <b>299,6</b>   |
| <b>Långfristig skuld</b>                     |                |                |
| Latent skatt, Not 2                          | 438,5          | 334,0          |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>            | <b>438,5</b>   | <b>334,0</b>   |
| <b>Eget kapital, Not 3</b>                   |                |                |
| Aktiekapital (47 000 000<br>aktier á 10 NOK) | 470,0          | 470,0          |
| Reservfond                                   | 518,8          | 518,8          |
| <b>Summa bundet eget kapital</b>             | <b>988,8</b>   | <b>988,8</b>   |
| Dispositionsfond                             | 2 862,8        | 2 483,7        |
| <b>Summa fritt egen kapital</b>              | <b>2 862,8</b> | <b>2 483,7</b> |
| <b>Summa eget kapital</b>                    | <b>3 851,6</b> | <b>3 472,5</b> |
| <b>SUMMA SKULDER OCH EGET KAPITAL</b>        | <b>4 569,1</b> | <b>4 106,1</b> |
| <b>Ställda panter</b>                        | <b>6,4</b>     | <b>7,7</b>     |
| <b>Ansvarsförbindelser</b>                   | <b>307,4</b>   | <b>249,1</b>   |

\*Jämförelsetalen för 1997 är ändrade, se Kommentarer till årsbokslutet.



# Finansieringsanalys

## SAS Norge ASA

| TNOK  | 1998            | 1997            |
|---|-----------------|-----------------|
| <b>Årets verksamhet</b>   |                 |                 |
| Betalning för varor och tjänster  | -2 307          | -1 553          |
| Betalning till anställda, pensionskassor, arbetsgivaravgifter, skatter m.m. | -988            | -2 612          |
| Inbetalda utdelningar   | 13              | 15              |
| Inbetalda räntor  | 3 188           | 2 788           |
| Betalda räntor  | -229            | -47             |
| Betalda skatter   | -106 212        | -130 284        |
| <b>Medel från årets verksamhet</b>  | <b>-106 535</b> | <b>-131 692</b> |
| <b>Investeringar</b>  |                 |                 |
| Betalt vid köp av värdepapper   | -21 171         | 0               |
| Inbetalt vid försäljning av värdepapper                                     | 0               | 26 006          |
| <b>Nettoinvesteringar</b>   | <b>-21 171</b>  | <b>26 006</b>   |
| <b>Finansiering</b>   |                 |                 |
| Nyupplåning långfristig skuld   | 0               | 5 000           |
| Amortering långfristig skuld  | -5 000          | 0               |
| Utdelning   | -173 900        | -131 600        |
| Överföring från SAS   | 303 151         | 225 023         |
| <b>Nettofinansiering</b>  | <b>124 251</b>  | <b>98 423</b>   |
| <b>Avstämning</b>   |                 |                 |
| Resultat före skatter   | 736 418         | 570 413         |
| Resultatandelar i SAS Gruppen   | -736 346        | -571 413        |
| Periodens betalda skatter   | -106 212        | -130 284        |
| Planenliga avskrivningar SAS Norge ASA                                      | 84              | 94              |
| Skillnad kostnadsförda pensionskostnader och in- och utbetalningar          | -112            | -247            |
| Förändring upplupna kostnader   | -156            | 27              |
| Förändring övriga interimskostnader   | -211            | -282            |
| <b>Medel från årets verksamhet</b>  | <b>-106 535</b> | <b>-131 692</b> |
| Likvida medel 1 januari*  | 4 608           | 11 870          |
| Förändring likvida medel  | -3 454          | -7 262          |
| Likvida medel 31 december*  | 1 154           | 4 608           |

\* Avser SAS Norge ASAs egen verksamhet

# Kommentarer till årsbokslutet

## Redovisnings- och värderingsprinciper

SAS Norge ASAs bokslut är upprättat i enlighet med norsk redovisningsstandard samt rekommendationer avseende god redovisningssed. SAS bokslut utgör en integrerad del i SAS Norge ASAs årsredovisning.

Använda redovisningsprinciper och noter som refererar till poster i SAS bokslut upprepas ej i det följande.

De viktigaste redovisnings- och värderingsprinciperna i övrigt beskrivs nedan.

SAS Norge har under 1998 ändrat redovisningsprinciper beträffande behandlingen av sina 2/7 i SAS Konsortiet på så sätt att det nu är andelen i SAS Gruppen som redovisas.

Norge fick en ny bokföringslag 1999-01-01. SAS Norge ASA har valt att redovisa sina 2/7 enligt kapitalandelsmetoden. Det innebär att 2/7 av respektive resultat- och balansräkning inarbetas i räkenskaperna.

## Konsolideringsprinciper

Bokslutet för SAS Norge ASA omfattar 2/7 av SAS Gruppen samt egen verksamhet.

Bolagets ägarandelar i SAS Gruppen är redovisningsmässigt behandlade efter kapitalandelsmetoden som delägande i gemensamma verksamheter (joint ventures).

Interna transaktioner och mellanhavande elimineras vid konsolideringen.

SAS Gruppens räkenskaper förs i svenska kronor (SEK). Vid omräkning av balansräkningens poster används valutakursen den 31 december. Resultatposterna omräknas till genomsnittskurs. För 1998 används 94,89 NOK för 100 SEK som genomsnittskurs jämfört med 92,59 föregående år. Som slutkurs den 31 december 1998 användes 93,20 NOK mot 93,28 NOK vid utgången av 1997.

Jämförelsetalen för 1997 har ändrats för att uppnå jämförbarhet

De ändrade redovisningsprinciperna får följande konsekvenser för 1997 jämfört med det avgivna bokslutet: Resultatet ökar med 104 MNOK, den latent skatten minskar med 85 MNOK och det egna kapitalet minskar med 99 MNOK.

## FEMÅRSÖVERSIKT

| MNOK                                     | 1998         | 1997  | 1996  | 1995 <sup>1</sup> | 1994 <sup>1</sup> |
|--|--------------|-------|-------|-------------------|-------------------|
| <b>Resultat</b>                          |              |       |       |                   |                   |
| Resultatandel i SAS Gruppen              | 736          | 571   | 499   | 481               | 306               |
| Resultat före skatt                      | 736          | 570   | 510   | 491               | 321               |
| <b>Årets resultat</b>                    | <b>541</b>   | 440   | 380   | 373               | 176               |
| <b>Balansräkning</b>                     |              |       |       |                   |                   |
| Omsättningstillgångar                    | 277          | 309   | 264   | 4 055             | 3 705             |
| Anläggningstillgångar                    | 4 292        | 3 797 | 3 496 | 5 376             | 5 962             |
| <b>Summa tillgångar</b>                  | <b>4 569</b> | 4 106 | 3 760 | 9 431             | 9 667             |
| Kortfristiga skulder                     | 279          | 300   | 269   | 2 826             | 2 524             |
| Långfristiga skulder och avsättningar    | 438          | 334   | 280   | 3 373             | 4 138             |
| Eget kapital                             | 3 852        | 3 472 | 3 211 | 3 232             | 3 005             |
| <b>Summa skulder och eget kapital</b>    | <b>4 569</b> | 4 106 | 3 760 | 9 431             | 9 667             |
| <b>Nyckeltal</b>                         |              |       |       |                   |                   |
| Resultat per aktie, NOK                  | 11,51        | 9,36  | 8,08  | 7,94              | 3,74              |
| Eget kapital per aktie, NOK              | 81,90        | 73,90 | 68,30 | 68,80             | 63,90             |
| Soliditet, %                             | 84,3         | 84,6  | 85,4  | 34,3              | 31,1              |
| Avkastning på sysselsatt kapital, ROCE % | 19,1         | 16,4  | 15,9  | 12,6              | 9,3               |
| Avkastning på eget kapital, %            | 14,8         | 13,2  | 11,6  | 12,0              | 5,9               |

<sup>1</sup> Basis: DNL Gruppens räkenskaper konsoliderat efter annan metod. Därför ingen direkt jämförbarhet.

