



SAS

Årsregnskab 1998

SAS Gruppen

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





Et stærkt trafiksystem

SAS tilbyder sine kunder et globalt trafiksystem, et netværk gennem hvilket kunden kan rejse enkelt og smidigt mellem kontinenter, lande og byer. Et netværk der giver SAS mulighed for fortsat at være fremgangsrig på et mere og mere konkurrencepræget marked.

SAS deltager aktivt i skabelsen og udviklingen af Star Alliance, der er verdens stærkeste flyalliance med SAS, Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines og Varig Brazilian Airlines som partnere. Air New Zealand og Ansett Australia bliver aktive medlemmer fra d. 28 marts. All Nippon Airways bliver medlem senere i løbet af 1999.

På det skandinaviske marked tilbyder SAS et suverænt netværk sammen med de regionale partnere Cimber Air, Widerøe, Skyways, Air Botnia og Maersk Air.

Gennem Star Alliance, regionale partnere og SAS delejede British Midland, Spanair og airBaltic tilbyder SAS mere end 8 000 daglige afgange til over 800 destinationer i 114 lande.

Indhold

Vigtige begivenheder i 1998	1	SAS aktiver	49
Den administrerende direktørs kommentar	2	SAS varemærke	50
Dette er SAS	4	Flyflåden	51
SAS og kapitalmarkedet	5	Risikostyring og kreditværdighed	54
SAS International Hotels	12		
Aktiedata		Årsregnskab	57
SAS Danmark A/S	13	SAS Gruppens struktur	58
SAS Norge ASA	14	Bestyrelsesformandens kommentar	59
SAS Sverige AB	15	Ledelsens årsberetning	60
Økonomisk tiårsoversigt	16	SAS Gruppens resultatopgørelse	62
		SAS Gruppens balance	64
Omverdenen	19	SAS Gruppens finansieringsopgørelser	66
Trends i omverdenen	20	Regnskabs og vurderingsprincipper	69
Branchens udvikling	22	Noter	71
Kundens behov og ønsker	25	Revisionspåtegning	77
		SAS bestyrelse	78
Markeder og trafik	27	SAS ledelse	80
Markeder	28	Moderselskaberne	82
Operationelle nøgletal, tiårsoversigt	31	SAS Danmark A/S	82
		SAS Norge ASA	91
Forretningsidé og mål	33	SAS Sverige AB	99
SAS mål	34	SAS Repræsentantskab,	
Strategier for øget lønsomhed	36	revisorer og adresser	110
		Informationer	111
SAS 2000+	39	Definitioner	112
SAS og miljøet	40		
Ændringsprogrammet SAS 2000+	43	SAS sponsorengagement	omsl.
Kundekontakten	44		
Medarbejderne i nøgleposition	46		

Vigtige begivenheder i 1998

Januar

SAS Pleasure introduceres med fokus på fritidsrejsende.

SAS køber 100% af det finske luftfartsselskab Air Botnia.

SAS beslutter, efter at have gennemført en undersøgelse, at beholde og udvikle sin hotelvirksomhed (SIH).

April

JAR-OPS 1, et nyt regulativ for civil flyoperativ virksomhed, indføres af de skandinaviske luftfartsmyndigheder.

SAS køber 25% af aktierne i det svenske luftfartsselskab Skyways Holding AB.

Maj

Arbejdsmarkedskonflikt i Danmark og Norge lammer store dele af SAS flytrafik i april og maj.

SAS aftaler at købe 26% af aktierne i det danske luftfartsselskab Cimber Air A/S.

Juli

SAS Commuter udvider sin faste ordre med to deHavil-land Q400. SAS Commuter har nu 17 fly i faste ordrer samt optioner på 18 fly.

SAS udvider sin faste ordre på Boeing 737-600 til 55 fly. SAS har desuden optioner på 40 fly.

August

SAS præsenterer sin nye varemærkestrategi og logotype i nyt design.

SAS nye Boeing 737-600 vises i de nye farver.

September

SAS præsenterer sin nye identitet.

SAS sælger 20 af de sidste DC-9-41 samt en Boeing 767. Flyene tilbageleases i en fast periode.

SAS får forstyrrelser i trafikken i september på Arlanda på grund af bemandingsproblemer blandt flyvelederne.

Oktober

Gardermoen åbner for rutetrafik.

Nye flyveruter indføres i Norden som første trin i "Airspace 98". SAS tilpasser sit trafikprogram i den vanskelige indkøringsfase med store trafikafviklingsproblemer.

SAS og Maersk Air indleder samarbejde.

SAS og Singapore Airlines indgår en samarbejdsaftale.

All Nippon Airways optages som nyt medlem i Star Alliance.

SAS åbner ny flyrute mellem Stockholm og Chicago.

December

SAS og All Nippon Airways indgår en samarbejdsaftale.

SAS starter flyvninger til Kristiansand og Ålesund.

SAS og Air Canada indgår samarbejdsaftale om ruten København-Toronto.

SAS justerer produktionen for 1999 på grund af lavere tilvækstprognoser.

SAS køber yderligere 34,3% af aktierne i det norske luftfartsselskab Widerøe's Flyveselskab ASA. SAS ejer nu i alt 63,2% af aktierne i selskabet.

Nøgletal SAS Gruppen, SAS og SAS International Hotels

	SAS Gruppen		SAS		SAS International Hotels	
	1998	1997	1998	1997	1998	1997
Omsætning, MSEK	40 946	38 928	38 211	36 769	2 786	2 304
Resultat efter finansielle poster, MSEK	2 829	2 231	2 588	2 067	233	160
Bruttodækningsgrad, %	10	11	10	10	33	32
Investeringer, MSEK	6 112	3 256	5 554	2 938	557	318
Forrentning af den investerede kapital (ROCE), %	13	12	12	11	14	12
Gennemsnitligt antal ansatte	27 071	25 057	23 992	22 524	3 041	2 494

Nøgletal SAS aktier (lokal valuta)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	1998	1997	1998	1997	1998	1997
Resultat pr. aktie	11,60	8,28	11,51	9,36	12,77	10,13
Børskurs ved årets slutning	72,80	100,00	64,00	103,00	74,50	115,00
Udbytte (forslag 1998)	3,15	3,50	3,70	3,70	4,40	4,00

Definitioner, se side 112.

Den administrerende direktørs kommentar

En platform for nye satsninger

I min kommentar i fjor til årsberetningen spåede jeg, at 1998 ville blive et godt år for SAS. Vi havde formuleret et antal mål, som vi med rimelige midler skulle kunne nå. Med facit i hånden kan jeg konstatere, at ikke alt gik som jeg spåede. En del var vi selv skyld i, andet skyldtes begivenheder i verden omkring os uden for vor kontrol.

Året begyndte godt, hvilket fremgik af den første kvartalsrapport. Men siden blev vi ramt af arbejdsmarkedskonflikterne i Danmark og Norge med deraf følgende nedgang i rejseaktiviteten.

Efteråret startede med protestaktioner fra flyvelederne i Sverige, og problemerne blev forværret, da omlægningen af flyveruterne i Skandinavien kort tid senere blev gennemført. Dette ramte alle flyselskaber med trafik til og fra Sverige og Norge, men eftersom vi er de største, blev følgerne naturligvis mest mærkbare for os.

Overflytningen fra Fornebu til Gardermoen var nødvendig, men skete ikke uden gnidninger. Til efterårets vanskeligheder hørte også, at leverancerne af vores nye Boeing 737 blev forsinket fra fabrikken.

Udgifterne til disse uplanlagte og for langt størstedelens vedkommende uforudsete hændelser løb i alt op i ca. 800 MSEK.

Vi nåede vores mål

Vores overordnede mål er at sikre vores ejere en konkurrencedygtig forrentning. I tal betyder det 14% pr. år set som gennemsnit over en konjunkturcyklus. I perioden 1990–1998 var den gennemsnitlige forrentning 16,1%. Dermed har vi nået vores mål.

I den interne målstyring har vi hidtil arbejdet med en forrentning på investeret kapital på 12%, ligeledes set som gennemsnit over en konjunkturcyklus. I 1998 sluttede vi på 13,2%, og gennemsnittet for perioden 1994–1998 udgjorde 12,3%.

SAS Gruppens driftsresultat for 1998 blev 2 957 MSEK, hvilket er en forbedring med 24% i forhold til i fjor. I resultatet indgår realisationsgevinster med 1 014 MSEK mod 83 MSEK i 1997. Vores operative resultat blev således forringet med mere end 500 MSEK, hvilket skal ses i relation til de øgede udgifter, som jeg nævnte indledningsvis.

Til årets glædelige nyheder hører udviklingen inden for hotelvirksomheden, der både omsætnings- og resultatmæssigt langt oversteg vores forventninger.

Ufordelagtig omkostningsudvikling

De seneste år er det lykkedes os at opretholde enhedsindtægten på trods af en kraftigt øget konkurrence. Derimod er udviklingen af enhedsomkostningerne ugun-

stig. Ambitionen for 1998 var at bryde den negative trend og sænke enhedsudgifterne. Det lykkedes ikke, men vi holdt os på niveauet fra i fjor. Desuden fortsatte produktiviteten med at falde.

Sammenlignet med flere af vores konkurrenter har vi en lav produktivitet og høje lønomkostninger, især på kabinesiden. Vi er i løbende dialog med de faglige repræsentanter for at effektivisere trafikplanen inden for rammerne af overenskomsterne og for at få en aftale i stand, der kan nedbringe enhedsomkostningerne. Det er min vurdering, at der er forståelse for vores problemer, og at forudsætningerne for at nå en fælles løsning er gode.

Vi går nu en periode i møde med lav vækst på markedet og en fortsat hård konkurrence. Desuden er vi inde i en intensiv investeringsfase, der kræver en forbedret bruttomarginal til at kompensere for de stigende kapitalomkostninger. Derfor har vi vedtaget et program, der har til formål at forbedre bruttomarginalen med tre procentenheder i løbet af de kommende to år. Dette skal føre til en omkostningsreduktion i størrelsesordenen 3 000 MSEK.

Brancheproblemer

Udviklingen i 1998 peger imidlertid på et antal alvorlige problemer for ruteflyvningen som helhed. Ikke bare SAS, men også andre større luftfartsselskaber, lever i flere henseender ikke op til kundernes krav om en god basis-kvalitet. Tag punktligheden som eksempel. SAS har tradition for at være et af Europas mest punktlige luftfartsselskaber. Alligevel lever vi ikke op til kundernes forventninger. Det nytter ikke at være den bedste i klassen, når standarden generelt er lav. Mange flere aktører, trængsel i luften og i lufthavnene samt underdimensionerede og dårligt koordinerede flykorridorer er yderligere tegn på, at den infrastrukturelle udbygning ikke sker i samme tempo som væksten i flytrafikken.

Europas bedste luftfartsselskab

Vores mål er at blive betragtet som Europas bedste luftfartsselskab. Kundeundersøgelserne fra 1998 viser, at vi ligger på samme niveau som i 1997, hvilket ikke er tilfredsstillende.

Men nu foretager vi en række vigtige træk. I 1998 igangsatte vi det største ændringsprogram nogensinde i SAS historie. En proces som vi omhyggeligt og systematisk forankrede hos samtlige medarbejdere, og som blev entusiastisk modtaget. De ydre symboler er et nyt identitetsprogram, som manifesteres i et nyt design på flyene og uniformerne. Den indre del drejer sig om holdningene til kunderne og en rejse på kundens vilkår.

Regional strategi og alliancer

I 1998 nåede vi vores mål hvad angår regionalstrategien, der bygger på samarbejde med regionale selskaber i alle de nordiske lande samt i landene langs Østersøen. Herigennem får vi dels et konkurrencedygtigt trafikprogram, dels en effektiv kerneorganisation, der kan bidrage til at øge belægningen på de europæiske og de interkontinentale ruter.

Vores medlemskab af Star Alliance udvikler sig positivt. Resultatbidraget for 1998 svarer til ca. 500 MSEK, hvilket svarer til forventningerne. Inden for alliancen er det vores ambition i endnu højere grad at vægte de kundeværdiskabende spørgsmål for at øge tiltrækningskraften og dermed bane vejen for yderligere resultatforbedringer.

Stort investeringsprogram

Vi er i øjeblikket ved at fase en ny flytype, Boeing 737-600, ind i vor flåde. I løbet af de kommende knapt 5 år vil 55 fly blive taget i brug. Det svarer til en samlet investering på ca. 12 milliarder kroner. Til disse nye fly har SAS valgt motorer, der set ud fra et miljøsynspunkt er de bedste på markedet. At vi er først med denne nye type motorer understreger vores ambition om at være førende, også når det gælder miljøforanstaltninger.

I takt med leverancerne af Boeing 737 sælger vi ud af den gamle kort- og mellemdistanceflåde, og får gavn af de merværdier, der er blevet bygget op som følge af konservative afskrivningsregler.

I årets løb har vi vurderet vilkårene for investeringer i en ny langdistanceflåde. Den nuværende består af 13 Boeing 767, som i gennemsnit er otte år gamle. På baggrund af vores nuværende trafikprogram er flåden ikke optimal, hverken hvad angår lastkapacitet eller distance. I 1998 har vi desuden haft stor fremgang på flere destinationer, ikke mindst på den volumenmæssige vigtige trafik over Nordatlanten. Dette har medført kapacitetsproblemer.

En ny langdistanceflåde indebærer ca. 10–13 fly med 275 sæder og en sammenlagt investering på ca. 9–11 milliarder kroner over en fireårsperiode. Kalkulen er i vid udstrækning afhængig af, hvor godt det lykkes os at sænke enhedsomkostningerne og forbedre bruttomarginalen.

Det er af stor betydning, hvornår vi vedtager investeringerne, og hvornår de realiseres. Ruteflyvningen ligger tidligt i konjunkturcyklusen, og der var en klar tendens til afmatning i sidste kvartal af 1998. Mange luftfartsselskaber er allerede begyndt at udskyde deres vedtagne investeringer, hvilket sandsynligvis er nødvendigt for at undgå kraftig overkapacitet. Min vurdering er, at vi i løbet af det første halvår af 1999 skal tage stilling til langdistanceflåden.

Afslutningsvis vil jeg fremhæve, at vore medarbejdere havde et meget hårdt og travlt efterår. Jeg beundrer deres loyalitet og er taknemmelig for deres vilje til altid gøre en ekstra indsats selv i vanskelige stunder.

Stockholm, marts 1999

Jan Stenberg
Administrerende direktør og koncernchef



Dette er SAS

SAS blev dannet i 1946 og er et konsortium bestående af de tre nationale luftfartsselskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. De danske og norske moderselskaber indgår i konsortiet med 2/7 hver og det svenske med resterende 3/7. Moderselskaberne er børsnoterede i København, Oslo respektive Stockholm. Halvdelen af aktierne i hvert moderselskab ejes af respektive stater, halvdelen af private interesser.

SAS hovedopgave er at tilbyde konkurrencekræftige flyforbindelser inden for, mellem samt til og fra hvert af de tre skandinaviske lande, dels med egne fly, dels sammen med udvalgte partnere.

SAS vision er at gøre skandinaverne stolte af deres flyselskab.

Forretningsideen er lønsomt at betjene det skandinaviske marked med et bredt udbud af flybaserede tjenester med særlig fokus på de forretningsrejsende. SAS prioriterer absolut sikkerhed, højeste punktlighed og personlig god service.

Trafiksystemet bygges op omkring non-stopruter til og fra de skandinaviske hovedstæder. København udgør hovednavet for international trafik, i de tilfælde hvor passa-

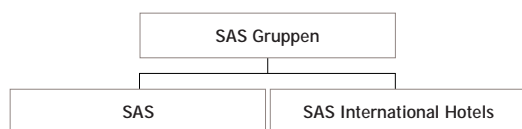
gerunderlaget ikke motiverer non-stoptrafik fra Oslo og/eller Stockholm.

I 1998 startede et gennemgribende forandringsprogram, som i de kommende år skal forstærke SAS konkurrencekraft og lønsomhed. Programmet manifesteres i det ydre af en ny identitet, nyt design og nye fly. Det indre arbejde koncentrerer om at udvikle relationerne med kunderne, hvor nøgleordene er omtanke, varme og åbenhed.

I 1998 fløj SAS 21,7 millioner rejsende til 101 destinationer i 31 lande, heraf ni uden for Europa, seks i Asien og tre i USA. SAS havde mere end 1 000 daglige afgang og transporterede næsten 280 000 tons fragtgods.

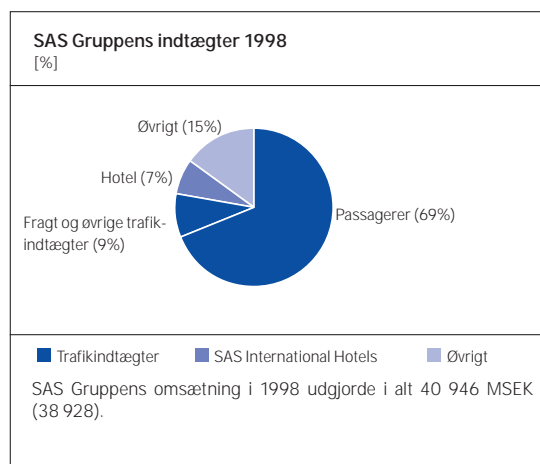
Sammen med regionale partnere i Star Alliance (Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines og Varig Brazilian Airlines) samt øvrige samarbejdspartnere tilbyder SAS sine kunder 8 000 afgang hver dag til godt 800 destinationer i 114 lande.

I 1998 omsatte SAS Gruppen 40,9 milliarder SEK og havde et resultat efter finansielle poster på 2 829 MSEK. Ved årets udgang udgjorde antallet af ansatte 27 071.



SAS Gruppen

SAS Gruppen omfatter SAS flyvirksomhed inkl. fragttransporter (SAS Cargo) og salg om bord og i lufthavne (SAS Trading) samt SAS International Hotels, der driver hotelvirksomhed under varemærket Radisson SAS Hotels Worldwide.



SAS og kapitalmarkederne

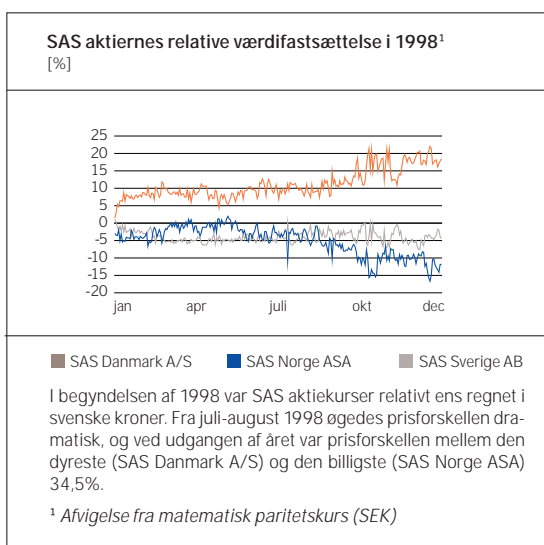
SAS aktiernes udvikling i 1998*

1998 var et turbulent år på de internationale kapitalmarkeder. Efter en positiv kursudvikling frem til juli måned blev SAS aktierne i lighed med andre aktier hårdt ramt af den internationale børsuro og de finansielle problemer, der opstod i kølvandet på kriserne i Asien og Rusland.

Den harmonisering af SAS tre moderselskaber, der blev gennemført i 1996, havde en positiv effekt både på aktiernes likviditet og prisfastsættelse samt medførte et øget internationalt ejerskab i 1997 og i det første halvår af 1998. Som resultat af den finansielle uro har den positive trend ændret sig en del. Det har ført til:

- divergerende aktiekurser på de tre børser hen i mod slutningen af 1998
- et noget mindre internationalt ejerskab
- en noget lavere omsætning

Som bestyrelsesformanden for SAS påpeger under "Bestyrelsesformandens kommentar", er de harmoniseringsaktiviteter, der blev gennemført i 1996, ikke tilstrækkelige set fra kapitalmarkedernes synsvinkel. Den stigende prisforskel mellem de tre aktier omregnet til svenske kroner er ikke på linje med de fundamentale forudsætninger. SAS Norge ASA havde ved årsskiftet 1998/99 den laveste værdi. Tabellen til højre viser prisforskellen mellem de tre aktier med SAS Norge ASA som udgangspunkt. Den nedenstående graf viser de relative priser for de tre aktier i 1998.



* Definitioner se side 112.

1998-12-31	Pris i lokal valuta	Pris i SEK	Afvigelse
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%

Forskelle i den skattemæssige behandling af de tre selskaber kan forklare en "normal" prisforskel på 5–10% for SAS Norge ASA's vedkommende.

På grund af den relativt ens skattelovgivning er der ingen fundamentale grunde til forskellen i aktiepriserne mellem SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB. Forskellene i aktiernes likviditet påvirker dem negativt.

Det kan også noteres at:

- SAS Gruppen vurderes 20–25% lavere end den europæiske flysektor i øvrigt baseret på nøgletallet AV/EBITDAR.
- SAS aktiernes opdeling på tre selskaber betyder, at de respektive selskabers markedsværdi og omsætningsvolumen mindskes, hvilket i sig selv begrænser likviditeten.

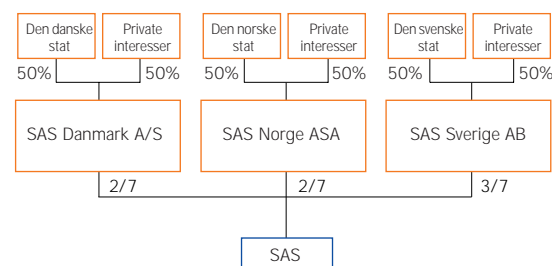
Aktiestruktur

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

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

¹ Kun den private andel i SAS Norge ASA er noteret.

SAS ejerstruktur



SAS aktiernes kursudvikling i 1998

Kursen på SAS aktierne steg kraftigt i første halvår af 1998, mens udviklingen i andet halvår var præget af store kursfald. I 1998 faldt SAS Danmark A/S 27,2%, SAS Norge ASA 37,9% og SAS Sverige AB 35,2%.

SAS samlede børsværdi

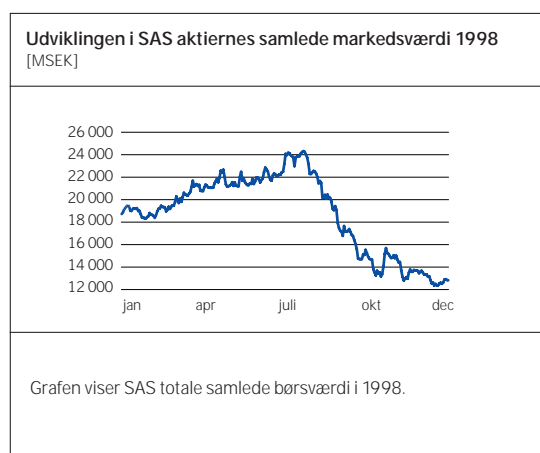
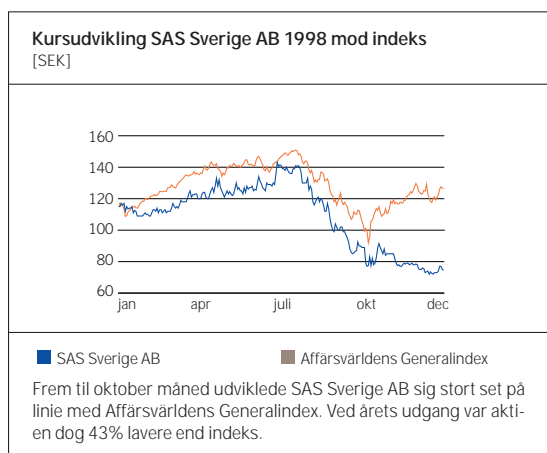
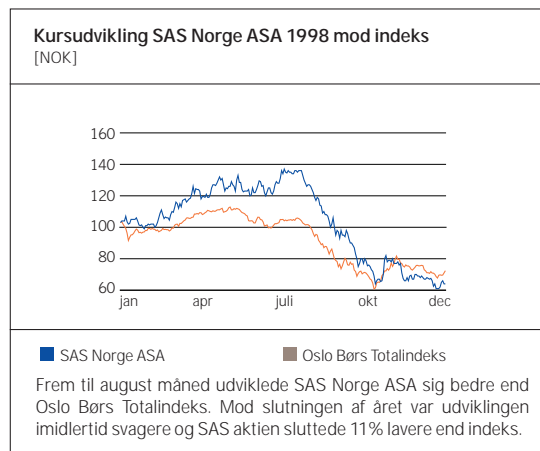
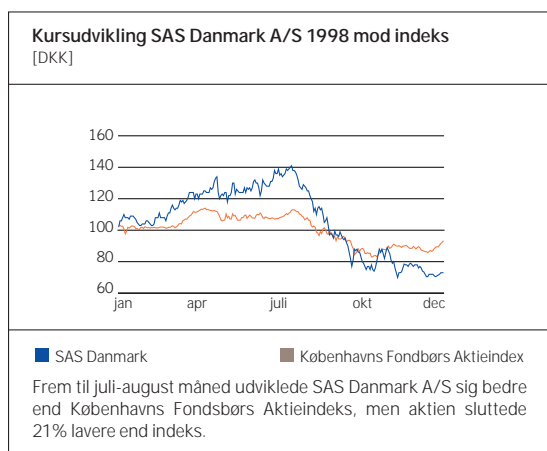
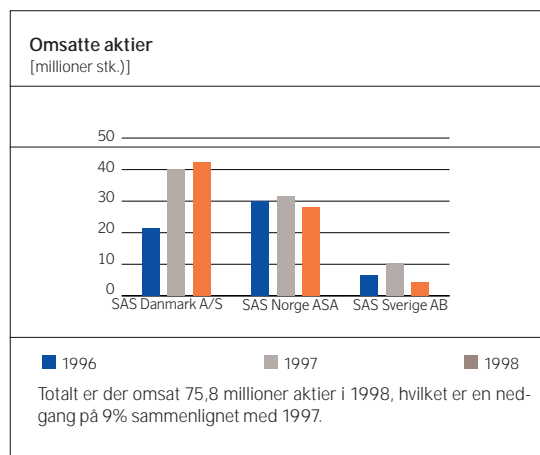
Totalt faldt SAS aktiernes samlede markedsværdi fra 18 723 MSEK (1997-12-31) til 12 820 MSEK (1998-12-31), hvilket svarer til en nedgang på 31,5%. Den højeste notering var på 24 351 MSEK den 21. juli. For regnskabsåret 1997 er der i 1998 udbetalt udbytte på i alt 658 MSEK, hvilket svarer til 4 svenske kroner pr. aktie. Udbyttet svarer til en forrentning på 3,5% beregnet på markedsværdien pr. 31. december 1997. I relation til udbyttet faldt SAS markedsværdi med 28% i 1998.

Omsætning

I 1998 blev der omsat totalt 75,8 millioner SAS aktier på de tre skandinaviske aktiebørser, en nedgang på 9% sammenlignet med 1997. Dette svarer til en samlet omsætning på 46% (50%) af totalt udestående aktier.

Korrigeret for statens 50 procent andel i SAS svarer dette til en årlig omsætning på totalt 92% (100%) af det

totale antal aktier. Omsætningen i 1997 var påvirket af flere større ejerskifter. I 1998 fordelte omsætningen sig på de tre aktier som følger: 42 (40) millioner for SAS Danmark A/S, 28 (31,5) millioner for SAS Norge ASA og 5 (10) millioner for SAS Sverige AB.



SAS største ejere

66% af de 164,5 millioner aktier er fordelt på seks investorer. I 1998 faldt andelen hos de internationale investorer noget. Andelen hos udenlandske aktieejere var ved årsskiftet ca. 10%, et fald på ca. 2 procentenheder sammenlignet med året før.

De seks største ejere af SAS aktier pr. 1998-12-31 (Totalt 164,5 millioner aktier)

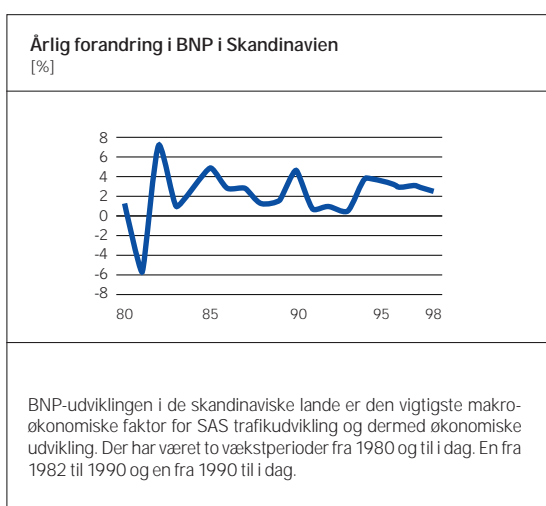
Ejerandel i %	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB	Total	Akkum.
Den svenske stat			50	21,4	21,4
Den danske stat	50			14,3	35,7
Den norske stat		50		14,3	50,0
Investor AB			18,8	8,0	58,0
Robur Aktiefonder			11,2	4,8	62,8
Odin Fondene (N)		8,2	1,9	3,2	66,0

SAS aktiernes forrentning over en konjunkturcyklus

Flyindustriens forretningscykler følger generelt set variationerne i BNP i respektive markeder. Mens de generelle konjunkturer svingede i kortere intervaller siden 1980, har cyklerne i flyindustrien i SAS hovedmarked omfattet otte til ni år mellem de laveste punkter. Et interval strækker sig fra 1982 til 1990 og et fra 1990 og fremover. Ved beregningen af SAS aktiernes værdiændring over en konjunkturcyklus er der taget udgangspunkt i den otte-årige periode 1990–1998.

SAS aktiernes udvikling 1990–1998

SAS aktierne har haft en total gennemsnitlig forrentning (Investor Yield) på 16,1% fra slutningen af den første cyklus frem til i dag. Dette inkluderer udbytte reinvesteret til aktiens yield. Sammenligner man med flybranchen i øvrigt, har SAS aktierne stort set udviklet sig på linie med europæiske flyaktier i samme periode.



Investor Yield inkl. reinvesteret udbytte 1990–1998

Aktie	Gennemsnitlig årlig forrentning
SAS Danmark A/S	+15,1 %
SAS Norge ASA	+17,8 %
SAS Sverige AB	+15,7 %
Totalt (SAS)	+16,1 %

Tabellen viser gennemsnitlig Investor Yield (baseret på International rate of return) for respektive aktier i perioden 31. december 1990 – 31. december 1998 inklusive reinvesteret udbytte.

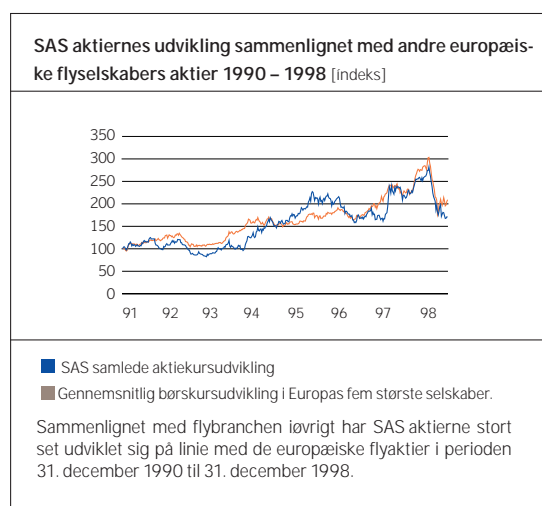
Udbyttepolitik

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

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

Målet er, at udbyttet over en konjunkturcyklus skal være i størrelsesordenen 30–40% af SAS Gruppens resultat efter fradrag af beregnet skat.

For 1998 anbefales et udbytte på 4,00 svenske kroner pr. aktie, hvilket svarer til en forrentning på 5,1% beregnet på slutkursen pr. 1998-12-31 og 3,5% beregnet efter aktiernes gennemsnitskurs i regnskabsåret 1998. Det anbefalede udbytte repræsenterer 32% af SAS Gruppens resultat efter fradrag af beregnet skat.



Mål for forrentning*

SAS Gruppens mål er at give sine aktieejere en konkurrencedygtig forrentning. Med dette menes summen af den årlige kursændring og udbyttet. Målet er at give ejerne en forrentning på 14% pr. år regnet som gennemsnit over en konjunkturcyklus. SAS har tidligere oversat dette mål til et internt finansielt mål, ROCE. Målet ROCE er baseret på EBIT inklusive renteindtægter relateret til den samlede bogførte kapital minus ikke-rentebærende gæld. SAS Gruppen har som mål at opnå en gennemsnitlig forrentning af den investerede kapital på 12% over en konjunkturcyklus (ROCE). Målet for ROCE har reference til det aktuelle rente- og inflationsniveau og vil således variere med udviklingen af disse. Endvidere er målet baseret på en gældsætningsgrad (nettogæld:egenkapitalen) på 1:1 som et gennemsnit over en investeringscyklus.

På grund af fremtidige investeringsprogrammer og de ændringer dette vil medføre i SAS kapitalstruktur, er der iværksat en omfattende gennemgang af SAS kapitalstruktur for at opnå en så optimal allokering af kapital som muligt.

SAS har videreudviklet de vigtigste nøgletal til at måle den løbende forrentning og værdiudvikling, for at den finansielle styring og opfølgningen på virksomhedens finansielle resultat i forrentningstermer skal være så markedsræssig som muligt og i overensstemmelse med kapitalmarkedets opfattelse. Kapitalbegrebet er derfor systematisk korrigeret, således at det omfatter skjulte værdier i flyflåden samt kapitaliseret nyværdi for de operationelle leasingomkostninger til fly.

Følgende finansielle mål for forrentning introduceres:

- CFROI: Cash Flow Return on Investments
- Markedsbaseret ROCE: Forrentning af investeret kapital baseret på flyflådens markedsværdi og kapitaliserede operationelle leasingomkostninger for flyflåden.

CFROI

SAS har defineret det primære forrentningsbegreb som CFROI. Der er især fokus på det løbende cash flow fra virksomheden før operationelle leasingomkostninger (EBITDAR) relateret til det justerede kapitalbegreb. På denne måde undgås effekten af bogføringsmæssige afskrivninger, som for SAS del er betydeligt større end den faktiske værdiforringelse for flyflåden.

Dette nøgletal illustrerer bedst den forrentning virksomheden giver i forhold til den faktiske allokerede kapitalinvestering. I terminologien for kapitalmarkeder afspejler dette mål for forrentning nøgletallet AV/EBITDAR, som internationalt anses for at være blandt de vigtigste værdiindikatorer for flyselskaber. Nøgletallet, som viser værdiudviklingen i virksomheden, tager højde for markedsværdien af egen flyflåde og kapitaliseret værdi af omkostningerne til operationelle flyleasingkontrakter.