# Noter

## Not 1 – Anläggningstillgångar

Posten omfattar aktier m.m. (312 TNOK) och anläggningstillgångar (1613 TNOK) direkt ägda av SAS Norge ASA.

| TNOK                                  | Inventarier | Mark  |
|---------------------------------------|-------------|-------|
| Anskaffningskostnad                   |             |       |
| 1 januari 1998                        | 406         | 1 528 |
| Investeringar under året              | –           | –     |
| Avyttringar under året                | –           | –     |
| Akkumulerade planenliga avskrivningar | –321        | –     |
| Bokfört värde 31 december 1998        | 85          | 1 528 |
| Årets planenliga avskrivningar        | 84          | –     |
| Avskrivningssats                      | 20–30%      |       |

Investeringar och avyttringar de senaste fem åren

| TNOK | Investeringar | Avyttringar |
|------|---------------|-------------|
| 1994 | –             | 1 500       |
| 1995 | 384           | 175         |
| 1996 | 22            | 206 800     |
| 1997 | –             | –           |
| 1998 | –             | –           |

## Not 2 – Skatter

I enlighet med interimistisk norsk redovisningsstandard för redovisning av skatt är negativa temporära skillnader kvittade mot positiva skillnader.

|  |              |       |
|--|--------------|-------|
| MNOK   | <b>1998</b>  | 1997  |
| Redovisat resultat före skatter                | <b>736</b>   | 570   |
| Andel resultat som beskattas i andra bolag     | <b>–45</b>   | –104  |
| Redovisat resultat före skatter                | <b>691</b>   | 466   |
| Permanent skillnader                           | <b>6</b>     | 5     |
| Förändringar i temporära skillnader            | <b>–</b>     | –     |
| Anläggningstillgångar                          | <b>68</b>    | 66    |
| Vinst- och förlustkonto                        | <b>–211</b>  | –44   |
| Övriga temporära skillnader                    | <b>–179</b>  | –64   |
| Skattepliktig intäkt                           | <b>375</b>   | 429   |
| <b>Beräknad betalbar skatt (28%)</b>           | <b>105</b>   | 120   |
| <b>Temporära skillnader per 31 december</b>    | <b>1998</b>  | 1997  |
| Aktier   | <b>89</b>    | 89    |
| Anläggningstillgångar                          | <b>875</b>   | 907   |
| Vinst- och förlustkonto                        | <b>537</b>   | 336   |
| Övriga temporära skillnader                    | <b>65</b>    | –138  |
| Underlag för latent skatt                      | <b>1 566</b> | 1 194 |
| <b>Latent skatt i balansräkningen (28%)</b>    | <b>438</b>   | 334   |
| <b>Specifikation av skattekostnad</b>          | <b>1998</b>  | 1997  |
| Beräknad betalbar skatt                        | <b>105</b>   | 120   |
| Förändring av latent skatt                     | <b>104</b>   | 17    |
| För mycket avsatt tidigare år                  | <b>–14</b>   | –7    |
| <b>Årets skattekostnad i resultaträkningen</b> | <b>195</b>   | 130   |

Preliminärt RISK-belopp per 1 januari 1999 är beräknat till 2,03 NOK per aktie. RISK-beloppet per 1 januari 1998 är slutgiltigt fastställt till 2,12 NOK per aktie.

## Not 3 – Eget kapital

| MNOK                             | Aktiekapital | Reservfond   | Dispositionsfond | Summa          |
|----------------------------------|--------------|--------------|------------------|----------------|
| Per 1 januari 1998               | 470,0        | 518,8        | 2 483,8          | 3 472,6        |
| Resultat exklusive utdelning     |              |              | 367,0            | 367,0          |
| Förändring i omräkningsdifferans |              |              | 12,0             | 12,0           |
| <b>Per 31 december 1998</b>      | <b>470,0</b> | <b>518,8</b> | <b>2 862,8</b>   | <b>3 851,6</b> |

## Not 4 – Pensionsförpliktelser

Bolagets pensionsförpliktelser täcks genom en kollektiv pensionsordning och omfattar två anställda och två pensionärer (netto pensionsmedel +627 TNOK) samt skuld avseende en förtidspensionär (–189 TNOK).

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SAS Norge ASA

Vi har revidert årsredovisningen for SAS Norge ASA for 1998 vilken visar ett resultat på 541 MNOK. Årsredovisningen, som omfattar styrelsens forvaltningsberättelse, resultatregning, balansregning, finansieringsanalyse og noter, er avgiven av bolagets styrelse og verkställande direktör.

Vår oppgift er å granske bolagets årsredovisning, räkenskaper samt förvaltningen i övrigt.

Vi har utfört revisionen i enlighet med gällande lagstiftning, rekommendationer samt god revisionssed. Vi har genomfört revisionen på det sätt som ansetts nödvändigt för att bekräfta att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel eller brister. Vi har granskat ett urval av underlag för belopp og annan informasjon. Vi har

även prövat redovisningsprinciperna samt de värderingar og uppskattningar som gjorts av ledningen såväl som innehåll og presentation av årsredovisningen. I den grad det omfattas av god revisionssed har vi gått igjennom bolagets förmögenhetsförvaltning og interna kontroll.

Styrelsens förslag till disposition av årets överskott tillfredsställer aktiebolagslagens krav.

Enligt vår oppfattning er årsredovisningen oppgjord i enlighet med allmänne aktiebolagslagen og ger en rättvisende bild av den økonomiske ställningen per 31 december 1998 og resultatet for räkenskapsåret i översstämmelse med god redovisningssed.

Oslo den 17 mars 1999

Deloitte & Touche

Olav Revheim

*Auktoriserad revisor*

## Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma hålls den 12 april 1999, kl. 10.00, på Radisson SAS Scandinavia Hotel, Oslo.

## Styrelse

Styrelseledamöter utsedda av staten

Harald Norvik Koncernchef, ordförande  
Kari Gjestebý Direktör

Styrelseledamöter utsedda av privata ägarintressen

Björn Eide H.r.adv., vice ordförande  
Mads Henry Andenæs Prof.dr. jur.