ROCE, markedsbaseret

Det markedsbaserede ROCE mål er beregnet på basis af:

Resultatkomponenter

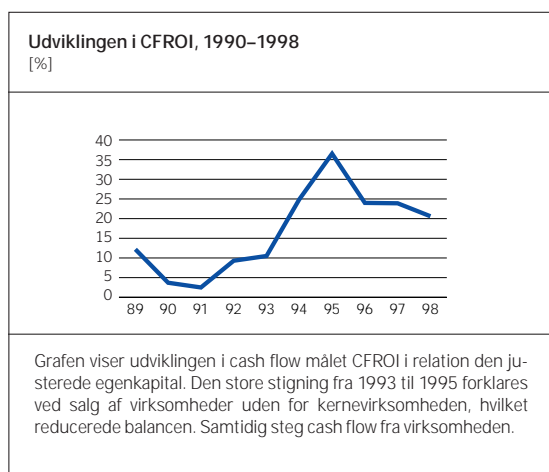
- EBIT (resultat før rentenetto og skatter)
- Rentedel af leasingomkostninger
- Ændring af overværdier (fly)

Justeret kapitalbegreb

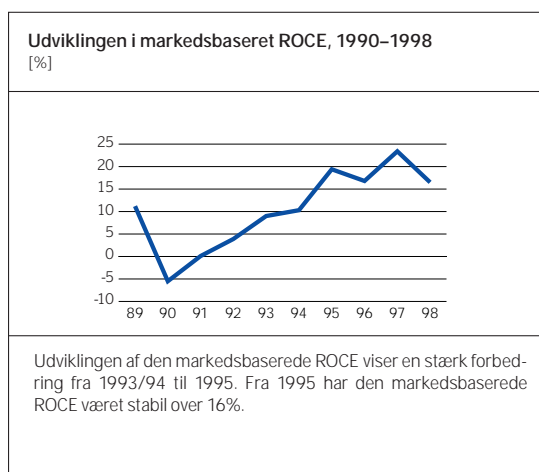
- Samlede aktiver
- Merværdi (fly)
- Kapitaliseret operationel leasing (NPV)

Gennemsnitlig kapitalomkostning (WACC)**

SAS gennemsnitlige kapitalomkostning udgøres af den samlede gennemsnitlige omkostning til gæld, egenkapital og operationel flyleasing. Omkostning til egenkapital beregnes på basis af en forventet inflation på 1–2% samt SAS historiske betaværdi på egenkapital. SAS omkostninger til gæld forventes at ligge på 5,5% og leasingomkostningerne er baseret på et markeds-



* Definitioner se side 112.



mæssigt rente- og afskrivningsniveau. Finansieringskilderne beregnes i overensstemmelse med dagens markedsværdi for egenkapital og gæld samt kapitaliseret nyværdi for operationel leasing.

Ud fra dette beregnes SAS nuværende WACC til 10% før skat baseret på en gældsætningsgrad på 1:1. Dette krav til forrentning anvendes som et absolut minimumskrav ved vurderingen af nye investeringsprojekter og satsninger i virksomheden. En investering eller satsning som giver en forrentning, der overstiger WACC, vil øge værdien af virksomheden og dermed øge shareholder value.

I kapitalmarkedsterminologi afspejler WACC en markeds-mæssig ROCE når der tages hensyn til tilvækstfaktoren.

Operationel flyleasing

Ved beregningen af de tidligere beskrevne markeds-mæssige nøgletal tages der hensyn til de operationelle leasingkontrakter. Operationel leasing er en del af en systematisk strategi for optimal finansiel og operationel sammensætning af flyflåden og dens finansielle struktur. Operationel leasing anvendes primært ud fra følgende:

- for at skabe operationel fleksibilitet, der kan tilpasses udsving i konjunkturforskel og efterspørgsel.
- styring af restværdi risici. Dette drejer sig først og fremmest om den del af flyflåden, der har en kort eller mellemlang forventet anvendelse i virksomheden.

Kapitalbindingen for operationel leasing begrænses derfor til nyværdien af fremtidige leasingaftaler. Forlængelse og indfrielse af leasingkontrakter for fly før tiden er en kontinuerlig proces og status er til enhver tid udtryk for den aktuelle kapitalallokering.

Tabellen foroven til højre viser SAS årlige omkostninger vedrørende operationel leasing samt nyværdien baseret på diskonteringsfaktor lig med den gennemsnitlige låneomkostning som anvendes i WACC, og som er 5,5%. Der er ikke taget hensyn til andre forpligtelser uden for balancen så som pensionsforpligtelser eller leje af fast ejendom etc. ud over fly. SAS vil udvikle en model for fly-

leasing, som er i overensstemmelse med beskrevne mål for forrentning og som giver markedet øgede muligheder for at forstå den virkelige kapitalbinding, som leasingen indebærer.

Kontrakteret operationel flyleasing 1999–2002>

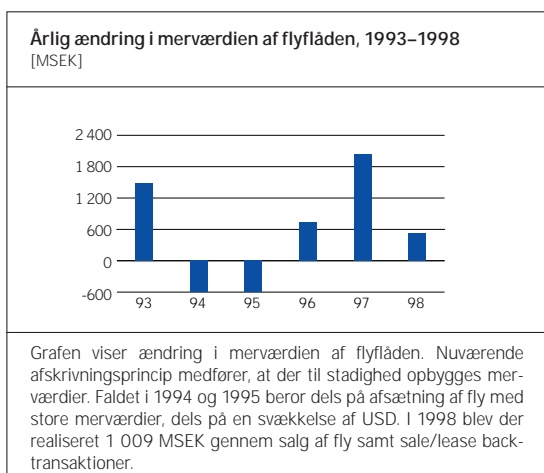
1998-12-31	MUSD				
	I alt	1999	2000	2001	2002 >
Commuter	58,9	22,2	22,7	10,5	3,5
Kort/Mellemdistance	72,9	40,1	19,6	10,8	3,0
Langdistance	163,0	71,7	58,1	25,7	7,5
I alt	294,8	134,0	100,4	47,0	14,0
Nuværdi (NPV) ved 5,5%	270,0 (MUSD)				
		Antal fly			
		1999	2000	2001	2002 >
Commuter		15	15	6	2
Kort/Mellemdistance		42	31	17	8
Langdistance		10	9	7	3
I alt		67	55	30	13

SAS afskrivningsprincipper samt overværdi *

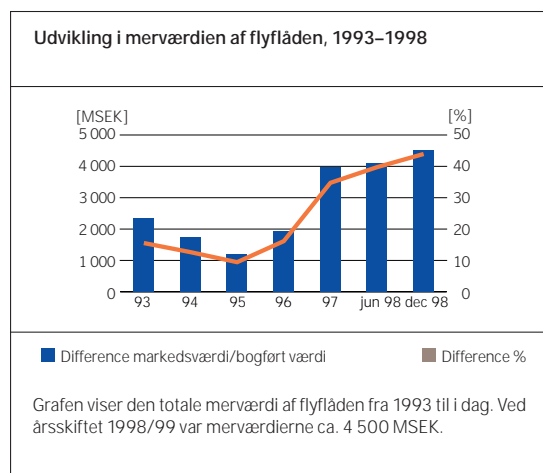
For flyflåden anvender SAS 6% bogføringsmæssige afskrivninger til en restværdi på 10% efter 15 år. Det princip som blev anvendt tidligere i perioden 1988–1993 byggede på progressive afskrivninger over ca. 20 år. Efter ændring af afskrivningsprincippet er den effektive afskrivningsssats for SAS MD-80- og Boeing 767-flåderne på ca. 7%.

Flere analyser viser, at et "normalt" værdifald på fly er ca. 4% pr. år. SAS afskrivningsprincipper indebærer således en merbelastning på 2–3% eller ca. 400–500 MSEK pr. år mod EBIT. På grund af de høje afskrivninger opbygges der til stadighed merværdier i flyflåden. Merværdierne var pr. den 31. december 4 500 MSEK, se grafen nedenfor. I 1998 realiseredes 1 009 MSEK ved sale/leaseback transaktioner.

De fleste amerikanske selskaber anvender en afskrivningsssats på 4–4,6% for fly, d.v.s. mere i overensstemmelse med den økonomiske livslængde som er ca. 25 år.



* Definitioner se side 112.



SAS investeringscykler

SAS har haft et investeringsmønster baseret på cykler, der har været mere udtalt end for de fleste af hovedkonkurrenterne. Der var en stor investeringspukkel 1968–1971. I resten af 70-erne og første del af 80-erne var investeringsaktiviteterne relativt lave. Næste periode med større investeringer kom i 1985–1986 henholdsvis 1989–1992.

Ved udgangen af 1998 var gennemsnitsalderen for den totale flyflåde i virksomheden 11,3 år og 9,1 år for den ejede del af flåden. 51 ældre DC-9 og F28 er under udfasning i de nærmeste 1–3 år, mens faste ordrer på 47 Boeing 737-600/700/800 og 17 deHavilland Q400 skal leveres i 1999 og de nærmeste to til tre år.

En analyse er ved at blive udarbejdet med henblik på at erstatte de 13 nuværende langdistancefly (Boeing 767) med en større flytype. En ny og større mellemdistanceflåde undersøges også med henblik på de europæiske destinationer for at klare fremtidig ekspansion, samtidig med at der er store slottidsbegrænsninger i de europæiske lufthavne.

Mellemdistanceflåden af MD-80 og MD-90 består totalt af 75 fly og er leveret i perioden 1985 til 1997. Udskiftning af denne flåde kan forventes påbegyndt i anden halvdel af næste decennium. Som et resultat af dette vil gennemsnitsalderen fremover være afhængig af flytype. Som tabellen nedenfor viser, vil gennemsnitsalderen for kort- og mellemdistanceflåden samt commuter falde kraftigt i fremtiden. For de ejede fly er alderen gennemgående lav. Det skyldes, at de fleste operationelle leasingaftaler er sale/leasebacks med kort løbetid for fly, der skal fases ud.

Gennemsnitlig forventet alder på SAS flyflåde, år

Ejede fly	1998	1999	2000
Langdistance	8,3	7,4	4,7
Kort-/mellemdistance	9,1	6,8	7,9
Commuter	9,4	4,3	3,1
Gennemsnitsalder total ejede	9,1	6,3	6,7
Totalt antal fly			
Langdistance	9,0	9,6	6,0
Kort-/mellemdistance	12,4	8,4	7,9
Commuter	7,7	4,3	3,1
Gennemsnitsalder total	11,3	7,7	6,8

Nedenstående tabel viser de planlagte investeringer baseret på fastlagte ordrer på Boeing 737 samt deHavilland Q400. Ud over investeringerne i flymateriel har der historisk været investeret i størrelsesordenen 800-900 MSEK pr. år. I 1997 og 1998 blev der endvidere foretaget omfattende infrastrukturelle engangsinvesteringer.

Investeringer, faste ordrer (CAPEX) for perioden 1999–2002

	Totalt	1999	2000	2001	2002
MUSD	1 500	640	710	75	75
Antal fly	64	29	29	3	3

SAS ambitioner i dialogen med kapitalmarkedet

For at forbedre kontakten med det globale kapitalmarked etablerede SAS i 1997 et program udviklet til Investor Relations. Et af programmets mål er at bibeholde og styrke interessen for SAS aktierne blandt nuværende og fremtidige investorer ved at sørge for relevant og aktuel information. Et andet mål er at forsyne investorerne og aktørerne på kapitalmarkederne med gode og relevante informationer, der skaber forudsætninger for at forstå virksomheden og dens muligheder for at øge shareholder value. Målgruppen omfatter investorer, analytikere, mæglere og erhvervspressen. I 1998 blev der oprettet særlige websider for Investor Relations samt arrangeret en lang række møder for analytikere og investorer.

Antallet af analytikere, som aktivt følger SAS, vokser støt. Det gælder især internationale brancheanalytikere, hvor 8-9 store mæglerfirmaer i dag følger SAS aktierne systematisk. Det er bl.a. institutioner som Goldman Sachs, SG Securities, Morgan Stanley Dean Witter & Co., Crédit Agricole Indosuez Chevreuz Int. Ltd., BNP, Merrill Lynch, HSBC Securities, Salomon Smith Barney og SBC Warburg Dillon Read. Antallet af skandinaviske analytikere ligger relativt stabilt omkring 15. Totalt har SAS nu en god og bred dækning ud fra et kapitalmarkedssynspunkt.

SAS moderselskaber

Moderselskaberne skal forvalte andelene i SAS. Resultatet beskattes hos de tre moderselskaber i forhold til deres ejerandele og er skattepligtigt i de lande, hvor de er registrerede.

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

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

Moderselskabernes udbyttepolitik samt anbefalet udbytte beskrives på side 7. Årsregnskaber for respektive moderselskaber findes på siderne 82 til 109.

Nøgletal 1998

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

Skattemæssige forhold

Generelt

I Norge og Sverige er skatteprocenten 28% og i Danmark 34% (32% fra 1. januar 1999). Danmark har særlige regler for virksomheder i udlandet (udlandslempelse). Disse medfører, at skattesatsen for SAS Danmark A/S for 1998 er 30%.

Danmark

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

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

Norge

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

Sverige

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

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

- Ifølge 20%-reglen (kompletteringsreglen) beregnes den laveste restværdi til anskaffelsesværdien minus 20% afskrivning for hvert år, det er ejet.

SAS skattesituation i dag og i fremtiden*

SAS skat til betaling påvirker forskellige nøgletal så som operativt cash flow pr. aktie og andre mål, hvor der skal tages højde for skat, der skal betales. Totalt betalt skat for samtlige moderselskaber med SAS datterselskaber var 635 MSEK i 1998. Med SAS Gruppens EBIT på 2 957 MSEK for 1998 giver dette en effektiv samlet skattesats på 21,5% for hele SAS Gruppen.

Med de investeringer som er vedtaget, Boeing 737 og de Havilland Q400, vil SAS moderselskaber fra og med 1999 have mulighed for store skattemæssige afskrivninger. Den effektive skattesats vil dermed blive påvirket fra 1999 og fremover. Skattesituationen for perioden 2001 og frem er afhængig af beslutninger om ændring af den interkontinentale flåde og den fremtidige sammensætning af ejede og leasede fly.

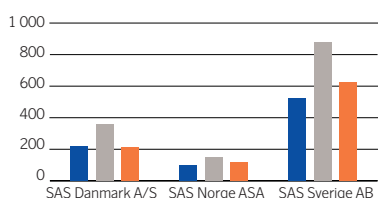
De totale skattemæssige afskrivninger ud over de bogføringsmæssige er summen af afskrivninger som foretages på eksisterende skattesaldi og de som muliggøres ved de nyinvesteringer, som gennemføres.

Se grafen nedenfor til venstre og nedenstående tabel.

Skattemæssig restværdi for SAS moderselskaber

	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

Forventede mulige skattemæssige afskrivninger for SAS moderselskaber. [MSEK]



■ 1999 ■ 2000 ■ 2001

Forventede mulige skattemæssige afskrivninger ud over de regnskabsmæssige i de besluttede investeringer i Boeing 737 og de Havilland Q400. (Forudsætter ejerskab af samtlige faste ordrer).

* Definitioner se side 112.

SAS International Hotels

Stærk vækst i både omsætning og resultat

SAS International Hotels (SIH) driver hotelvirksomhed under varemærket Radisson SAS Hotels Worldwide. Resultatet efter finansielle poster steg til 233 (160) MSEK i 1998, hvilket svarer til en forrentning på investeret kapital på 14,3 (11,5)%. Dette betyder, at SIH i de sidste seks år har forbedret sit resultat med 340 MSEK ud fra et tab på 110 MSEK efter finansielle poster i 1993. Driftsresultatet (EBITDA) steg med 37% i 1998 til 447 (349).

Årets omsætning steg med 21% til 2 787 (2 304) MSEK. To tredjedele af stigningen kan henføres til et øget antal hoteller, men resten er et resultat af bedre belægning, øgede priser og mere effektiv indtægtoptimering. Prisen for værelser steg med 7% til 565 SEK og bruttodækningsgraden til 32,9 (31,6)%. Det gennemsnitlige antal ansatte i SIH var 3 041) 2 494). Investeringerne i 1998 udgjorde 557 (318) MSEK, hvoraf 252 MSEK kan henføres til opførelsen af det nye Radisson SAS Hotel Manchester. Hotellet åbnede i november 1998.

Sigte, vision og mål

SIHs sigte er at skabe en høj værdi for kunder, ansatte og ejere og det overordnede mål er at blive den mest attraktive fullservice-hotellkæde at bo på, arbejde og investere i. Der er opstillet konkrete mål for kundetilfredshed, medarbejderklima og finansielle præstationer, inklusive udbygning af relationerne til grundejerne dér hvor hotellerne drives. Der er også blevet iværksat målinger, der løbende skal følge præstationerne.

SIHs forretningsidé er at drive og forpagte hoteller, ikke at eje og forvalte hotelejeendom. Ved årets slutning ejede SIH 6 (6) hotelejeendomme. På længere sigt skal

SIH udvikle sig til en ren operativ hotelvirksomhed uden ejendomsengagement.

Hoteludvikling

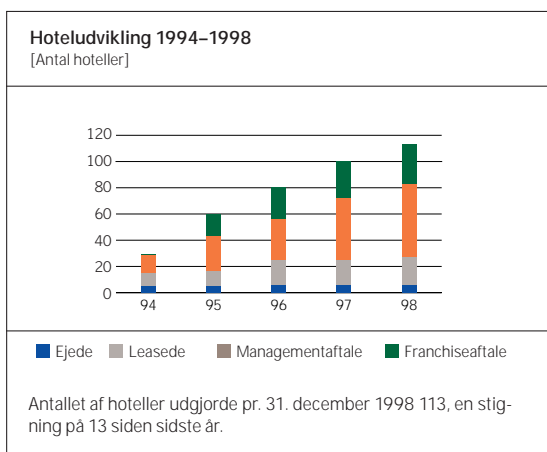
Antallet af hoteller – i drift eller med underskrevet aftaleløb ved årets slutning op i 113 (100). I 1999 vil 25–30 hoteller sandsynligvis blive indlemmet i kæden. Målet er, at ca. 200 hoteller i år 2000 skal drives under varemærket SAS Radisson. Den hurtige vækst har stor strategisk betydning. Sigtet er at nå den kritiske masse, både hvad angår kendskabet til varemærket, geografisk dækning og stordriftsfordele. Samt at ekspandere i hjemmemarkederne fra Skandinavien til Tyskland og at etablere sig i alle større byer i Europa, Mellemøsten og Nordafrika, hvor SAS har eneret til navnet Radisson. Tidligere koncentrerede SIH sin hotelvirksomhed til vigtige byer og lufthavnsområder med hovedvægt på forretningsrejsende. I løbet af de senere år er strategien blevet udvidet til også at omfatte kombinerede konference- og fritidshoteller. Ved udgangen af 1998 fandtes der 18 sådanne hoteller.

100% Guest Satisfaction Guarantee

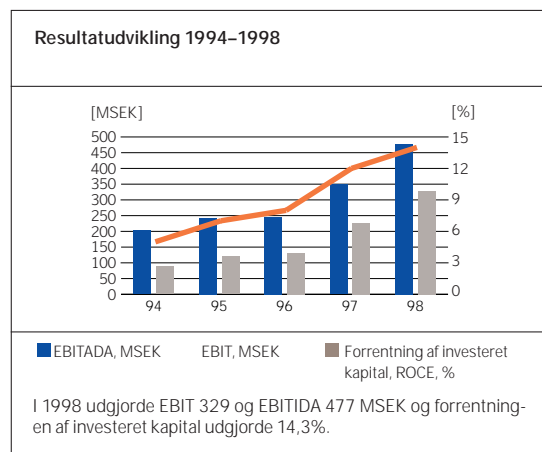
SIHs mål er, at gæsterne skal være 100% tilfredse. Garantien er udformet, så kunden får pengene tilbage for service, der enten ikke er tilfredsstillende eller som hotellet ikke har udført. I 1998 er alt personale blevet uddannet til at gennemføre programmet.

Udviklingen 1999

Markedet for Radisson SAS var generelt gunstigt i 1998. Også 1999 ventes at udvikle sig positivt. Dette gør, sammen med den planlagte ekspansion, at SIH regner med en fortsat god resultatudvikling i 1999.



Definitioner se side 112.



Aktiedata

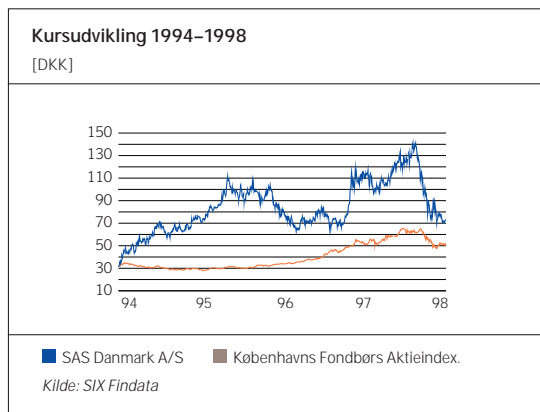
SAS Danmark A/S

Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen har været negativ i 1998. Ved udgangen af 1998 var kursen 72,80 DKK, en nedgang på 27,2%. Aktiekursen har varieret mellem 70 DKK og 141 DKK. I 1998 blev der i alt omsat 42 millioner aktier, en stigning på 5% sammenlignet med 1997.

Aktiefordeling

Den danske aktieselskabslov foreskriver offentliggørelse af de aktieejere, der ejer 5% eller mere af aktierne i et selskab. Danmarks Hypotekbank (Den danske stat), ejer 50% af aktierne. PFA-koncernen ejer 5,3% af aktierne. Ved udgangen af 1998 var ca. 6 200 aktieejere noteret, svarende til 81% af aktiekapitalen.



Forandringer i aktiekapitalen

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

Aktiedata¹

Nøgletal pr. aktie, DKK	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995	1994
Resultat	11,60	8,28	6,96	7,08	12,34
Operativt cash flow ²	16,02	18,72	18,82	–	–
Udbytte (forslag 1998)	3,15	3,50	2,60	2,46	0,51
Udbytte i % af resultatet	27	42	37	35	4
Kursrelaterede data, DKK					
Børskurs ved årets slutning	72,80	100	73	99	63
Højeste børskurs i året	141	119	111	112	72
Laveste børskurs i året	70	65	61	64	30
Gennemsnitskurs i året	104	90	82	86	55
Børsværdi/egenkapital, % ved årets slutning	103	148	118	194	155
Forrentning, gennemsnitskurs, %	3,0	3,9	3,2	2,9	0,9
P/E, gennemsnitskurs*	9,0	10,9	11,8	12,2	4,5
P/CE, gennemsnitskurs*	6,5	4,8	4,4	–	–
Børsværdi 31/12 (MDKK)	3 422	4 700	3 431	3 934	2 514
Årsomsætning (mill. aktier.)	42,20	39,96	21,37	18,92	28,35

¹ Grupperegnskab 1994–95. Grupperegnskab (IAS tilpasning) 1996–98

* Definitioner se side 112.

² Cash flow fra virksomheden efter fradrag for betalt skat. Kilde: SIX Findata, Datastream, SAS

Aktiedata

SAS Norge ASA

Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen har været negativ i 1998. Ved udgangen af 1998 var kursen 64,00 NOK, et fald på 37,9%. I 1998 blev der i alt omsat 28,2 millioner aktier, hvilket var 10% lavere end i 1997.

Aktieejere

Ved udgangen af 1998 var antallet af aktieejere 2 788, hvoraf 20 ejer 83% af aktiekapitalen. Andelen af udenlandske ejere steg fra 16% til 18% (af den private del).

Forandringer i aktiekapitalen

	Fonds- MNOK	emission	Split	Ny- emission	Nom. aktie- kapital	Nom. værdi NOK	Antal aktier (000)
1987	40,9	–	–	–	235,9	25	9 436
1988	–	–	–	78,6	314,5	25	12 582
1995	62,9	–	–	–	377,5	30	12 582
1996	92,6	1:3	–	–	470,0	10	47 000

Aktiefordeling

	Antal aktieejere	i % af alle aktieejere	Ejer tilsammen stk. aktier	% af aktie- kapitalen
98-12-31				
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
I alt	2 788	100,0	47 000 000	100,0

Aktiedata¹

Nøgletal pr. aktie, NOK	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995	1994
Resultat	11,51	9,36	8,08	7,94	3,74
Operativt cash flow ²	19,06	19,74	19,63	–	–
Udbytte (forslag 1998)	3,70	3,70	2,80	3,35	1,87
Udbytte i % af resultatet	32	40	35	42	50

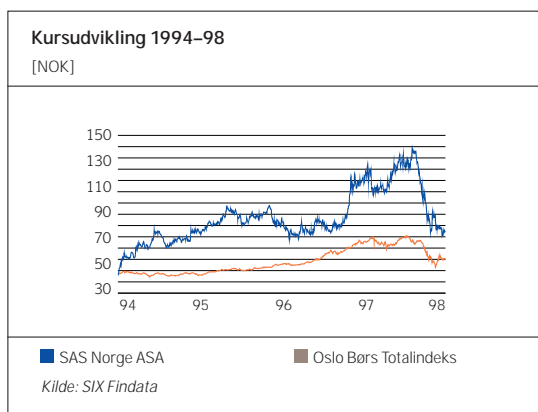
Kursrelaterede data, NOK

Børskurs ved årets slutning	64	103	69	75	57
Højeste børskurs i året	137	123	89	89	66
Laveste børskurs i året	61	65	57	56	25
Gennemsnitskurs i året	100	88	72	71	52
Børsværdi/egenkapital, % ved årets slutning	78	139	101	109	89
Forrentning, gennemsnitskurs, %	3,7	4,2	3,9	4,7	3,6
P/E, gennemsnitskurs*	8,7	9,4	8,9	8,9	13,9
P/CE, gennemsnitskurs*	5,2	4,5	3,7	–	–
EV/EBIT					
Børsværdi 31/12 (MNOK)	3 008	4 841	3 243	3 511	2 680
Årsomsætning (mill. stk.)	28,20	31,35	29,85	32,72	68,40

¹ Grupperegnskab 1993-95. Grupperegnskab (IAS tilpasning) 1996-98

² Cash flow fra virksomheden efter fradrag for betalt skat

* Definitioner se side 112.



De 10 største aktieejere i SAS Norge ASA

98-12-31	Antal aktier	Kapitalandel, i %
Den norske stat	23 500 000	50,0
Aksjefondet Odin Norden	2 533 410	5,4
State Street Bank (forv.)	1 947 034	4,1
Aksjefondet Storebrand Livsforsikring	1 734 926	3,7
Bankers Trust Company (forv.)	1 702 861	3,6
Aksjefondet Odin Norge	1 335 900	2,8
Kommunal Landspensjonskasse	1 034 100	2,2
Swedbank Markets (forv.)	1 009 494	2,2
UBS AG	819 904	1,7
Morgan Guaranty Trust (forv.)	452 626	1,0

Aktiedata

SAS Sverige AB

Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen har været negativ i 1998. Ved udgangen af 1998 var kursen 74,50 SEK, en nedgang på 35,2%. I 1998 blev der i alt omsat 5,5 millioner aktier, en nedgang på 46% sammenlignet med 1997.

Aktieejere

Ved udgangen af 1998 var antallet af aktieejere 3 239, en stigning på 14%. 15 ejer 95,3% af aktiekapitalen. Andelen af institutionelle ejere udgjorde 79,4%.

Forandringer i aktiekapitalen

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

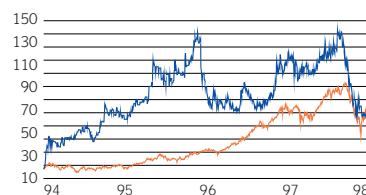
Aktiefordeling (ifølge VPC)

	Antal Aktieejere	% af alle aktieejere	Ejer % af tilsammenaktie- stk. aktierkap.
98-12-31			
1–500	2 624	81	376 140
501–1 000	338	10,4	291 500
1 001–10 000	202	6,3	557 277
10 001–50 000	30	0,9	829 732
50 001–100 000	9	0,3	659 500
100 001–	35	1,1	67 762 451
I alt	3 239	100,0	70 476 600 ¹

¹ Ekskl. kuponaktier, ukendte ejere og uudnyttede fondsaktier.

Kursudvikling 1994–98

[SEK]



■ SAS Sverige AB

■ Affärsvärdens Generalindex.

Kilde: SIX Findata

De 10 største aktieejere i SAS Sverige AB

	Antal aktier	Kapitalandel, %
98-12-31		
Den svenske stat	35 250 000	50,0
Investor	13 228 080	18,8
Roburs aktiefonder	7 867 700	11,2
State Street Bank And Trust (forv.)	2 292 134	3,3
Trygg-Hansa Försäkring	1 318 097	1,9
Odin Fondene Oslo	1 316 700	1,9
Landsorganisationen (LO)	1 305 500	1,9
SPP	1 151 660	1,6
Skandia	821 900	1,2
SHB:s aktiefonder	615 874	0,9

Aktiedata¹

Nøgletal pr. aktie, SEK	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995 IAS	1994
Resultat	12,77	10,13	9,42	13,32	13,79
Operativt cash flow ²	19,49	23,15	22,30	–	–
Udbytte (forslag 1998)	4,00	4,00	3,00	3,00 ³	2,50
Udbytte i % af resultatet	31	39	32	23 ³	18

Kursrelaterede data, SEK

Børskurs ved årets slutning	74,50	115	86	120	80
Højeste børskurs i året	143	125	145	119	86
Laveste børskurs i året	77	83	80	70	36
Gennemsnitskurs i året	106,50	102	101	92	63
Børsværdi/egenkapital, % ved årets slutning	83	143	118	127 ³	108
Forrentning, gennemsnitskurs, %	3,8	3,9	3,0	3,3	4,0
P/E, gennemsnitskurs*	8,3	10,1	10,7	6,9	4,6
P/CE, gennemsnitskurs*	5,5	4,4	4,5	–	–
Børsværdi 31/12 (MSEK)	5 252	8 108	6 063	8 460	5 640
Årsomsætning (mill. aktier)	5,50	10,25	6,42	0,30	0,70

¹ Grupperegnskab 1993–95. Grupperegnskab (IAS tilpasning) 1996–98

² Cash flow fra virksomheden efter fradrag for betalt skat

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

Kilde: SIX Findata, Datastream, SAS.

* Definitioner se side 112.

Økonomisk tiårsoversigt

SAS GRUPPEN, MSEK

Resultatopgørelser	1998	1997	1996	1995	1994
Omsætning	40 946	38 928	35 189	35 403	36 886
Driftsresultat før afskrivninger	4 115	4 118	3 668	4 761	3 404
Afskrivninger	-2 125	-1 880	-1 851	-1 840	-2 000
Resultatandele i associerede selskaber	-48	61	-15	72	-13
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	1	1	-	6	869
Resultat ved salg af fly og bygninger	1 014	83	100	83	12
Driftsresultat	2 957	2 383	1 902	3 082	2 272
Finansielle poster (netto)	-128	-152	-85	-448	-668
Resultat efter finansielle poster	2 829	2 231	1 817	2 634	1 604
Balancer					
Anlægsaktiver	26 489	23 000	20 784	19 345	20 904
Omsætningsaktiver, ekskl. Likvide midler	5 949	4 812	4 036	3 477	3 670
Likvide midler	8 011	9 817	11 050	10 078	10 725
Egenkapital	16 110	14 241	13 030	10 588	9 355
Langfristet gæld og hensættelser ¹	9 819	12 209	13 218	11 750	15 971
Kortfristet gæld	14 520	11 179	9 622	10 562	9 973
Balance	40 449	37 629	35 870	32 900	35 299
Finansieringsanalyser					
Nettofinansiering fra driften	4 137	4 256	3 814	4 881	2 338
Investeringer	-6 112	-3 256	-4 202	-1 399	-1 391
Salg af anlægsaktiver m.m.	2 360	252	1 066	619	5 305
Udbytte til moderselskaber	-1 141	-844	-1 150	-591	-
Kapitaltilskud fra moderselskaber	-	-	1 400	-	-
Finansieringsunder-/overskud	-756	408	928	3 510	6 252
Ekstern finansiering (netto)	-1 050	-1 641	44	-4 157	-3 872
Ændring af likvide midler	-1 806	-1 233	972	-647	2 380
Likvide midler i solgte selskaber	-	-	-	-	-973
Ændring i likvide midler iflg. balancer	-1 806	-1 233	972	-647	1 407
Nøgletal, %					
Bruttodækningsgrad	10,1	10,6	10,4	13,5	9,2
Forrentning af investeret kapital (ROCE)	13,2	11,6	10,6	15,6	10,5
Forrentning af egenkapitalen efter beregnet skat	12,9	11,4	10,9	18,5	10,0
Soliditet	40	38	37	32	27
Markedsmæssige forrentningsmål					
CFROI	20,6	23,9	24,0	36,5	24,9
Forrentning af investeret kapital (ROCE, markedsbaseret)	16,5	23,4	16,8	19,4	10,3
Flyflådens markedsværdi	14 691	15 284	13 662	13 354	15 304
Flyflådens bogførte værdi	10 204	11 314	11 732	12 170	13 554
Overværdi i flyflåden	4 487	3 970	1 930	1 184	1 750
Årlig ændring af overværdien i flyflåden	517	2 040	746	-566	-583
Øvrige finansielle mål, MSEK					
Finansielle indtægter	634	674	745	1 011	933
Finansielle omkostninger	-762	-826	-830	-1 459	-1 601
Rentebærende aktiver	9 780	10 763	11 622	10 391	11 363
Rentebærende gæld	11 859	12 108	13 376	12 935	17 417
Nettogæld	2 079	1 345	1 754	2 544	6 054
Renteomkostninger/gennemsnitlig bruttogæld, %	5,9	6,1	6,6	8,3	7,7
Rentedækningsgrad	4,7	3,7	3,2	2,8	2,0
Gældsætningsgrad	0,1	0,1	0,1	0,2	0,6

For definitioner se side 112.

¹Inklusive minoritetsinteresser

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

SAS 1989-1998

Når man betragter SAS over en tiårs periode, er der et antal faktorer man må tage i betragtning. I begyndelsen af perioden var flymarkedet i Skandinavien endnu ikke dereguleret, og SAS så anderledes ud sammenlignet med i dag. Efter en ekspansiv fase ejede virksomheden betydeligt flere datter- og associerede selskaber end i 1998. For eksempel SAS Service Partner, SAS Leisure og Diners Nordic.