# SAS Sverige AB

## Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för SAS Sverige AB (publ), (org.nr.556042-5414) avger härmed redovisning för räkenskapsåret 1998.

Genom konsortialavtal med SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB flygtrafikrörelse i konsortierna Scandinavian Airlines System (SAS) och SAS Commuter. SAS driver verksamheter med anknytning till flygrörelsen i dotter- och intresseföretag. De två konsortierna med dotter- och intresseföretag bildar SAS Gruppen.

### Affärsidé

Affärsidén i SAS Sverige AB är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Konsortiet. Det övergripande målet är att långsiktigt utveckla SAS genom aktivt styrelsearbete.

### Verksamhet

SAS Sverige ABs huvudsakliga verksamhet är att äga och förvalta andelarna (3/7) i SAS Konsortiet.

### Styrelsearbetet i SAS Sverige AB

SAS Sverige ABs styrelse består av fyra ledamöter.

Styrelsen har under 1998 haft tre styrelsemöten. Därutöver har styrelsen fattat beslut per capsulam vid två tillfällen.

### År 2000

Beträffande information om år 2000 hänvisas till SAS Gruppens förvaltningsberättelse sidan 60.

### Kompletterad redovisning

För att öka jämförbarheten mellan SAS Sverige AB och de övriga moderbolagen har i SAS Sverige intagits proforma koncernresultaträkning, koncernbalansräkning samt finansieringsanalys. I dessa redovisningar ingår förutom SAS Sverige ABs egen verksamhet 3/7 av SAS Gruppen med s.k. oneline consolidation. Jämförelsetal för 1997 har intagits enligt samma principer.

### Resultat

Resultatet efter skatt för SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen uppgick till 900 (714) MSEK.

### Personal

SAS Sverige AB hade under 1998 i medeltal 1,5 antal anställda.

### Utdelningspolitik

Styrelserna i SAS moderbolag har som ambition att bedriva en gemensam utdelningspolitik, vilken syftar till att utdelningen för respektive SAS aktie är lika stor vid omräkning till en och samma valuta.

Den årliga utdelningen fastställs med beaktande av SAS Gruppens resultatutveckling, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden.

Utdelningspolitiken har som mål att utdelningen över en konjunkturcykel skall vara i storleksordningen 30-40% av SAS Gruppens resultat efter avdrag för beräknad skatt.

### Förslag till utdelning

Utdelningen för räkenskapsåret föreslås bli 4,00 (4,00) SEK per aktie och kommer då att uppgå till 282 (282) MSEK.

### Utsikter 1999

Beträffande utsikter för 1999 hänvisas till information som lämnats av SAS.

# Resultaträkning

Proforma  
SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen

| MSEK                                     | Not | 1998           | 1997   |
|--|-----|----------------|--------|
| Resultatandel i SAS Gruppen <sup>1</sup> |     | <b>1 164,0</b> | 926,6  |
| Intäkter övrig verksamhet                |     | <b>1,1</b>     | 0,8    |
| Totala intäkter                          |     | <b>1 165,1</b> | 927,4  |
| Personalkostnader                        |     | <b>-4,7</b>    | -4,9   |
| Rörelsens övriga kostnader               |     | <b>-2,3</b>    | -3,3   |
| <b>Rörelseresultat</b>                   |     | <b>1 158,1</b> | 919,2  |
| Finansiella intäkter                     |     | <b>47,3</b>    | 46,7   |
| Finansiella kostnader                    |     | <b>-0,4</b>    | 0      |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b> |     | <b>1 205,0</b> | 965,9  |
| Skatt                                    | 1   | <b>-305,3</b>  | -251,6 |
| <b>Årets resultat</b>                    |     | <b>899,7</b>   | 714,3  |

<sup>1</sup> Andel i SAS Gruppen efter dotterföretagens skatter.

# Balansräkning

Proforma  
SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen

## TILLGÅNGAR

| MSEK  | 1998-12-31     | 1997-12-31 |
|---|----------------|------------|
| <b>Anläggningstillgångar</b>                    |                |            |
| <b>Materiella anläggningstillgångar</b>         | <b>0,3</b>     | 0,5        |
| <b>Finansiella anläggningstillgångar</b>        |                |            |
| Andelar i SAS Gruppen                           | 6 904,1        | 6 103,3    |
| Andra aktier                                    | 0,0            | 0,0        |
| Latent skattefordran                            | 73,0           | 73,0       |
|   | <b>6 977,1</b> | 6 176,3    |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>              | <b>6 977,4</b> | 6 176,8    |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                    |                |            |
| <b>Kortfristiga fordringar</b>                  |                |            |
| Kundfordringar                                  | –              | 1,0        |
| Fordran på SAS                                  | 967,0          | 1 018,4    |
| Anteciperad överföring från SAS                 | 410,3          | 489,0      |
| Övriga fordringar                               | 3,4            | 0,0        |
| Förutbetalda kostnader<br>och upplupna intäkter | 1,4            | 1,7        |
|   | <b>1 382,1</b> | 1 510,1    |
| <b>Kassa och bank</b>                           | <b>2,7</b>     | 1,3        |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>              | <b>1 384,8</b> | 1 511,4    |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                         | <b>8 362,2</b> | 7 688,2    |

## EGET KAPITAL OCH SKULDER

| MSEK  | 1998-12-31     | 1997-12-31 |
|---|----------------|------------|
| <b>Eget kapital, Not 9</b>                      |                |            |
| <b>Bundet eget kapital</b>                      |                |            |
| Aktiekapital<br>(70 500 000 aktier à 10 SEK)    | 705,0          | 705,0      |
| Uppskrivningsfond                               | 179,0          | 179,0      |
| Bundna reserver                                 | 4 359,4        | 4 159,7    |
| <b>Summa bundet eget kapital</b>                | <b>5 243,4</b> | 5 043,7    |
| <b>Fritt eget kapital</b>                       |                |            |
| Balanserad vinst                                | 468,2          | 188,5      |
| Årets resultat                                  | 899,7          | 714,3      |
| Avgår: Föreslagen utdelning                     | –282,0         | –282,0     |
| <b>Summa fritt eget kapital</b>                 | <b>1 085,9</b> | 620,8      |
| <b>Summa eget kapital</b>                       | <b>6 329,3</b> | 5 664,5    |
| <b>Avsättningar för pensioner</b>               | <b>0,5</b>     | 0,5        |
| <b>Långfristiga skulder</b>                     |                |            |
| Latent skatt, Not 4                             | 1 478,0        | 1 418,5    |
| Övriga långfristiga skulder                     | 22,1           | 22,1       |
|   | <b>1 500,1</b> | 1 440,6    |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                     |                |            |
| Föreslagen utdelning                            | 282,0          | 282,0      |
| Skatteskuld                                     | 245,7          | 256,5      |
| Övriga skulder                                  | 3,1            | 40,9       |
| Upplupna kostnader och<br>förutbetalda intäkter | 1,5            | 3,2        |
|   | <b>532,3</b>   | 582,6      |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL<br/>OCH SKULDER</b>       | <b>8 362,2</b> | 7 688,2    |
| <b>Ställda säkerheter</b>                       |                |            |
| Ställda panter SAS Gruppen (3/7)                | 380,1          | 375,8      |
| <b>Ansvarsförbindelser</b>                      |                |            |
| SAS Gruppen (3/7)                               | 525,4          | 419,1      |
| VPC   | 1,0            | 1,1        |
|   | <b>526,4</b>   | 420,2      |