Driftsresultatet

Driftsresultatet har udviklet sig negativt i tre tilfælde gennem tiårs perioden. Det første år var 1990. Efter en stærk konjunktur i slutningen af firserne blev SAS ramt af lavkonjunktoren i begyndelsen af halvfemserne, hvilket medførte et faldende antal passagerer og fragt. Nedgangen kom på et tidspunkt, hvor SAS var i gang med at udvide kapaciteten gennem store investeringer i flyflåden. I 1990 kom desuden Kuwaitkrisen. Lavkonjunktoren fortsatte og antallet af betalte tonkm faldt ca. 8% mellem 1990 og 1991. Trafikindtægterne steg ganske vist, men det skyldtes delvis inflationen og delvis at dereguleringen endnu ikke var gennemført. Det var først efter dereguleringen i 1992, at priserne blev trykket.

Faldet i driftsresultatet i 1993 skyldtes dels pristrykket efter dereguleringen, dels fortsat fald i antal passagerer på grund af svag købekraft. På grund af lavkonjunktoren og den svenske kronens forringelse i 1992, blev prisen vigtigere for den rejsende end tidligere. Efter negative resultater i nogle år besluttede bestyrelsen i 1993 at fokusere på kernevirksomheden og SAS begyndte at afvikle ejerforholdet i et antal datterselskaber, hvilket påvirkede driftsindtægterne negativt i 1994 og 1995, mens driftsresultatet blev forstærket. Konjunktoren vendte og flyvningen begyndte at stige i 1994. Da havde selskabet desuden gennemført et omfattende omstrukturingsprogram, samtidig med at man havde nedlagt ulønssomme ruter.

Faldet i driftsresultatet i 1996 skyldtes først og fremmest stigende omkostninger. Da konjunktoren vendte var der krav om lønstigninger og desuden begyndte man i 1995 at nyansætte flypersonale for første gang i fem år, efter uro på grund af at de nedskæringer der tidligere var foretaget, havde skadet grundkvaliteten. Yderligere steg brændstofomkostningerne 18%. I de seneste to år har udviklingen været positiv for SAS.

Investeringer

I perioden 1989 til 1991 blev der foretaget investeringer på i alt 20 784 MSEK eller næsten 7 milliarder SEK pr. år sammenlignet med gennemsnitligt 3 000 MSEK årligt i resten af perioden. I perioden blev flyflåden fornyet samtidig med at man i 1989 investerede 3,2 milliarder SEK i købet af 40% af InterContinental Hotels. Det høje investeringsniveau betød, at de finansielle omkostninger steg kraftigt. Den langfristede gæld steg fra 8 milliarder SEK i december 1988 til 25 milliarder SEK i december 1992. Da kronkursen blev stærkt forringet i 1992 ramte det desuden finansnettoet hårdt. Finansnettoet blev forringet fra i størstedelen af 1980'erne at have været positivt til en omkostning på netto 2,2 milliarder SEK i 1992. Gennem salget af virksomheder uden for kernevirksomheden faldt gældsætningen i 1993 for at, efter fortsat omstrukturering i 1995, være på samme niveau som i 1989, d.v.s. omkring 12 milliarder SEK, et niveau der er uforandret i resten af perioden.

Først i 1996, efter to relativt gode år, øges investeringsniveauet gennem køb af MD-90 fly, investeringer i ny lufthavn på Gardermoen samt i 1998, køb af Boeing-737-600.



Omverdenen

Trends i omverdenen

Efterspørgslen på flyrejser følger stort set den økonomiske vækst og er følsom over for svingninger i konjunktoren.

Branchens udvikling

De europæiske luftfartsselskabers udvikling i 1990'erne har været præget af omstillingen fra et stærkt styret marked til fri konkurrence.

Kundens behov og ønsker

SAS har suppleret den traditionelle brugerundersøgelse med et antropologisk studie, der giver mange idéer til nye måder at tilgodese kundernes behov på.

“Udbudet af flyrejser har gennemgået en dramatisk stigning i 1990'erne. I dag har den rejsende ubegrænsede valgmuligheder, hvad angår rejsedestinationer, afgang og billetpriser. Gennem alliancer og loyalitetsprogrammer er det blevet både nemmere og billigere at rejse. Vinderne på dette marked er den bevidste rejsende og de flyselskaber, der bedst kan kombinere både den hårde og den bløde verden i individuelt tilpassede løsninger.”

Trends i omverdenen

Luftfart er en global højprofileret industri, der arbejder på et marked i vækst.

Udviklingen for trafikflyet er afhængig af et antal faktorer, der er mere eller mindre påvirkelige for enkelte flyselskaber eller for flyindustrien i det hele taget.

Følger BNP

Historisk set har tilvæksten i flytrafikken i store træk fulgt den økonomiske udvikling. Den årlige stigning har ligget på et gennemsnit af godt to gange tilvæksten i bruttonationalproduktet. Trenden har dog været noget aftagende i 1980'erne og 1990'erne. Prognosen for den kommende treårsperiode er en svag stigning i efterspørgslen på flyrejser. Usikkerheden vedrørende tilvæksten i flytrafikken er dog stor, især vedrørende forretningsrejsende. Europa er det mest passagertætte marked, mens markedet i Asien p.g.a. hændelserne i 1998 forventes at falde. En klar trend er, at privatrejser stiger hurtigere end forretningsrejser over hele verden.

Regionalt kan tilvæksten imidlertid vise betydeligt større variationer. Det gælder f.eks. den for SAS langt mere vigtige trafik i Østersøregionen og udviklingen i de tidligere østlande. Den relative stigning er kraftig, men med et lavt niveau som udgangspunkt.

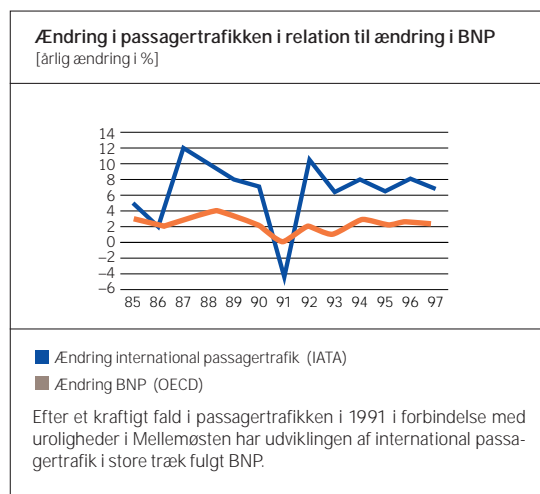
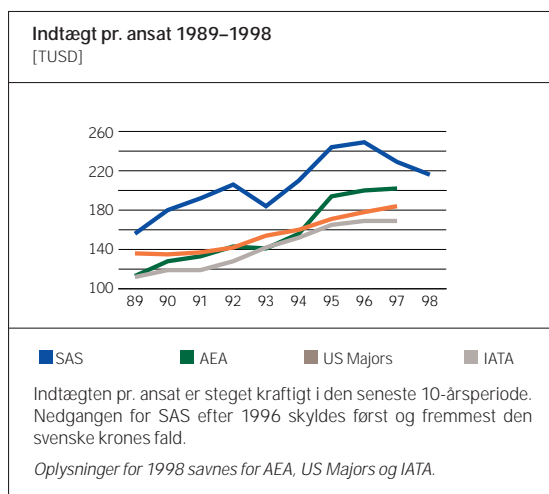
Relationen mellem flytrafik og almen økonomisk vækst indebærer, at efterspørgslen på flyrejser er cyklisk, og at cyklerne har haft en længde på seks til otte år i gennemsnit.

Deregulering

Flytrafikken var tidligere stærkt reguleret over hele verden. I USA begyndte dereguleringen i slutningen af 1970'erne. I Europa blev den gradvist gennemført i takt med virkeliggørelsen af det indre marked. Den sidste etape færdiggjordes i 1997, da det blev tilladt for EØS-baserede flyselskaber at flyve på nationale ruter i samtlige EØS-tilsluttede lande. I øjeblikket forhandler EU og de central- og østeuropæiske lande med det formål, at også de skal omfattes af den europæiske deregulering. Norge fører sammen med EU parallelle forhandlinger med de central- og østeuropæiske lande.

Angående trafik uden for EU gælder fortsat de bilaterale aftaler, der regulerer flytrafikken landene imellem. Disse aftaler vil også i fremtiden fungere så "national carriers" har fortrinsret, når der kun eksisterer rettigheder til ét selskab.

Open skies aftalen indeholder bilateralt deregulerede markeder, der dog ikke omfatter indenrigstrafik. Sådanne aftaler eksisterer allerede mellem USA og et stort antal europæiske lande, inklusive de skandinaviske lande. De skandinaviske lande har også i det seneste år indgået Open skies aftaler med et antal andre lande. Uden for Europa kommer de bilaterale aftaler med nationalitetsklausuler til at danne grundlag for den internationale flytrafik. Dereguleringen har været forudsætningen for dannelsen af de alliancer, der bliver mere og mere toneangivende for dagens flyindustri. Dereguleringen har desuden bidraget stærkt til, at nye luftfartsselskaber er vokset



frem, hvilket forbedrer udbudet for konsumenten, skærper konkurrencen og presser priserne.

Infrastruktur

Den hurtige ekspansion af trafikflyet er ikke blevet fulgt af en tilsvarende tilpasning af den for flyet vigtige infrastruktur i form af lufthavne, flyvestrækninger, tilkørsler, forbindelser etc. Grunden til efterslæbet er oftest problemer med at få gennemført politiske beslutninger, men kan også være lange seje undersøgelser bl.a. med henblik på flyets direkte og indirekte påvirkning af miljøet. Denne stagnation er skyld i, at der er konstant kapacitetsmangel i næsten alle store lufthavne i Europa.

En del af flaskehalsene vil kunne løses gennem teknisk udvikling og øgede investeringer. En anden mulighed er at udnytte såkaldt secondary airports, d.v.s. mindre lufthavne i befolkningstætte regioner.

Der er dog gjort betydelige fremskridt i Danmark, Norge og Sverige de seneste år, hvilket vil påvirke den skandinaviske flytrafiks muligheder.

Københavns lufthavn har gennemgået et omfattende moderniserings- og udbygningsprogram i slutningen af 1990'erne. I 1998 blev toget fra Københavns hovedbanegård også taget i drift.

I efteråret 1998 blev Oslos internationale lufthavn, Gardermoen indviet med en voldsom kapacitetsstigning. Også Oslo har lyntog.

I Stockholm er man i fuld gang med at bygge en tredje landingsbane i den internationale lufthavn Arlanda. Den bliver færdig i år 2002. I 1998 påbegyndtes også en proces, der skal rette flystrækningerne ud i Europa. Arbejdet blev gennemført i efteråret i de skandinaviske lande. Omlægningerne betyder, at flyene i øget udstrækning kan vælge de nemmeste og korteste veje, der også betyder lavere brændstofforbrug og mindre belastning af miljøet.

Informationsteknologien

Internet, forbedret telekommunikation, billedoverføring o.s.v. kommer til at påvirke rejseaktiviteten, men hvordan? Nogle påstår, at rejseaktiviteten vil gå tilbage som følge af et faldende behov for personlige møder, andre påstår det modsatte.

Informationsteknologien er en stærkt drivende faktor bag den øgede globalisering, noget der helt klart gavner flyvningen. Lande med en stor udenrigshandel er normalt betydelige konsumenter af flyrejser. Denne sammenhæng kan blive til stor glæde for de skandinaviske lande, når det tidligere Østeuropa åbner sine grænser og tilpasser sig markedskonomenien.

Flyrejsebranchen er både en serviceindustri og et højt udviklet produktionsapparat. Det betyder, at informationsteknologien indgår som et led i hele produktionskæden fra indkøb, drift, vedligeholdelse af materiel til kundens booking, betaling og forbrug. Når det gælder distribution af luftfartsselskabets tjenester, har informationsteknologien allerede ledt til en mindre revolution, ved at de tidligere

agenteftaler overhovedet har kunnet ændres. Det betyder lavere omkostninger for luftfartsselskaberne og øgede muligheder for rationelle aftaler med store købere af flyrejser, d.v.s. virksomheder og den offentlige sektor. Gennem Internet får vore privatkunder konstant adgang til flyselskabernes aktuelle tilbud i forhold til rejsemål, priser og andre omstændigheder, samt mulighed for booking og betaling direkte via nettet.

Miljøaspekter

Miljøspørgsmålene vil inden for en overskuelig fremtid indtage en central plads i alt, der vedrører flyets udvikling.

Flyet indvirker på miljøet især ved brugen af ikke genanvendelige drivmidler, udslip af klimapåvirkelige og forsurende gasser, samt ved støj. Miljøaspekterne vil gradvist blive skærpet, hvilket vil føre til krav om modernisering af fly og motorer. Højest sandsynligt vil dette også påvirke konkurrencebilledet. Den bevidste forbruger tager også miljøaspekterne med i sine overvejelser ved valg af transport. Luftfartsselskaber med en dårlig lønsomhed vil få sværere ved at finansiere og forrente investeringer i nyt materiel.

Miljøbevidstheden er ikke til gavn for flyet sammenlignet med andre transportformer, især togtrafikken. Hurtigtogsforbindelser mellem storbyer med op til 500 km afstand er derfor en stærk konkurrent til luftfartsselskaberne.

Ydre påvirkninger

Flyrejseindustrien er følsom overfor ydre påvirkninger som f.eks. naturkatastrofer, konflikter og lignende omstændigheder.

I løbet af de seneste år har et antal begivenheder bidraget til midlertidige og lokale fald i rejseaktiviteten. En kraftigt voksende fokusering på sikkerhedsforanstaltninger før og under rejsen mindsker successivt flyets udsathed. Krig og krigstrusler, ikke mindst i Mellemøsten, har i perioder dæmpet efterspørgslen på flyrejser til og i nærheden af regionen.

Som en vigtig del af infrastrukturen er flyet følsomt for arbejdsmarkedskonflikter, uanset om luftfartsselskabet er indblandet eller ej.

Branchens udvikling

Der findes ca. 150 luftfartsselskaber med internationale trafikssystemer. Mange af dem har karakter af "national carriers", d.v.s. prioriteres på deres hjemmemarkeder og har ofte fortrinsret til udenrigstrafik, der reguleres i de luftfartspolitiske aftaler.

Derudover findes der et stort antal mindre og middelstore luftfartsselskaber med national eller regional virksomhed. Antallet er vokset efter dereguleringer rundt omkring i verden. Generelt set præges branchen af et voksende antal nye aktører ofte søgende efter nicher i markedet og med en anden omkostningsstruktur end de etablerede flyselskaber.

De største luftfartsselskaber, målt efter omsætning, finder man i USA med American Airlines i spidsen skarpt forfulgt af United Airlines. Ser man på omsætningen, er Lufthansa det førende selskab i Europa og nummer seks på verdensplan. SAS kommer ind som nummer 16. Det betyder, at SAS i allerhøjeste grad forsvaret en vigtig plads på den globale arena.

Konkurrence

I løbet af de seneste ti år er konkurrencen mellem flyselskaberne blevet dramatisk skærpet. Det er noget, der kommer forbrugeren til gode, og gør flyet lettere tilgængeligt som transportmiddel for nye kategorier af rejsende. De vigtigste konkurrencemidler er trafikssystemer, tidsplaner og priser samt service og loyalitetsprogrammer.

Luftfartsselskaberne kan inddeles i tre kategorier

- *De store etablerede selskaber* med international virksomhed og høj profil på markedet. Til den kategori hører et antal amerikanske, asiatiske og europæiske luftfartsselskaber, inklusive SAS. De har alle et veludbygget trafiknet, stærke distributionskanaler, moderne flåder, gode produkter og kvalitet i service og udenomsvirksomhed samt attraktive bonusprogrammer. Ulempen ligger som regel i en manglende evne til at omdanne de tunge monopolvirksomheder til de fleksible spillere, som det deregulerede miljø kræver. Ud over de store findes der også et antal mindre flyselskaber, ofte af natio-

Verdens mest lønsomme luftfartsselskaber 1997

Driftsresultatet	Driftsoverskud	Driftsresultatet i % af omsætningen
American Airlines	US Airways	China Southern Airlines
Delta Air Lines	American Airlines	Alitalia
United Airlines	United Airlines	Southwest Airlines
Northwest Airlines	Delta Air Lines	Singapore Airlines
Federal Express	British Airways	Northwest Airlines
Lufthansa	Singapore Airlines	Delta Air Lines
British Airways	Northwest Airlines	Thai Airways International
Alitalia	Federal Express	SAS
Continental Airlines	Lufthansa	American Airlines
Singapore Airlines	Continental Airlines	Continental Airlines
US Airways	Southwest Airlines	Cathay Pacific
SAS	Air France Group	United Airlines
Southwest Airlines	Air Canada	Lufthansa
Swissair	SAS	US Airways
Air France Group	Alitalia	Federal Express

Kilde: Airline Business, september 1998

Verdens største luftfartsselskabsalliancer og deres hovedmedlemmer

	Omsætning 1997 (MUSD)	Antal passagerer 1997 (mill.)
Star Alliance¹		
SAS, Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines, Varig	46 100	188,4
oneworld		
British Airways, Canadian Airlines, American Airlines, Cathay Pacific, Finnair, Qantas	46 500	159,2
KLM/Northwest-gruppen		
KLM, Northwest, Continental Airlines, Alitalia	29 200	134,0
I alt	121 800	481,6
Verdenstotal	291 000	1 448,0
Del af verdens total i %	41,9	33,3

¹ Air New Zealand og Ansett Australia bliver aktive medlemmer fra den 28. marts. All Nippon Airways bliver medlem senere i løbet af 1999.

Kilde: IATA, juni 1998

nal karakter, der har en stabil position på deres basis-marked og som nu har muligheden for at udvide deres trafiknet. Et typisk eksempel er British Midland i Storbritannien.

- *Lavprisvirksomheder*, der koncentrerer sig om få ruter med et stort passagergrundlag. Driver ofte shuttletrafik mellem storbyerne. Lille organisation, ingen produkter om bord. Til denne kategori hører Virgin Express og Ryan Air. Flere traditionelle selskaber, som f.eks. British Airways, har startet egne lavprisoperatører.
- *Udprægede nicheselskaber*, der som regel kun flyver en eller et par ruter.

Alliancer

Kundernes voksende bevidsthed og krav til globale og priseffektive rejser fører til, at de internationale luftfarts-selskaber opbygger og udvikler alliancer. Samtidigt søges der fordele ved stordrift og synergieffekter især i produktion og markedsføring.

Den stigende konkurrence på de hjemlige markeder har sat skub i dannelsen af alliancer. I dag indgår stort set alle selskaber i alliancer. Passagererne krydser mellem allianceselskabernes systemer for at forenkle rejsen og øge belægningen. Det, der binder systemet sammen, er loyalitetsprogrammet, hvor kundetilbudene løbende suppleres med produkter og tjenester ud over selve rejsen. Graden af integration varierer fra samarbejde gennem

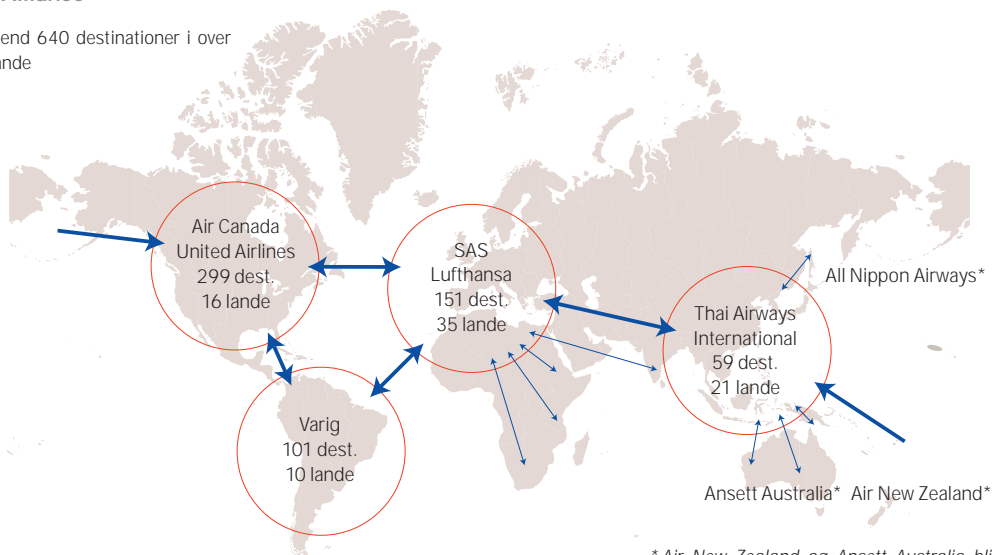
såkaldt code-sharing, check-in og handling over produkt-udvikling, fælles standarder og salg til joint-ventures og fælles ejerskab.

Den internationale flyrejseindustri domineres af tre alliancer, hvis samlede passagerbelægning udgjorde 55% af den globale rejseaktivitet i 1998.

- *Star Alliance* bestod af SAS, Air Canada, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines og Varig ved udgangen af 1998. Kommende medlemmer i 1999 er også Air New Zealand, Ansett Australia og All Nippon Airways.
- I september 1998 lanceredes endnu en global alliance, *oneworld*, der består af British Airways, American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific, Finnair og Qantas.
- *Atlantic Excellence* med Swissair, Sabena, Austrian Airlines og Delta Air Lines.
- KLM og Northwest Airlines har et samarbejde, der til og med 1997 var baseret på et krydsejerskab. Dette opløstes i 1998 og blev erstattet af et joint-venture på 10 år. Samarbejdet omfatter også bl.a. Alitalia, Braathens og Continental Airlines.

Star Alliance

Mere end 640 destinationer i over 100 lande



* Air New Zealand og Ansett Australia bliver aktive medlemmer fra d. 28. marts. All Nippon Airways bliver medlem senere i løbet af 1999.

Star Alliance

Totalt tilbyder Star Alliance mere end 640 destinationer til mere end 100 forskellige lande. Det er et konkurrencedygtigt program, og det eneste der fuldt ud tilgodeser de skandinaviske rejsendes behov. Ved at kombinere og tilpasse alliancemedlemmernes rutenet og tidsplaner skaber Star Alliance, for sine ca. 190 millioner kunder, en fleksibel, behagelig og pålidelig flyservice over hele verden.

Samarbejdet omfatter desuden samtlige selskabers loyalitetsprogrammer. For SAS EuroBonus-kunder betyder det indtjening og brug af bonuspoints hele vejen igennem partnersystemet.

For SAS giver medlemskabet af Star Alliance fordele især på indtjeningssiden. I 1998 beregnes resultateffekten til at svare til ca. 500 MSEK. Målet er sat til 1 500 MSEK i løbet af en fem års periode regnet fra starten i 1997.

I alliancen er der mulighed for at sænke udgifterne til produktion og distribution. I forhold til indtægtssiden er sådanne betydeligt vanskeligere at opnå, men kommer til at påvirke SAS resultat i positiv retning på længere sigt.

Ejet af staten

Traditionen tro har de store europæiske luftfartsselskaber mere eller mindre været statsejede. Det understreger tendenserne til protektionisme. Trenden peger nu klart i en retning, hvor den statslige indflydelse mindskes ved at selskaberne børsnoteres eller på andre måder privatiseres. I de seneste år har dette været aktuelt for bl.a. Lufthansa og KLM. Af børsnoterede selskaber i de nordiske lande finder man SAS og Finnair med statsligt delejerskab.

Andre luftfartsselskaber er i lighed med SAS delvist statsejet. Det gælder bl.a. Air France, Alitalia, Iberia og Olympic Airways. Ifølge EUs regler er statslige subventioner ikke tilladt, da dette kan medføre ubalance i konkurrenceforholdene. Trods dette har flere europæiske selskaber ved flere forskellige lejligheder modtaget store kapitaltilskud for at undgå konkurs.

Koncentration af kernevirkomheden

I årenes løb har luftfartsselskaberne i større eller mindre grad satset på en udbygning af deres koncepter og tilbud til kunderne. Nogle driver også hotelvirksomhed, catering og handel om bord på flyene og i lufthavnene. Dette markerer endnu engang flybranchens kompleksitet med stærke indslag af både service og industriel produktion.

Nu peger meget mod en identificering og en koncentration af kernevirkomheden. Hvor meget skal forblive inden for organisationen og hvor meget kan/skal lægges ud eller tilbydes andre luftfartsselskaber?

SAS har successivt solgt ud af virksomheder, der ikke var af stor betydning for kernevirkomheden. Det drejer sig bl.a. om spedition, catering, restauranter og til dels tekniske vedligeholdelser. Et eksempel på specialkompetence der tilbydes andre selskaber, er pilotuddannelse i simulator hos SAS Flight Academy.

Star Alliance, 1997/1998

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

Kundens behov og ønsker



Kundens behovspyramide

Grundsubstansen i den flyrejsendes behovsstruktur er en sikker transport, dvs. at rejsen gennemføres (regularitet) og med den absolut højeste sikkerhed. Bagagen skal følge med, og rejsen skal overholde tidsplanen. Dette er den såkaldte basiskvalitet.

Serviceoverbygningen har indtil nu været fokuseret på komfort, servering og underholdning. Der har været lagt mindre vægt på at hjælpe den rejsende gennem selve processen, på at gøre det lettere og give støtte. SAS vil skabe en rejseproces der er helt kundesstyret.

Den rejsende som individ

En flyrejse er en proces, der i sine grundlæggende bestanddele ikke har ændret sig særlig meget i de sidste 30 år. Det betyder, at en international flyrejse foregår på producentens og systemets vilkår, ikke på forbrugers vilkår.

Med et større udbud følger en skærpet konkurrence, men også et marked der spænder bredere. En stigende bevidsthed, nye generationer af rejsende og ændrede holdninger til kollektive løsninger fører til forandrede krav. Dagens og fremtidens rejsende vil behandles som selvstændige individer og vil have deres forventninger indfriet.

Luffartsselskabernes tidligere produktionsorienterede og teknikfikserede organisationer er nu begyndt at blive erstattet af kundefokusering og procesorientering. Men den kulturelle belastning lever videre.

Hvem andre end den bevidste rejsende bliver vinder på et marked med stort udbud og en høj informationsmasse, let genkendelige produkter, der desuden vægter indhold og basiskvalitet lige højt? Det gør det luftfartsselskab, der forstår at tolke kundens behov og opretholde individuelt tilpassede produkter og tjenester til en konkurrencedygtig pris.

At forstå den rejsende

Så godt som alle kundeundersøgelser i flybranchen er gennemført med den traditionelle rundspørge- eller interviewteknik. Under den forudsætning at den rejsende accepterer flyrejsens grundlæggende mønstre, så kommer de egentlige problemer ikke frem gennem spørgeteknikken.

SAS har derfor siden 1996 arbejdet med adfærdundersøgelser som et supplement til almindelige undersøgelser for at prøve at få tegnet et billede af den rejsendes oplevelser og problemer før, under og efter selve rejsen.

Ved at studere passageradfærden i forskellige faser af rejsen har SAS kunnet klarlægge ca. 40 problemstillinger, der danner grundlag for SAS fortsatte strategiske positionering og produktudvikling.

Den grundlæggende filosofi er, at passagererne skal have større kontrol over rejsen. Det kræver en bedre balance mellem systemets behov og kundens. Systemets opgave er at betjene kunden, ikke omvendt. For at dette skal kunne virkeliggøres, kræver det, at hele rejseprocessen synliggøres, og at de forskellige alternativer bliver tydelige. Først da bliver det muligt for kunden at udtrykke sine ønsker og udnytte sine valgmuligheder.



Markeder

SAS Markeder

SAS hovedmarkeder er Skandinavien, Nordeuropa og Nordamerika. Udviklingen på disse markeder vil inden for en overskuelig fremtid komme til at styre SAS resultater og finansielle stilling.

SAS har valgt at dele flyvirksomheden op i seks segmenter:

- Interkontinentale ruter
- Europæiske ruter
- Interskandinaviske ruter
- Dansk indenrigstrafik inklusiv Grønland
- Norsk indenrigstrafik
- Svensk indenrigstrafik

I den kommende treårsperiode er efterspørgslen beregnet til at stige med 4–5% pr. år. Variationerne mellem lande og regioner kan dog blive store, og usikkerheden om tilvæksten i branchen er stor.

Skandinavien er et intensivt flymarked. Det skyldes, at området dækker en stor overflade med delvis svær topografi og meget vand. Desuden ligger Skandinavien i udkanten på kortet og er tyndest befolket. Det skaber et behov for flytransport til og fra, og i og mellem landene.

Alle de store luftfartsselskaber flyver til Skandinavien. Dertil kommer et antal små selskaber, der har specialiseret sig i et mindre antal ruter og destinationer. Deres største konkurrencemiddel er priserne.

Interkontinental trafik

SAS havde ved udgangen af 1998 egen trafik til ni destinationer i det interkontinentale net. Heraf er de tre i USA. Andre store ruter er Skandinavien – Tokyo og Skandinavien – Bangkok/Singapore.

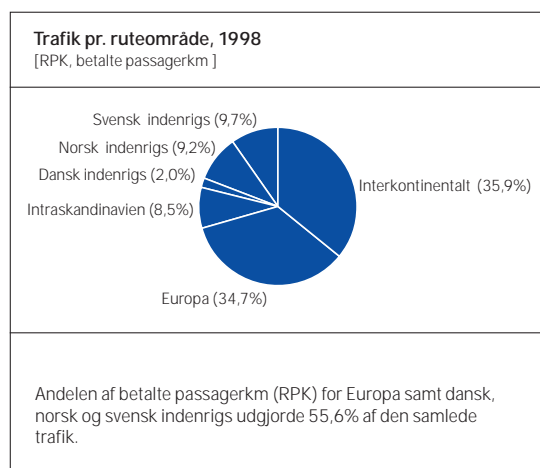
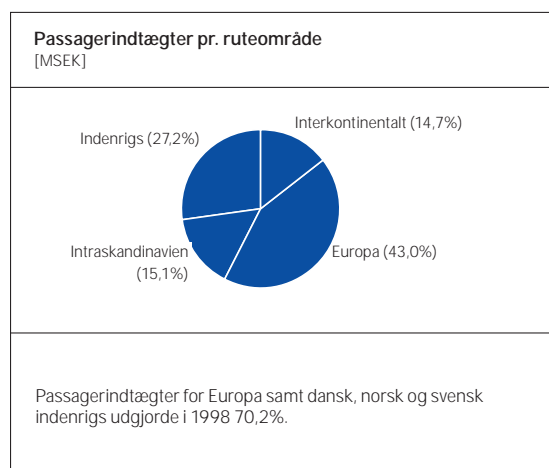
Markedet for flyrejser til de aktuelle destinationer har udviklet sig positivt i de seneste år. I 1998 blev efterspørgslen på rejser samt prisniveauerne til Asien påvirket af den økonomiske nedgang i regionen. På grund af bristende trafikunderlag har SAS besluttet at nedlægge ruten til Hong-Kong. Det må formodes, at krisen i Asien vil påvirke flymarkedet direkte og indirekte i en række år frem. På lang sigt er mulighederne for kraftig vækst dog meget gunstige.

I den interkontinentale trafik benytter SAS 13 Boeing 767, et fly med 190 siddepladser.

SAS indtjeningssevne er i den nuværende situation stærkt begrænset på grund af mangel på kapacitet. Kabinefaktoren nåede i gennemsnit næsten 80% pr. flyvning i 1998, hvilket i praksis vil sige fuldt belagt. SAS analyserer derfor den interkontinentale flådes fremtidige sammensætning og aktuelle investeringsbehov.

Europatrafik

De store destinationer for SAS Europa-trafik er London, Bruxelles, Paris, Amsterdam, Frankfurt og Helsingfors. Skandinavien–London er stadig SAS største europæiske rute trods kraftigt øget konkurrence først og fremmest fra British Airways.



Intraskandinavisk trafik

SAS har traditionelt en dominerende stilling, når det gælder trafikken inden for hovedstadstrekanten Stockholm-Oslo-København. Konkurrencen har ført til øget udbud og lavere priser, hvilket har tiltrukket nye grupper rejsende. Hidtil har konkurrenternes kapacitetsudbud ikke medført lavere markedsandele for SAS.

SAS fortsætter med at udbygge sit trafikprogram mellem de skandinaviske lande både med hensyn til afgang og destinationer. I 1998 forstærkedes feeder trafikken fra flere punkter i Sverige til København.

Indenrigstrafik

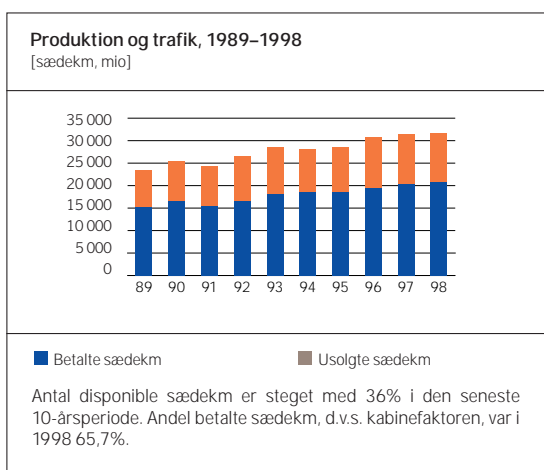
SAS flyver indenrigs i moderlandene Danmark, Norge og Sverige. I disse lande har SAS en meget stærk position, selv om markedsandelene er faldet noget i 1990-erne som følge af deregulering og øget konkurrence.

De tre lande har forskellige forudsætninger, når det gælder det fremtidige ekspansionspotentiale.

I Danmark har infrastrukturen i relation til broer og veje gennemgået en kraftig udbygning de seneste år, hvilket indebærer at flyets muligheder for at konkurrere med vej- og sportrafik mindskes.

Den økonomiske vækst i Norge har været meget gunstig i størstedelen af 1990-erne, hvilket har haft en positiv indflydelse på ruteflyvningen. I 1998 ændredes trenden, idet den norske økonomi begyndte at stagnere. På længere sigt er mulighederne imidlertid gode. I Norge har SAS en meget stærk konkurrent i det lokale Braathens, som nu begynder at udvide sit marked til andre dele af Skandinavien og Europa.

Efterspørgslen på det svenske indenrigsmarked faldt i begyndelsen af 90-erne og steg derefter lidt. Mod slutningen af 1997 var der en betydelig fremgang som forstærkedes i 1998.



Markedssegment

SAS har to klasser i udenrigstrafikken, Business Class og Economy Class. Som samlet begreb for SAS tilbud til ferierejsende findes SAS Pleasure. Det rummer attraktive privatrejseprodukter, alt fra billigste flysæde til komplette arrangementer.

SAS hovedmålgruppe er den hyppige forretningsrejsende, som også står for den overvejende del af privatrejserne.