# Finansieringsanalys

SAS Sverige AB

| MSEK  | Proforma |            | 1998     | 1997       |
|---|----------|------------|----------|------------|
|   | 1998     | 1997       |          |            |
| <b>Tillförda medel</b>                            |          |            |          |            |
| Resultat efter finansiella poster                 | 1 205    | 966        | 1 085    | 949        |
| Resultatandelar                                   | -1 164   | -927       | -1 044   | -910       |
|   | 41       | 39         | 41       | 39         |
| Erhållen överföring från SAS                      | 489      | 362        | 489      | 362        |
| Avskrivningar                                     | 0        | 0          | 0        | 0          |
| Skatt   | -246     | -248       | -246     | -248       |
|   | 284      | 153        | 284      | 153        |
| <b>Använda medel</b>                              |          |            |          |            |
| Utdelning till aktieägare                         | -282     | -211       | -282     | -211       |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>               | <b>2</b> | <b>-58</b> | <b>2</b> | <b>-58</b> |
| <b>Specifikation av rörelsekapitalförändring</b>  |          |            |          |            |
| Ökning(+)/minskning(-) av kortfristiga fordringar | -49      | -43        | -49      | -43        |
| Ökning(-)/minskning(+) av kortfristiga skulder    | 50       | -9         | 50       | -9         |
| Ökning(+)/minskning(-) av likvida medel           | 1        | -6         | 1        | -6         |
|   | 2        | -58        | 2        | -58        |



# Resultat- och balansräkningar

SAS Sverige AB

## RESULTATRÄKNING

| MSEK  | Not | 1998           | 1997   |
|---|-----|----------------|--------|
| Resultatandelar i konsortier                                  | 2   | 1 043,2        | 910,1  |
| Intäkter, övrig verksamhet                                    |     | 1,1            | 0,8    |
|   |     | <b>1 044,3</b> | 910,9  |
| Personalkostnader   |     | -4,7           | -4,9   |
| Rörelsens övriga kostnader                                    |     | -2,2           | -3,1   |
| Avskrivningar enligt plan                                     | 3   | -0,1           | -0,2   |
| Resultat från försäljning av materiella anläggningstillgångar |     | -              | 0      |
| <b>Rörelseresultat</b>  |     | <b>1 037,3</b> | 902,7  |
| Ränteintäkter och liknande resultatposter                     |     | 47,3           | 46,7   |
| Räntekostnader och liknande resultatposter                    |     | -0,4           | 0      |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b>                      |     | <b>1 082,2</b> | 949,4  |
| Bokslutsdispositioner   | 4   | -212,5         | -10,5  |
| Skatt på årets resultat                                       |     | -245,9         | -248,1 |
| <b>Årets resultat</b>   |     | <b>625,8</b>   | 690,8  |

## BALANSRÄKNING

| MSEK   | 1998-12-31     | 1997-12-31 |
|--|----------------|------------|
| <b>TILLGÅNGAR</b>                              |                |            |
| <b>Anläggningstillgångar</b>                   |                |            |
| Materiella anläggningstillgångar               |                |            |
| Maskiner och inventarier, Not 5                | 0,3            | 0,5        |
| <b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>  | <b>0,3</b>     | 0,5        |
| <b>Finansiella anläggningstillgångar</b>       |                |            |
| Andelar i konsortier, Not 6                    | 6 408,3        | 5 781,8    |
| Aktier i koncernföretag, Not 7                 | 120,4          | 120,4      |
| Andra aktier, Not 8                            | 0,0            | 0,0        |
| <b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b> | <b>6 528,7</b> | 5 902,2    |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>             | <b>6 529,0</b> | 5 902,7    |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                   |                |            |
| <b>Kortfristiga fordringar</b>                 |                |            |
| Kundfordringar                                 | -              | 1,0        |
| Fordran på SAS                                 | 967,0          | 1 018,4    |
| Anteciperad överföring från SAS                | 410,3          | 489,0      |
| Övriga fordringar                              | 3,4            | 0,0        |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter   | 1,4            | 1,7        |
| <b>Summa kortfristiga fordringar</b>           | <b>1 382,1</b> | 1 510,1    |
| <b>Kassa och bank</b>                          | <b>2,7</b>     | 1,3        |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>             | <b>1 384,8</b> | 1 511,4    |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                        | <b>7 913,8</b> | 7 414,1    |

| MSEK   | 1998-12-31     | 1997-12-31 |
|--|----------------|------------|
| <b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>              |                |            |
| <b>Eget kapital, Not 9</b>                   |                |            |
| <b>Bundet eget kapital</b>                   |                |            |
| Aktiekapital                                 |                |            |
| (70 500 000 aktier à 10 SEK)                 | 705,0          | 705,0      |
| Uppskrivningsfond                            | 179,0          | 179,0      |
| Reservfond                                   | 141,0          | 141,0      |
| <b>Summa bundet eget kapital</b>             | <b>1 025,0</b> | 1 025,0    |
| <b>Fritt eget kapital</b>                    |                |            |
| Balanserad vinst                             | 591,0          | 188,5      |
| Årets resultat                               | 625,8          | 690,8      |
| Avgår: Föreslagen utdelning                  | -282,0         | -282,0     |
| <b>Summa fritt eget kapital</b>              | <b>934,8</b>   | 597,3      |
| <b>Summa eget kapital</b>                    | <b>1 959,8</b> | 1 622,3    |
| <b>Obeskattade reserver, Not 4</b>           | <b>5 278,7</b> | 5 066,2    |
| <b>Avsättningar för pensioner</b>            | <b>0,5</b>     | 0,5        |
| <b>Långfristiga skulder</b>                  |                |            |
| Övriga långfristiga skulder                  | 22,1           | 22,1       |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>            | <b>22,1</b>    | 22,1       |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                  |                |            |
| Föreslagen utdelning                         | 282,0          | 282,0      |
| Skulder till koncernföretag                  | 120,4          | 120,4      |
| Skatteskuld                                  | 245,7          | 256,5      |
| Övriga skulder                               | 3,1            | 40,9       |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 1,5            | 3,2        |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>            | <b>652,7</b>   | 703,0      |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>        | <b>7 913,8</b> | 7 414,1    |
| <b>Ställda säkerheter</b>                    |                |            |
| Ställda pantar SAS Konsortiet (3/7)          | 10,3           | 12,4       |
| <b>Ansvarsförbindelser</b>                   |                |            |
| SAS Konsortiet (3/7)                         | 494,6          | 400,3      |
| VPC  | 1,0            | 1,1        |
|  | <b>495,6</b>   | 401,4      |

Dessutom har SAS Sverige AB solidariskt ansvar med SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA för samtliga förbindelser ingångna av konsortierna SAS, SAS Commuter och Scanair.

# Bokslutskommentarer

## Redovisningsprinciper

### Proformaredovisning för SAS Sverige AB

För att öka jämförbarheten mellan SAS Sverige AB och de övriga moderbolagen har i SAS Sverige intagits proforma koncernresultaträkning, koncernbalansräkning samt finansieringsanalys. I dessa redovisningar ingår förutom SAS Sverige ABs egen verksamhet 3/7 av SAS Gruppen med s.k. oneline consolidation. Jämförelsetal för 1997 har intagits enligt samma principer.

SAS Gruppens redovisning är upprättad i enlighet med International Accounting Standards Committees regler (IASC), vilket bland annat innebär att intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Vidare redovisas kursvinster och kursförluster över resultatet för den period de uppkommer. Finansiella leasar kapitaliseras. Betald och latent skatt beräknas på resultatet före bokslutsdispositioner, vilka senare inte redovisas i resultaträkningen. Obeskattade reserver delas upp mellan eget kapital och latent skatteskuld.

### SAS Sverige AB

Redovisningen omfattar SAS Sverige AB med 3/7 av SAS Konsortiet och SAS Commuter Konsortiet.

I SAS Sverige ABs balansräkning redovisas andelarna i respektive konsortium. I bolagets redovisning sker avsättningar till obeskattade reserver, vilka grundas på bolagets andel av resultat och tillgångar i respektive konsortium.

Konsortiernas redovisning är upprättad i enlighet med International Accounting Standards Committees (IASC) regler. För SAS Sverige AB görs särskild konsortieredovisning vari konsortiernas aktieinnehav i dotter- och intresseföretag redovisas enligt anskaffningsvärdemetoden.

### Övriga bokslutskommentarer

SAS Sverige ABs dotterföretag bedrev ingen rörelse under året och aktiernas bokförda värde motsvarade i allt väsentligt beskattat eget kapital. Koncernredovisning upprättas ej.

Den av SAS beslutade överföringen till moderbolagen av andel av 1998 års resultat, för SAS Sverige ABs del 410 MSEK, har anteciperats i bokslutet. Samtidigt har från SAS Sverige AB föreslagen utdelning 282 MSEK skuldförts.

# Noter

## Not 1 – Skatt

|                               | 1998         | 1997  |
|-------------------------------|--------------|-------|
| <b>Skatt i SAS Sverige AB</b> |              |       |
| Betalbar skatt                | <b>245,9</b> | 248,1 |
| Förändring av latent skatt    | <b>59,4</b>  | 3,5   |
|                               | <b>305,3</b> | 251,6 |

## Not 2 – Resultatandelar i konsortier

|                         | 1998           | 1997  |
|-------------------------|----------------|-------|
| SAS Konsortiet          | <b>1 035,0</b> | 910,9 |
| SAS Commuter Konsortiet | <b>8,2</b>     | -0,8  |
| Scanair Konsortiet      | -              | -     |
|                         | <b>1 043,2</b> | 910,1 |

## Not 3 – Avskrivningar enligt plan

|                          | 1998       | 1997 |
|--------------------------|------------|------|
| Maskiner och inventarier | <b>0,1</b> | 0,2  |
|                          | <b>0,1</b> | 0,2  |

## Not 4 – Obeskattade reserver

|                                    | Ingående balans | Årets avsättning | Utgående balans |
|------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| 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           |
| Överavskrivningar                  |                 |                  |                 |
| flygplan, maskiner och inventarier | 4 055,8         | -13,0            | 4 042,8         |
| byggnader                          | 198,1           | -                | 198,1           |
| <b>Summa</b>                       | <b>5 066,2</b>  | <b>212,5</b>     | <b>5 278,7</b>  |
| varav:                             |                 |                  |                 |
| Latent skatteandel (28%)           | 1 418,5         |                  | 1 478,0         |
| Eget kapitalandel                  | 3 647,7         |                  | 3 800,7         |

## Not 5 – Maskiner och inventarier

|                               | 1998        | 1997 |
|-------------------------------|-------------|------|
| Anskaffningsvärde             | <b>0,4</b>  | 0,8  |
| Ack avskrivningar enligt plan | <b>-0,1</b> | -0,3 |
| <b>Bokfört värde</b>          | <b>0,3</b>  | 0,5  |

## Not 6 – Andelar i konsortier

|                         | 1998           | 1997    |
|-------------------------|----------------|---------|
| SAS Konsortiet          | <b>6 186,3</b> | 5 561,5 |
| SAS Commuter Konsortiet | <b>222,0</b>   | 220,3   |
| Scanair Konsortiet      | <b>0,0</b>     | 0,0     |
|                         | <b>6 408,3</b> | 5 781,8 |

## Not 7 – Aktier i koncernföretag

|             | Org. nr.    | Säte      | Antal aktier | Kapitalandel | Nom. värde | Bokfört värde |       |
|-------------|-------------|-----------|--------------|--------------|------------|---------------|-------|
|             |             |           |              |              |            | 1998          | 1997  |
| AB Sila     | 556137-6764 | Stockholm | 10 000       | 100%         | 1,0        | <b>1,0</b>    | 1,0   |
| ABA Flyg AB | 556286-2473 | Stockholm | 1 000        | 100%         | 0,1        | <b>119,4</b>  | 119,4 |
|             |             |           |              |              | 1,1        | <b>120,4</b>  | 120,4 |

Dotterföretagen bedriver ingen verksamhet,

## Not 8 – Andra aktier

OM Gruppen 17 754 st. å nom. 2 SEK, bokfört värde 32 280 SEK.

## Not 9 – Eget kapital/Förändring av eget kapital

### Koncernen

|  | Aktie-<br>kapital | Uppskriv-<br>ningsfond | Bundna<br>reserver | Fria<br>reserver | Summa          |
|--|-------------------|------------------------|--------------------|------------------|----------------|
| Vid årets början                             | 705,0             | 179,0                  | 4 159,7            | 902,8            | 5 946,5        |
| Lämnad utdelning                             | –                 | –                      | –                  | –282,0           | –282,0         |
| Efter lämnad utdelning                       | 705,0             | 179,0                  | 4 159,7            | 620,8            | 5 664,5        |
| Förskjutning mellan bundna och fria reserver |                   |                        | 152,6              | –152,6           | –              |
| Förändring av omräkningsdifferens            |                   |                        | 47,1               |                  | 47,1           |
| Årets vinst                                  |                   |                        |                    | 899,7            | 899,7          |
| Föreslagen utdelning                         | –                 | –                      | –                  | –282,0           | –282,0         |
| <b>Per 31 december 1998</b>                  | <b>705,0</b>      | <b>179,0</b>           | <b>4 359,4</b>     | <b>1 085,9</b>   | <b>6 329,3</b> |