SAS passagertrafikudvikling 1998

	1998	1997	Ændring i %
Totalt SAS			
Antal passagerer, (000)	21 499	20 608	4,3
RPK, mio.	20 821	20 265	2,7
ASK, mio.	31 704	31 257	1,4
Kabinefaktor, %	65,7	64,8	0,9 *
Enhedsindtægt (yield) valutajusteret, SEK	1,35	1,34	0,7
EuroClass, andel RPK i %	31,0	31,7	-0,7 *
Interkontinentale ruter			
Antal passagerer, (000)	1 076	1 063	1,2
RPK, mio.	7 475	7 437	0,5
ASK, mio.	9 620	9 380	2,6
Kabinefaktor, %	77,7	79,3	-1,6 *
Yield, valutajusteret			-2,0
Europæiske ruter			
Antal passagerer, (000)	7 233	6 892	4,9
RPK, mio.	7 229	6 996	3,3
ASK, mio.	12 211	12 200	0,1
Kabinefaktor, %	59,2	57,3	1,9 *
Yield, valutajusteret			3,1
Interskandinaviske ruter			
Antal passagerer, (000)	4 166	4 049	2,9
RPK, mio.	1 751	1 723	1,6
ASK, mio.	2 956	2 877	2,7
Kabinefaktor, %	59,2	59,9	-0,6 *
Yield, valutajusteret			-0,5
Dansk indenrigs og Grønland			
Antal passagerer, (000)	1 152	1 292	-10,9
RPK, mio.	422	464	-9,1
ASK, mio.	674	789	-14,5
Kabinefaktor, %	62,5	58,8	3,7 *
Yield, valutajusteret			-8,8
Norsk indenrigs			
Antal passagerer, (000)	3 607	3 472	3,9
RPK, mio.	1 911	1 827	4,6
ASK, mio.	3 049	2 993	1,9
Kabinefaktor, %	62,7	61,0	1,7 *
Yield, valutajusteret			2,3
Svensk indenrigs			
Antal passagerer, (000)	4 265	3 840	11,1
RPK, mio.	2 033	1 818	11,8
ASK, mio.	3 194	3 018	5,8
Kabinefaktor, %	63,6	60,2	3,4 *
Yield, valutajusteret			-6,7

* Ændring, i %

Definitioner se side 112.

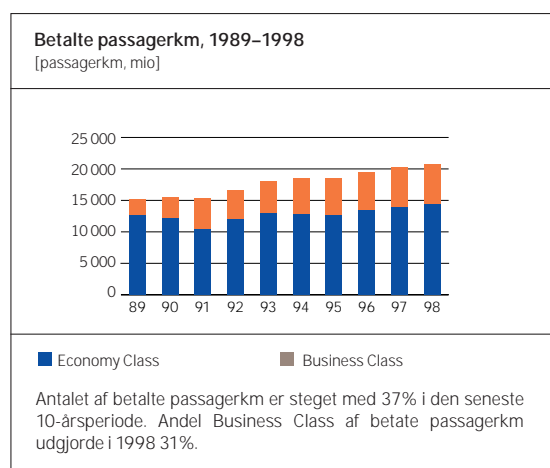
Hovedprincippet for kategoriinddelingen er, at passagerne i Business Class betaler en højere pris for et kvalitetsmæssigt bedre produkt, frem for alt når det gælder fleksibilitet ved booking (tidstabel og afrejsedag) og frekvenser. Economy Class tilbyder et godt produkt til en konkurrencedygtig pris, men med visse restriktioner. Hver flyvnings økonomi er afhængig af disponibel kapacitet samt belægning og mixet mellem rejser til fuld pris og rabatrejser. Jo flere rejser til fuld pris, desto bedre resultat. For at fylde de resterende sæder har flyrejsebranchen historisk set givet markedet rabattilbud, som ofte har været vanskelige at få overblik over.

I dag er flyrejsesæder en vare, som kan udbydes direkte via Internet og modtages via agent eller af den endelige forbruger. Rejsende kan når som helst vurdere udbudet samt booke og betale via nettet. Det skaber nye muligheder både for kunderne og flyselskaberne.

SAS arbejder bevidst med at optimere indtægterne i den daglige drift på de respektive geografiske markeder. Arbejdet består i aktivt at tilpasse sig markedets behov for forskellige priser, reagere på udspil fra konkurrenter, arbejde med salgsorganisationer og følge op på kampagner.

Fragt

SAS Cargos forretningsidé er at løse erhvervslivets behov for hurtige og sikre flyfragttransporter til, fra og inden for Skandinavien, Finland og de baltiske lande. Hovedstrategien er, at SAS Cargo tilbyder komplette transportløsninger gennem et aktivt samarbejde med andre flyselskaber samt speditører og slutkunder. Partnerskabet med Lufthansa Cargo AG er blevet forstærket. I efteråret blev der indgået en transportaftale med Lufthansa Cargo og Japan Airlines angående fragtkapaciteten på et Boeing 747 fragtfly mellem Europa, Skandinavien og Japan.



For fragt mellem København og Baltikum er der et samarbejde med DHL.

Trafikindtægterne i SAS Cargo steg med 1,2% i 1998 sammenlignet med 1997. SAS Cargos indtægter modsvare ca. 7% af de totale trafikindtægter i SAS. Væksten på det internationale flyfragtmarked var mindre end de tidligere år, hvilket har medført overkapacitet og øget konkurrence samt pressede priser.

Nye fragtterminaler

1998 blev på mange måder et historisk år for SAS Cargo med store investeringer i nye terminaler. For at styrke positionen på det nordamerikanske marked indviede SAS Cargo en ny fragtterminal i Newark, New York i januar måned. I oktober blev en ny fragtterminal taget i brug på Gardermoen og i december den nye højteknologiske fragtterminal i København på 27.000 m². Kapaciteten i København er 350.000 tons fragt om året, hvilket er ca. 50% mere end i den gamle terminal. Udbygningen af terminalkapaciteten er også gjort med henblik på en større fragtdrift i samarbejde med partnere.

Fremtidsudsigter for SAS Cargo

Der forventes en fortsat langsom udvikling af fragtmarkedet i 1999. Konkurrencen er blevet hårdere, samtidig med at en stor del af fragtkapaciteten i Asien er flyttet til Nordatlanten, hvor priserne som følge af overkapacitet er under pres. Derfor er partnerskab med såvel speditører som andre flyselskaber vigtige for at styrke SAS Cargos konkurrencekraft.

Nøgletal for SAS Cargo, 1998

		Ændring, i % fra 1997
Indtægter, MSEK	2 053	1,2
Fløjne tons	279 927	0,4
Ton km (000)	876 848	3,3
Cargo Yield, SEK/ton km	2,26	-0,6

Fragt og posttrafik, 1998

	Fragt		Post	
	Mio. ton km	Ændring i %	Mio. ton km	Ændring i %
Interkontinentalt	739 360	3,9	24 055	-7,4
Europa	51 995	-7,4	13 762	-3,9
Interskandinavisk	21 861	5,0	1 577	3,0
Totalt Internationalt	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
Total Indenrigs	15 851	-2,5	8 387	-3,9
Total	829 067	3,0	47 781	-5,5

Operationelle nøgletal, tiårsoversigt

Trafik/Produktion	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992 ¹	1991	1990	1989
Antal befløjne byer	101	98	101	100	102	104	98	82	85	81
Antal flyvninger, rutetrafik	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940	*	*	*	*
Fløjne kilometer, rutetrafik (mill)	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6	202,9	190,7	188,4	169,4
Flytimer i luften, rutetrafik (000)	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9	326,0	286,6	298,3	268,3
Antal befordrede passagerer, i alt (000) ²	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619	16 808	13 949	14 962	14 005
Udbudte ton-km, i alt (mill)	4 501,1	4 346,0	4 130,8	3 586,2	3 514,0	3 576,4	3 389,8	3 074,4	3 278,4	3 060,4
Udbudte ton-km, rutetrafik	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
Udbudte ton-km, Øvrigt	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8	44,8	7,5	12,0	10,2
Betalte ton-km, rutetrafik (mill)	2 680,0	2 571,5	2 392,2	2 172,7	2 163,2	2 106,9	1 929,9	1 847,2	2 002,9	1 876,5
Passagerer og overvægtsbagage	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
Fragt	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
Totale lastfaktor, i rutetrafik (%)	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1	57,7	60,2	61,3	61,5
Udbudte sæde-km, i rutetrafik (mill) ²	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581	26 396	24 317	25 475	23 320
Betalte passager-km, i rutetrafik (mill) ²	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138	16 554	15 416	16 493	15 229
Kabinefaktor, rutetrafik (%)	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
Gennemsnitlig rejsestrækning, rutetrafik (km)	971	986	990	989	983	976	990	1 108	1 102	1 087
Trafikindtægter/ betalte ton-km (SEK)	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24	10,48	10,52	9,26	8,82
Passagerindtægter/ betalte passager-km, rutetrafik (SEK)	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21	1,06	1,10	*	*
Flydriftsomkostninger/udbudte ton-km, rutetrafik (SEK)	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69	6,18	6,22	*	*
Betalte ton-km/ansat, rutetrafik (000)	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4	93,5	99,3	99,0	90,0
Betalte passager-km/ansat, rutetrafik (000)	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5	933,1	802,0	828,8	815,3	730,4
Brændstofpris (cent/gallon)	66	75	78	67	66	71	76	82	90	66
Punktighed (% inden for 15 minutter)	82,7	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0	90,6	91,5	89,4	88,2
Regularitet (%)	98,1	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7	99,0	99,2	98,4	98,5
Break even-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

¹ Tabellerne inkluderer 7 måneder af Linjeflygs trafik og produktionstal.

² Inklusive øvrig trafik/produktion.

* Oplysningerne er ikke tilgængelige.

Definitioner se side 112.



Forretningsidé og mål

Overordnede mål

SAS overordnede mål er tilfredse kunder og en konkurrencedygtig udvikling af shareholder value.

Kundemål

SAS kundemål er, at alle kunder vil rejse med SAS igen.

Kvalitetsmål

For basiskvaliteten har SAS sat sig flybranchens hårdeste mål. Det skal altid fungere, når man rejser med SAS.

Personalemål

Personalemålet er, at alle medarbejdernes gode ressourcer skal frigøres.

Strategier for øget lønsomhed

SAS finansielle mål er 12% forrentning af den investerede kapital, regnet som et gennemsnit over en konjunkturcyklus.

"SAS forretningsidé er lønsomt at betjene det skandinaviske marked med et bredt udbud af flybaserede tjenester som foretrækkes på markedet med særlig fokus på forretningsrejsende."

SAS mål

Overordnede mål

SAS overordnede mål er tilfredse kunder og en konkurrencedygtig udvikling i shareholder value, værdien for aktieejeren. Dette er splittet op i to delmål, der sigter på dels ejernes forrentning, dels SAS finansielle udvikling.

SAS mål for ejernes forrentning er 14% på summen af den årlige kursændring og udbyttet regnet som et gennemsnit over en konjunkturperiode. SAS finansielle mål er en forrentning på 12% af den investerede kapital, regnet som et gennemsnit over en konjunkturperiode. Dette mål beskrives udførligt på side 36.

Kundemål

SAS kundemål er, at alle kunder vil rejse med SAS igen. Genkøbsvillighed dvs. kundernes udsagn om at ville rejse med SAS næste gang, måles hvert år i indeks. Dette indeks er steget fra 75 til 80 i perioden 1996–1998.

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

NKI er et indeks med maksimalværdien 100. Metoden giver SAS nøgletal for den totale kundetilfredshed og for vigtige præstationsområder. På den måde får SAS en klar pejling af, hvor der skal sættes ind.

De faktorer som har størst betydning for tilfredse kunder er:

- en venlig behandling og en effektiv service
- punktlighed og regularitet
- kvalitet og bredde i trafiksystemet.

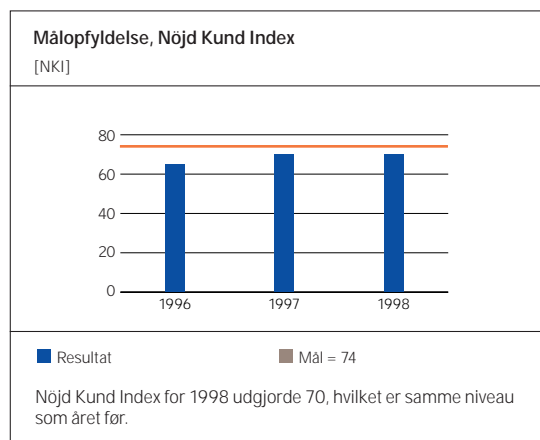
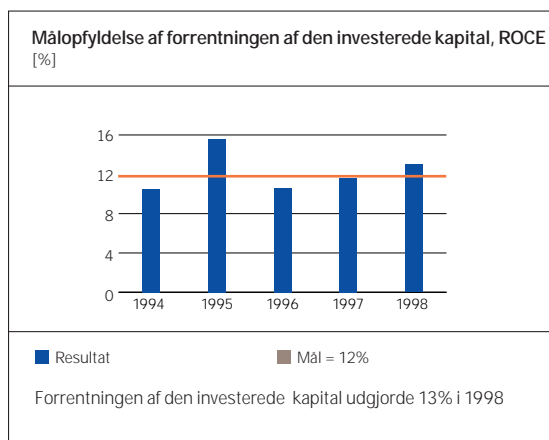
NKI-målingerne startede i 1996. Målet for 1998 var 74 og resultatet 70 (70). For 1999 er målet igen sat til 74.

For at kundetilfredsheden stadig skal stige, koncentrerer SAS sig om to hovedområder, basiskvaliteten, det skal altid fungere, når man rejser med SAS, og serviceprodukterne, det skal altid være behageligt at rejse med SAS.

SAS kvalitetsmål

For basiskvaliteten har SAS sat sig branchens hårdeste mål. Det kan dog konstateres, at flere af SAS interne mål for basiskvaliteten ikke blev nået i 1998. Det skyldes til dels konflikten på det danske arbejdsmarked i april/maj måned, flyvelederstrejken i Norge i juni, flyvelederkonflikten i Sverige i september, åbningen af Oslos lufthavn Gardermoen samt indførslen af nye flyvestrækninger i Skandinavien i oktober 1998. Især de to sidstnævnte årsager førte til produktionsforstyrrelser med deraf følgende mangler i flykapacitet og flybesætning.

Desuden er der fortsat tæt trafik i luftrummet over Europa og kapacitetsmangel i Europas større lufthavne. Dette er et branche- og strukturproblem, som rammer alle luftfartsselskaber, hvilket gør at SAS generelt fortsat har et punktlighedsniveau, som er blandt de bedste i Europa.



På trods af, at det ikke er lykkedes at opfylde målene, var SAS et af Europas mest punktligste flyselskaber i 1998. Dette illustrerer et af de alvorligste problemer for flybranchen i øjeblikket. Kunderne opfatter punktligthed som en afgørende faktor i forbindelse med basiskvaliteten, men flyselskaberne kan ikke leve op til dette krav.

Personalemålsætning

Målsætningen for personalet er, at alle medarbejdernes ressourcer skal frigøres, så den enkelte medarbejder udvikler sig og føler en tilfredsstillende ved sit arbejde.

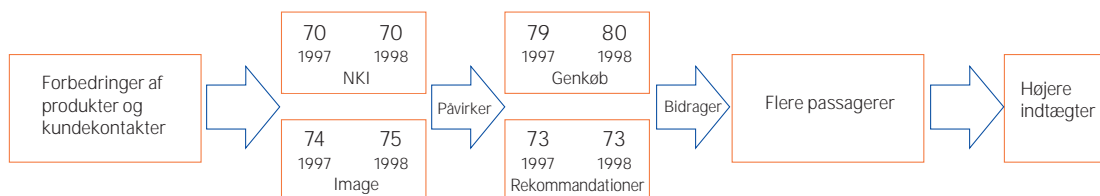
Personaleideen bygger på den overbevisning, at medarbejderne er og bliver virksomhedens vigtigste middel i konkurrencen. Kompetencen, kreativiteten, evnerne og

viljen til at levere service, der er tilpasset kundens behov og ønsker, er vores fremmeste konkurrence fordel.

Medarbejderne giver udtryk for deres syn på arbejdsklimaet i det årlige rundspørge, PULS (Personale Undersøgelser om Livet i SAS). Basisåret for målingerne er 1996. Indeks for 1998 blev 106, hvilket er samme niveau som året før. Forklaringen er, at 1998 har været præget af mange vanskeligheder, der har påvirket medarbejdernes arbejdsforhold og dermed deres præstationer. Heraf kan bl.a. nævnes store arbejdskonflikter i Skandinavien, problemer i forbindelse med introduktionen af nye flyvestrækninger og åbningen af nye lufthavne.

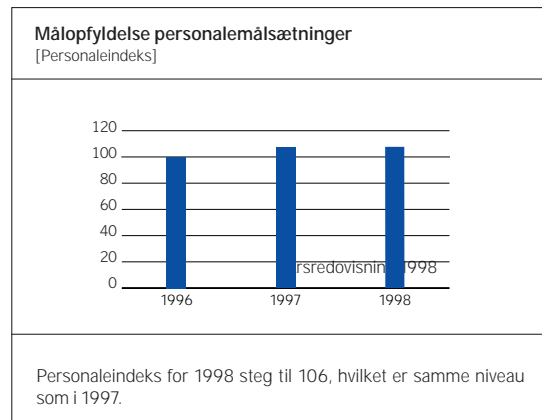
Målstyring

Mere tilfredse kunder og forbedret image giver flere passagerer og højere indtægter.