### SAS Sverige AB

|                             | Aktie-<br>kapital | Uppskriv-<br>ningsfond | Reserv-<br>fond | Fritt eget<br>kapital | Summa          |
|-----------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| Vid årets början            | 705,0             | 179,0                  | 141,0           | 879,3                 | 1 904,3        |
| Lämnad utdelning            | –                 | –                      | –               | –282,0                | –282,0         |
| Efter lämnad utdelning      | 705,0             | 179,0                  | 141,0           | 597,3                 | 1 622,3        |
| Omräkningsdifferens         |                   |                        |                 | –6,3                  | –6,3           |
| Årets vinst                 |                   |                        |                 | 625,8                 | 625,8          |
| Föreslagen utdelning        | –                 | –                      | –               | –282,0                | –282,0         |
| <b>Per 31 december 1998</b> | <b>705,0</b>      | <b>179,0</b>           | <b>141,0</b>    | <b>934,8</b>          | <b>1 959,8</b> |

## Not 10 – Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

|  | 1998 | 1997 |
|--|------|------|
| Medelantalet anställda har varit   |      |      |
| kvinnor  | –    | 1    |
| män  | 1,5  | 2    |
|  | 1,5  | 3    |
| Samtliga anställda har arbetsställe i Stockholm.   |      |      |
|  | 1998 | 1997 |
| Löner och andra ersättningar har utgått med till nuvarande och tidigare styrelser och verkställande direktörer | 1,7  | 1,3  |
| övriga anställda   | 0,7  | 1,0  |
|  | 2,4  | 2,3  |
| sociala kostnader har utgått med till nuvarande och tidigare styrelser och verkställande direktörer            | 1,2  | 1,1  |
| övriga anställda   | 0,6  | 0,7  |
|  | 1,8  | 1,8  |
| varav pensionskostnader till nuvarande och tidigare styrelser och verkställande direktörer                     | 0,7  | 0,7  |
| övriga   | 0,4  | 0,3  |
|  | 1,1  | 1,0  |

### Forts. Not 10

Vid 1998 års bolagsstämma beslöts att arvodet till styrelsens ledamöter skulle utgå med ett fast årsarvode om sammanlagt 325 000 SEK varav till ordföranden utgår 135 000 SEK. Arvode till de av SAS Sverige AB utsedda medlemmarna i SAS representantskap fastställdes till 275 000 SEK.

I samband med under 1997 beslutade förändringarna av moderbolagens ledningsstruktur kvarstod tidigare verkställande direktören i tjänst med en lön av 1 100 000 SEK fram till juli 1998. Därefter utgår ett avgångsvederlag motsvarande summan av två årslöner att utbetalas månadsvis. Pensionförhållandena enligt avtal inträder vid 60 år med en pension motsvarande 70% av bruttolönen.

Lön eller andra ersättningar till nuvarande VD har ej utgått.

Ytterligare en person i bolagets ledning kvarstår i tjänst till januari 1999, varefter utgår ett avgångsvederlag motsvarande summan av två årslöner.

# Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att i moderbolaget disponibla vinstmedel 1 216,8 MSEK disponeras sålunda:

|   |         |
|---|---------|
| Till aktieägarna utdelas 4,00 SEK per aktie |         |
| vartill åtgår MSEK                          | 282,0   |
| I ny räkning balanseras MSEK                | 934,8   |
|   | <hr/>   |
|   | 1 216,8 |

Stockholm den 17 mars 1999

**Bo Berggren**

*Ordförande*

**Erik Belfrage**

**Ingemar Eliasson**

**Tony Hagström**

**Jan Stenberg**

*Verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har avgivits den 22 mars 1999

**Jan Åke Magnuson**

*Auktoriserad revisor*

**Gunnar Abrahamson**

*Auktoriserad revisor*

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SAS Sverige AB (publ),  
organisationsnummer 556042-5414

Vi har granskat årsredovisningen och bokföringen samt styrelsen och verkställande direktörens förvaltning i SAS Sverige AB för år 1998. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisions-sed. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen. Vi har granskat väsentliga beslut, åtgär-

der och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget eller på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen, varför vi tillstyrker att resultaträkningen och balansräkningen fastställs och att vinsten disponeras enligt förslaget i förvaltningsberättelsen.

Styrelseledamöterna och verkställande direktören har inte vidtagit någon åtgärd eller gjort sig skyldiga till någon försummelse som enligt vår bedömning kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, varför vi tillstyrker att styrelsens ledamöter och verkställande direktören beviljas ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 22 mars 1999

Jan Åke Magnuson

Auktoriserad revisor

Gunnar Abrahamson

Auktoriserad revisor

## FEMÅRSÖVERSIKT<sup>1</sup>

| MSEK                                     | 1998         | 1997  | 1996  | 1995  | 1994  |
|--|--------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Resultat</b>                          |              |       |       |       |       |
| Resultatandel i SAS Gruppen              | 1 164        | 927   | 761   | 1 092 | 605   |
| Resultat före skatt                      | 1 205        | 966   | 930   | 1 367 | 765   |
| <b>Årets resultat</b>                    | <b>900</b>   | 714   | 664   | 939   | 972   |
| <b>Balansräkning</b>                     |              |       |       |       |       |
| Anläggningstillgångar <sup>2</sup>       | 6 977        | 6 177 | 5 585 | 5 099 | 4 349 |
| Omsättningstillgångar                    | 1 385        | 1 511 | 1 433 | 2 869 | 2 520 |
| <b>Summa tillgångar</b>                  | <b>8 362</b> | 7 688 | 7 018 | 7 968 | 6 869 |
| Eget kapital                             | 6 329        | 5 664 | 5 151 | 4 564 | 5 379 |
| Långfristiga skulder och avsättningar    | 1 501        | 1 441 | 1 365 | 1 360 | 1 142 |
| Kortfristiga skulder                     | 532          | 583   | 502   | 2 044 | 348   |
| <b>Summa eget kapital och skulder</b>    | <b>8 362</b> | 7 688 | 7 018 | 7 968 | 6 869 |
| <b>Nyckeltal</b>                         |              |       |       |       |       |
| Eget kapital per aktie, SEK              | 89,77        | 80,34 | 73,06 | 64,74 | 76,30 |
| Soliditet, %                             | 93,4         | 92,1  | 93,6  | 73,9  | 94,1  |
| Avkastning på sysselsatt kapital, ROCE % | 15,6         | 13,6  | 14,7  | 21,3  | 11,9  |
| Avkastning på eget kapital, %            | 15,0         | 13,2  | 13,7  | 18,9  | 19,8  |

<sup>1</sup> Femårsöversikt är anpassad till proformaredovisning

<sup>2</sup> Inklusive nettoandel i SAS Gruppen

# Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma hålls måndagen den 12 april 1999, kl. 16.00 i Uppropssalen, Stockholms Fondbörs, Källargränd 2, Stockholm. Lokalen öppnas för registrering kl. 15.30 och registrering skall ha skett före kl. 16.00 då röstlängden fastställs.

## Deltagande

Aktieägare som vill delta i bolagsstämman skall dels vara införd i den av Värdepappercentralen VPC AB ("VPC") förda aktieboken torsdagen den 1 april 1999.

dels anmäla sig till bolaget under adress SAS Sverige AB, c/o SAS Avd STOUU, 195 87 Stockholm, telefon 08-797 12 93, telefax 08-85 94 95 eller via <http://www.sas.se/investor> senast torsdagen den 8 april 1999 kl. 16.00.

## Förvaltarregistrerade aktier

För att äga rätt att delta i bolagsstämman måste aktieägare, som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom banks notariatavdelning eller enskild fondhandlare, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos VPC. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underätta förvaltaren om detta i god tid före den 1 april 1999.

## Utdelning

Som avstämningsdag föreslås torsdagen den 15 april 1999. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget, beräknas utdelningen sändas ut genom VPCs försorg tisdagen den 20 april 1999.

# Styrelse och revisorer

## Styrelse

### Bo Berggren, ordförande

Född 1936. Invald 1985.

Svensk ordförande i SAS. Styrelseordförande i Astra och Sveriges Industriförbund samt vice ordförande i Investor AB. Ledamot i ytterligare ett antal företags och organisationers styrelser.

Aktieinnehav: 5 000 aktier i SAS Sverige AB

### Erik Belfrage

Född 1946. Invald 1992.

Bankdirektör i Skandinaviska Enskilda Banken. Styrelseordförande i Institutet för Företagsledning (IFL), Sigtuna Skolstiftelse och Centre for European Policy Studies (CEPS). Styrelseledamot i bl a SAAB. Suppleant i SAS styrelse.

Aktieinnehav: 140 aktier i SAS Sverige AB

### Ingemar Eliasson

Född 1939. Invald 1992

Landshövding i Värmlands län. Styrelseordförande i Stockholms Fondbörs (t o m mars 1998), SBAB, Tidningarnas Telegrambyrå AB, Stiftelsen framtidens kultur (t o m juni 1998) och i Svensk-Norska Industriefonden. Suppleant i SAS styrelse.

Aktieinnehav: 0

### Tony Hagström

Född 1936. Invald 1992

Fil.dr. Styrelseordförande i Dataföreningen i Sverige, Svenska IT-Forum och Tele Office samt styrelseledamot i SAS och SSAB.

Aktieinnehav: 0

## Revisorer

### Jan Åke Magnuson

Född 1942. Vald 1992

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

### Gunnar Abrahamson

Född 1947. Vald 1997.

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

### Lars-Gunnar Nilsson

Suppleant. Född 1953. Vald 1997

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

### Dan Phillips

Suppleant. Född 1966. Vald 1998.

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

# Representantskap, revisorer och adresser

## SAS representantskap

### Norska ledamöter

#### Ordinarie ledamöter

Johan Fr. Odjell  
*Ordförande*

Áshild 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

### Svenska Ledamöter

#### Ordinarie ledamöter

Bo Rydin  
*Förste vice ordförande*

Georg Andersson  
Annika Christiansson  
Gösta Gunnarsson  
Tom Hedelius  
Bertil Jonsson  
Bo Lundgren  
Tom Wachtmeister  
Marcus Wallenberg  
Bosse Wallin

#### Personalrepresentanter

Leif Kindert  
Ulla Grøntvedt  
Gertrud Axelsson

### Danska ledamöter

#### Ordinarie ledamöter

Svend Jakobsen  
*Andre vice ordförande*

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  
Auktoriserad revisor  
Deloitte & Touche

## Adresser

### Huvudkontor

SAS  
SE-195 87 Stockholm  
Besöksadress:  
Frösundaviks Allé 1  
Solna  
Telefon: +46 8 797 00 00

### Danmark

SAS  
Postboks 150  
DK-2770 Kastrup  
Besöksadress:  
Hedegårdsvej 88  
København S  
Telefon: +45 32 32 00 00

### Norge

SAS  
NO-0080 Oslo  
Besöksadress:  
Snarøyveien 57  
Førnebu  
Telefon: +47 64 81 60 50

Telexnr. SAS Skandinavien  
22263 SASXT DK

### SAS på Internet

<http://www.sas.se>

### SAS Investor Relations på Internet

<http://www.sas.se/investor>

## Moderbolag

### SAS Danmark A/S

Hedegårdsvej 88  
DK-2300 København S  
Telefon: +45 32 32 45 45

### SAS Norge ASA

NO-0080 Oslo  
Besöksadress: Førnebu  
Telefon: +47 64 81 63 98

### SAS Sverige AB

c/o SAS, Avd. STOUU  
SE-195 87 Stockholm  
Besöksadress:  
Frösundaviks Allé 1  
Solna  
Telefon: +46 8 797 12 93



# Informationstillfällen

|                                      |               |                                     |             |
|--------------------------------------|---------------|-------------------------------------|-------------|
| Miljöredovisning 1998 .....          | mars 1999     | Delårsrapport 2, jan–jun 1999.....  | 11 aug 1999 |
| Bolagsstämma SAS Norge ASA .....     | 12 april 1999 | Delårsrapport 3, jan–sep 1999 ..... | 11 nov 1999 |
| Bolagsstämma SAS Sverige AB .....    | 12 april 1999 | Bokslutskommuniké 1999 .....        | feb 2000    |
| Bolagsstämma SAS Danmark A/S .....   | 13 april 1999 | Årsredovisning 1999 .....           | mars 2000   |
| Delårsrapport 1, jan–mars 1999 ..... | 6 maj 1999    | Miljöredovisning 1999.....          | mars 2000   |

SAS månatliga trafik- och produktionstatistik utkommer den sjätte arbetsdagen i varje månad.

Alla rapporter finns på engelska, danska, norska, svenska och kan rekvireras från SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon 08-797 00 00, fax 08-797 15 15. De finns även tillgängliga på internet: <http://www.sas.se>

SAS Investor Relations på Internet

<http://www.sas.se/investor>

e-mail: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)

Anmälan till bolagsstämmor i SAS Danmark A/S och SAS Sverige AB kan även göras på Internet.

# Definitioner

**AEA** • The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största reguljära europeiska flygbolagen.

**ASK, Offererade säteskilometer** • Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

**ATK, Offererade tonkilometer** • Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

**AV** • Totala tillgångarnas bokförda värde plus övervärden flyg, nuvärdet av kostnaden för operationell flygleasing NPV minus icke räntebärande skulder och räntebärande tillgångar.

**Avkastning på eget kapital** • Resultat efter skatt i relation till genomsnittligt eget kapital. Skatt på SAS Konsortiets och Konsortiet SAS Commuters resultat beräknas härvid med en schablon-skattesats om 29,7% (vägd genomsnittlig skattesats för Danmark, Norge och Sverige).

**Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE)** • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital. Med sysselsatt kapital avses totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), marknadsbaserad** • EBITR minus avskrivningsdelen av kostnaden för operationell flygleasing plus ändring övervärden (flygplan) i relation till AV.

**Betalda passagerarkilometer (RPK)** • Se RPK.

**Betalda tonkilometer (RTK)** • Se RTK

**Break even-lastfaktor** • Den lastfaktor som gör att trafikintäkten är lika stor som driftskostnaden.

**Bruttovinstmarginal** • Rörelseresultat före avskrivningar i relation till omsättning.

**Code-Share** • När två eller flera flygbolag anger sitt flygnummer i tidtabellen på en och samma flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

**CFROI • EBITDAR i relation till AV.**

**EBITDA** • Resultat före finansnetto, skatter, avskrivningar och reavinster från flygplansavyttringar.

**EBITDAR** • Resultat före finansnetto, skatter, avskrivningar, reavinster från flygplansavyttringar och kostnad för operationell flygleasing.

**EBIT (inkl. reavinster)** • Rörelseresultat.

**Enhetsintäkt (yield)** • Genomsnittlig trafikintäkt per RPK.

**Enhetskostnad** • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader minskat med ej trafikrelaterade intäkter per viktad ASK/RPK.

**IATA** • International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

**ICAO** • International Civil Aviation Organization. FN:s fackorgan för den internationella civila luftfarten.

**Kabinfaktor Passagerare** • Relationen mellan RPK och ASK i %. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även beläggning.

**Kapitalandelsmetoden** • Andelar i intresseföretag upptas till SAS andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

**Kassaflöde från verksamheten** • Kassaflödet från löpande verksamhet före rörelsekapitalförändring.

**Kassaflöde per aktie** • Kassaflöde för respektive moderbolag med avdrag av betald skatt dividerat med antal aktier.

**Nettofinansiering från verksamheten** • Se kassaflöde

**Nettoskuld** • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

**Nettovinstmarginal** • Resultat efter finansiella poster i relation till omsättning.

**NPV** • Nuvärde, används vid beräkning av kapitaliserade framtida kostnad för operationell flygleasing.

**Offererade säteskilometer** • Se ASK

**Offererade tonkilometer** • Se ATK

**P/CE-tal** • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

**P/E-tal** • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter schablon-skatt.

**Regularitet** • Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar exklusive de som ställts in av kommersiella skäl.

**ROCE** • Se Avkastning på sysselsatt kapital.

**ROCE, marknadsbaserad** • Se Avkastning på sysselsatt kapital, marknadsbaserad.

**RPK, Betalda passagerarkilometer** • Antalet betalande passagerare multiplicerat med den sträcka i kilometer som dessa flygs.

**RTK, Betalda tonkilometer** • Antalet ton betald trafik (passagerare, frakt och post) multiplicerat med den sträcka i km som denna trafik flygs.

**Räntetäckningsgrad** • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till finansiella kostnader.

**Skuldsättningsgrad** • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar i relation till eget kapital och minoritetsintressen.

**Soliditet** • Eget kapital plus latent skatteskuld och minoritetsintressen i relation till balanssumman.

**Total lastfaktor** • Relationen mellan RTK och ATK i %. Den andel av total tillgänglig kapacitet som är såld och flugen.

**US Majors** • Grupp bestående av de största amerikanska reguljära flygbolagen inklusive fraktflygbolag.

**Vinst per aktie (EPS)** • Vinst efter skatt dividerat med antal aktier.

**WACC** • Genomsnittlig total kapitalkostnad, består av den genomsnittliga kostnaden för skulder, eget kapital och operationell flygplansleasing. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för kostnad för operationell flygleasing.

**Yield** • Se Enhetsintäkt.

## SAS sponsringsengagemang

SAS koncentrerar sina centrala sponsringsinsatser till några få långsiktiga och strategiskt inriktade projekt. Sponsringsprojekten stärker SAS varumärke och hjälper till att bygga den image som SAS eftersträvar.

Genom att SAS exponeras i positiva sammanhang förstärks kundernas, allmänhetens och personalens kännedom om SAS, vilket också leder till en ökad lojalitet, såväl internt som externt.

### Miljö

SAS driver tillsammans med Coca-Cola en stiftelse som förvaltar en fond för bättre vattenmiljö i Norden och Baltikum, The SAS/Coca-Cola Environmental Foundation. Stiftelsen delar årligen ut fem stipendier med start i februari 1999.

Bolaget är också huvudsponsor för det miljöpris som instiftats av Danmarks och Spaniens kronprinsar, Prince's Award, som delas ut i Köpenhamn en gång om året.

### Kultur

Varje år satsar SAS betydande belopp på kultursponsring och policyn är att samarbeta med etablerade institutioner och organisationer. Under 1998 har exempelvis samarbete skett med Operan, Moderna Museet och Nationalmuseum i Stockholm, med Polar Prize och Göteborgssymfonikerna samt med Nationalteatret och Den Norske Opera i Oslo samt Det Konglige Teater i Köpenhamn.

### Sport

Inom sport koncentrerar SAS sitt engagemang till golf och tennis. SAS satsar i första hand på ett fåtal större internationella evenemang och projekt som äger rum i Skandinavien. Inom golf har SAS skapat det första skandinaviska lagevenemanget i världsklass för golfproffs, SAS Invitational. SAS är dessutom engagerad i samtliga tennisturneringar inom Skandinavien med ATP-status såsom Copenhagen Open, Swedish Open och Stockholm Open. SAS har även under tio års tid haft ett sponsorengagemang inom norsk längdskidåkning.

### Humanitär sponsring

Inom området humanitär sponsring har SAS valt att samarbeta med Rädda Barnen i Skandinavien. SAS garanterar Rädda Barnen sex miljoner kronor per år i tre år (1998-2000) för att säkerställa olika projekt under temat "Barn i krig och på flykt". Rädda Barnen arbetar långsiktigt för att förbättra barns villkor enligt FNs Barnkonvention och är en organisation med värderingar som stämmer väl överens med de värderingar som SAS har. Organisationen är väletablerad och är välkänd i Skandinavien och arbetar liksom SAS globalt. Både kunder och personal engageras regelbundet i projektet.

Astrid Lindgrens Barnsjukhus i Stockholm är världens modernaste barnsjukhus och dessutom ett unikt, sammanhållet centrum för forskning, utveckling och utbildning inom barnsjukvård. SAS har valt att stödja Astrid Lindgrens Barnsjukhus därför att det är mycket respekterat och välkänt. SAS har också många barn som sina kunder och vill därför vara en självklar partner i detta unika

**Produktion:** SAS och Wildecò.

**Foto:** J. Olsson, E-M. Rundquist, S. Sundsbø, P. Johansson, G. Johansson samt T. Fahn.

**Tryck:** Arne Löfgren Offset, Stockholm 1999.

Årsredovisningen är tryckt på Lessebo Linné naturvit, TCF, 120 g (inlaga) resp. Lessebo Linné naturvit, TCF, 250 g (omslag) och miljömärkt med den nordiska Svanen.