SAS kvalitetsmål

	1998	1997	Mål
Ingen ulykker eller alvorligere hændelser	0	0	0
Indstillede flyvninger	2%	1%	max. 1%
Flyvninger forsinkede mere end 15 min.	17%	12%	max. 7%
Flyvninger forsinkede mere end 2 min.	44%	36%	max. 25%
Andel kunder som må vente på svar i SAS telefonsalg så længe, at samtalen går tabt	23%	10%	max. 5%



Strategier for øget lønsomhed

Lønsomhedsmålet

SAS finansielle mål er 12% forrentning af investeret kapital regnet som gennemsnit over en konjunkturcyklus.

I perioden 1994–98 steg den gennemsnitlige forrentning til 12,3% med 10,5% i 1994 som det laveste og 15,6% i 1995 som det højeste. Målet blev således nået. I 1998 noteredes en afdæmpning af væksten, som kan tyde på, at den positive trend i efterspørgslen er ved at vende. Eftersom flyrejseindustrien ligger tidligt i konjunkturcyklussen skulle dette være et tegn på en svagere konjunktur. Omfanget og dybden er det for tidligt at sige noget om endnu.

Udviklingen i forrentningen viser, at SAS må rette op på ubalancen i forholdet mellem indtægter og udgifter. En del af disse ubalancer er strukturelle og er ens for hele branchen. Andre er specifikke for SAS og hænger sammen med trafiknettet, fordelingen mellem fuldpris og rabatter, enhedsudgiften og flyvedistancerne.

Enhedsindtægten/enhedsomkostningen

SAS rutenet er blevet udviklet for at tilgodese de skandinaviske rejsendes behov for effektive flytransporter. Det har ført til, at SAS i forhold til størstedelen af de øvrige europæiske luftfartsselskaber har:

- kortere gennemsnitsdistancer med flere starter og landinger
- højere andel af fuldpris-betalende og
- en peak-betonet trafik med stærk koncentration om morgenen og aftenen.

De korte gennemsnitsdistancer påvirker enhedsindtæg-

ten, dvs. indtægten per betalt passagerkilometer og enhedsudgiften, som er udgifter per udbudt sædekilometer.

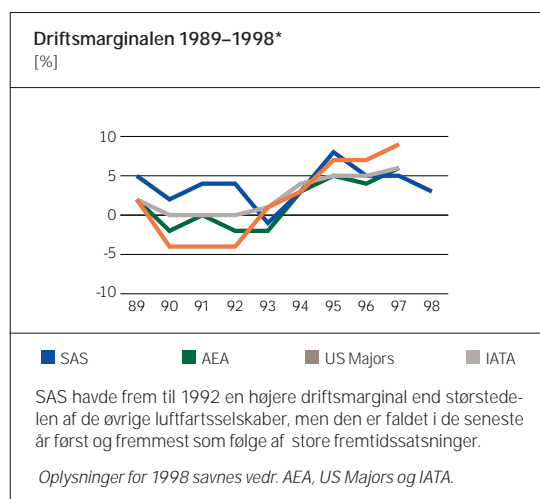
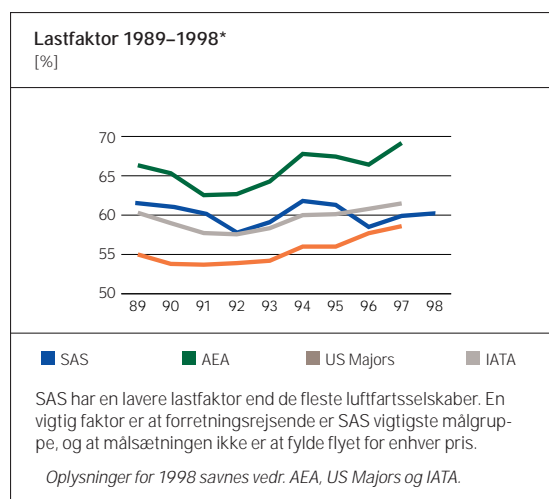
SAS gennemsnitlige flyvestrækning i det europæiske trafiksystem var 725 kilometer i 1997 set i forhold til de ca. 860 kilometer, der er gennemsnittet for de europæiske flyselskaber europatrafik.

I forhold til branchen som helhed har SAS en høj enhedsindtægt. Udviklingen skyldes faktorer som prisniveauet og prisstrukturer, konkurrencesituationen, rutenettets udvikling, valutakurser og udviklingen i rejseaktiviteten på henholdsvis forretnings- og turistklasse. De fleste af disse faktorer er mulige at påvirke, og SAS fremgang er derfor et resultat af en avanceret yield-management.

Samtidig har SAS en højere enhedsomkostning, hvilket først og fremmest skyldes de gennemsnitligt korte distancer, men også til dels skyldes et gennemsnitligt højere lønniveau i kombination med kortere arbejdstider. Den høje andel af fuldpris betalende passagerer kræver også et godt serviceniveau, hvilket afspejles i udgiftsniveauet.

Det kan ikke forventes, at den gennemsnitlige enhedsindtægt (yelden) fremover vil stige som ønsket. Kravet om lønsomhed skal derfor først og fremmest tilgodeses gennem lavere udgifter og desuden gennem mere effektive fly med lavere udgift pr. sædekilometer. Derfor skal SAS koncentrere sig om at højne produktiviteten for at forbedre lønsomheden.

Desuden foretager SAS betydelige investeringer i nyt materiel, hvilket medfører højere kapitaludgifter og stiller højere krav til bruttomarginalen. På den anden side



* Definitioner se side 112.

øges kapaciteten, hvilket giver mulighed for større indtægter under forudsætning af, at SAS kan forbedre sin markedsposition. Store dele af SAS ændringsprogram, SAS 2000+, koncentrerer derfor om foranstaltninger, der skal øge antallet af rejsende og dermed udbyttet på flyvningerne. Beskrivelse af ændringsprogrammet SAS 2000+ findes på side 43.

Kabinefaktor

SAS kabinefaktor, belægningen, er lavere end hos flertallet af konkurrenterne i Europa, hvad angår de europæiske ruter. Dette er en konsekvens af strategien med at fokusere på forretningsrejsesegmentet. Forretningsrejsende har deres "myldretid" morgen og aften samt hverdage. Mange flyvninger afgår på andre tidspunkter af døgnet og skal fyldes. Det sker gennem en differentieret prisfastsættelse. I begyndelsen af 1998 introducerede SAS et nyt koncept for fritidsrejsende, SAS Pleasure. Formålet var at styrke SAS markedsposition og øge den totale indtægtsmasse.

På de interkontinentale ruter er SAS kabinefaktor meget høj, og der er for indeværende tale om kapacitetsmangel. Dette har forbedret forholdet mellem enhedsindtægter og enhedsudgifter, eftersom SAS ikke behøver give rabat på billetterne i samme grad som tidligere.

Udviklingen i 1998

I 1998 lå enhedsindtægten fortsat på niveauet fra i fjor, mens nettoenhedsudgiften steg med 0,4% justeret for valutaeffekter. Samtidig faldt produktiviteten med 3,7%, hvilket forstærkede den allerede eksisterende negative trend.

Resultatet for 1998 blev påvirket af et antal strukturelle forandringer samt midlertidige problemer.

Dertil hører:

- arbejdsmarkedskonflikten i Danmark og Norge
- åbningen af Oslos nye lufthavn Gardermoen og over-

flytningen af trafikken fra Fornebu, hvilket i overgangsperioden betød mindre trafik

- ny passagerterminal i København samt nye fragtterminaler i København og Oslo medførte også forstyrrelser af driften
- introduktion af den nye flytype Boeing 737 krævede en betydelig uddannelsesindsats, hvilket betød midlertidige bemandingsproblemer
- indførelsen af nye flyvestrækninger i Skandinavien med store trafikproblemer i en periode.

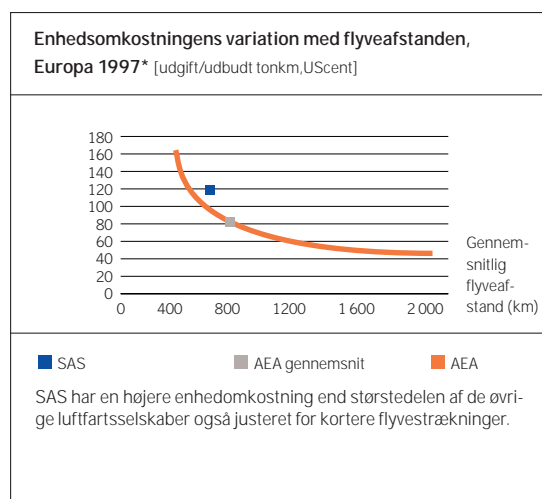
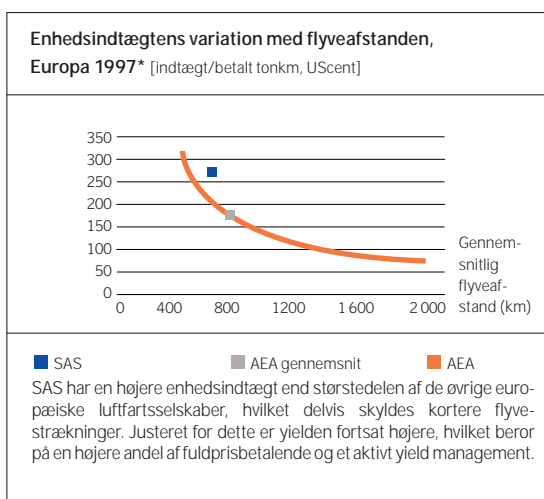
I alt belastede disse vanskeligheder årets resultat med ca. 800 MSEK.

Forbedringsprogram

Udviklingen inden for flyindustrien er kendetegnet af stor usikkerhed om forudsætningerne for de nærmeste års trafik- og indtægtsudvikling. SAS har i anden halvdel af 1998 konstateret en generelt svagere konjunktur og en vigende efterspørgsel i forretningssegmentet. Denne trend forventes at fortsætte i 1999 og bidrager til et fortsat pres på enhedsindtægten.

For at imødegå denne udvikling har SAS igangsat et omstrukturings- og forbedringsprogram. Forbedringsprogrammet skal over en toårsperiode (1999 og 2000) resultere i omkostningsforbedringer på 3 000 MSEK. Målet for dette forbedringsprogram er at forstærke lønsomheden med tre procentenheder i bruttodækningsgraden, modsvarende en nettoresultatforbedring på 1 200 MSEK.

Programmet bygger på gapanalyser og benchmarks og har til formål at styrke konkurrenceevnen i alle dele af virksomheden. Bl.a. fortsætter omstruktureringen inden for distributions- og salgskanalerne, hvilket vil give en betydelig resultateffekt. Resultatforbedringsprogrammet skal løfte lønsomheden til et niveau, der anses for nødvendigt og konkurrencedygtigt.



* Definitioner se side 112.

Scandinavian

Scandinavian

WARNING:
STAND CLEAR OF
HAZARD AREAS WHILE
ENGINE IS RUNNING



SAS 2000+

SAS og miljøet

SAS var det første luftfartsselskab som løftede miljøarbejdet op på højeste ledelsesplan og gjorde det til et strategisk spørgsmål.

Ændringsprogrammet 2000+

Ny identitet, nyt design og nye fly.

Kundekontakten

Forandringsprocessen tager udgangspunkt i kunden og kundens behov i forbindelse med rejsen.

Medarbejderne i nøgleposition

Det handler om holdningen til arbejdsopgaverne og kontakten til kunderne.

"SAS 2000+ er det gennemgribende ændringsprogram der skal styrke SAS konkurrenceevne og lønsomhed. Programmet tager udgangspunkt i de krav og behov som SAS har identificeret hos morgendagens rejsende og berører alle SAS funktioner og samtlige medarbejdere overalt i verden."

SAS og miljøet

Stigende indvirkning på indtægter og omkostninger

Flybranchens kraftige ekspansion viser, at samfundet vurderer nytten af flyet højt. Men en forudsætning for fortsat vækst er, at branchen i nær, samarbejde med det øvrige samfund gør noget ved miljøproblemerne. Det er SAS vision at ligge i spidsen, når det gælder om at finde en plads for flyindustrien inden for rammerne af samfundets stræben mod en miljømæssig bæredygtig udvikling.

I de år SAS har arbejdet ud fra den miljøstrategi der blev fastlagt i 1995, har mange positive effekter kunnet mærkes, også på den forretningsmæssige position. Omkostninger mindskes, når det relative råvareforbrug, energianvendelse og affaldsmængder mindskes. Et velordnet miljøarbejde åbner muligheder for øgede indtægter nu hvor miljøaspekter er blevet en vigtig og integreret del af kundens købsbeslutning.

Miljøbaserede afgifter udgør en stigende del af driftsomkostningerne, i 1998 2,3% af omsætningen, samtidig med at de miljørelaterede trafikrestriktioner skærpes. SAS er klar til at betale den del af miljøbelastningen som virksomheden er årsag til, ud fra princippet om, at forureneren betaler. Men så skal øvrige transportformer også bære deres udgifter for miljøpåvirkning, infrastruktur, ulykkesrisici og arealudnyttelse. SAS arbejder i såvel nationale som internationale fora for at få skabt en ramme for langsigtede forudsigelige og internationalt konkurrenceneutrale forudsætninger.

SAS totale miljøafgifter og skatter steg i 1998 til 872 (532) MSEK, en stigning på 64%. Denne stigning skyldes indførelsen af en miljøbaseret passagerafgift i Danmark på 215 MSEK, den nye emissionsafgift i Sverige på 49 MSEK samt en forhøjet miljørelateret stoleafgift i Norge der medførte en omkostningsforøgelse på 126 MSEK.

Miljøpåvirkning

SAS samlede økoeffektivitet måles ved hjælp af et vejet miljøindex med 1994 som basisår. Dette index forbedredes i 1998 fra 104 til 105.

Økoeffektiviteten i flyvirksomheden svarer nogenlunde til miljøindexet for SAS totalt. I 1998 var SAS brændstofforbrug og udslip uforandret sammenlignet med 1997, målt både pr RPK og RTK. I absolutte tal steg brændstofforbruget og udslip pga. øget produktion. Når indfasningen af SAS nye Boeing 737-600/700/800 med kvælstofoxid(Nox)-reducerende DAC-motorer slår igennem 1999 forventes lavere brændstofforbrug og udslip i forhold til produktionen. Miljøinvesteringen i de ekstra udstyrede motorer beløber sig til ca. 5 MSEK pr.

fly og placerer flyet fordelagtigt i afgiftssystemet i de lande, der har indført Nox-baserede miljøafgifter.

Andelen af kapitel II-fly i SAS faldt i 1998 fra 12 til 11%. I vinterprogrammet 1999/2000 vil SAS udfase resten af kapitel II-flyene og opfylder dermed i god tid de støjkraav, som EU har opstillet for trafik efter 1. april 2002.

Kabinevirksomhedens miljøindex forbedredes i 1998 med to enheder fra 108 til 110. SAS mål i kabinevirksomheden er at mindske energi- og vandforbruget med 20% og affaldsmængderne med 30% frem til 2001 sammenlignet med 1997. Reduktion af omkostningerne vil følge samme mønster. SAS vurderer, at målene vil kunne nås inden for den fastsatte tid.

Miljøindexet for aktiviteterne på jorden forringedes i 1998 til 121 (126), men ligger stadig højere end i 1996 (107). Målet er at reducere energiforbruget pr m² for el og varme til de lokaler, hvor SAS har aktiviteter, med 10% sammenlignet med 1997. Målet er allerede nået i 1998, men grundet flytning til Oslo's nye lufthavn i Gardermoen er data usikre og 1999-tallene skal vurderes, inden der kan siges at være sikkerhed for, at udviklingen er holdbar på længere sigt.

I 1998 afsluttedes flere store byggeprojekter, hvor SAS har arbejdet med høje krav til miljøtilpasning. I Gardermoen opførte SAS ca 90000m² lokaler, hvor de totale investeringer indeholdt en miljøinvestering på ca. 25 MSEK. I København indviedes den ny Cargo fragttterminal, hvor miljøinvesteringerne er vurderet til at udgøre 20-30 MSEK.

Udskiftning og opgradering af udstyr i forbindelse med SAS 2000+ er styret af høje miljøkrav. Det er ambitionen at gennemføre forandringer i relation til planlagt vedligehold for at spare penge og ressourcer. Det er målet at udskiftet materiel så vidt muligt skal gå til genanvendelse.

Overskridelser, hændelser og uenigheder

I 1998 holdt SAS sig inden for samtlige gældende bestemmelser for virksomheden. Der indtraf seks miljørelaterede hændelser. SAS har levet op til sit ansvar i denne forbindelse, som i øvrigt ikke har foranlediget væsentlige udgifter for SAS.

- Tre miljørelaterede uenigheder opstod i løbet af året:
- Statens Lufthavnsvæsen i Danmark anmeldte i 1997 SAS som mistænkt for at have bremset med hjælp af jetmotorerne i ca 15 tilfælde. Sagerne er fortsat under retslig behandling, og må forventes at blive behandlet i 1999.
 - I 1997 indførtes forbud mod landing med kapitel II-fly i

Karlstads nye lufthavn. SAS foretog en anmeldelse til EU-kommisionen, idet restriktionerne blev indført før EUs forbud træder i kraft den 1. april 2002. EU har opfordret den svenske regering til senest i marts 1999 at rette sig efter gældende EU-regler og trække forbudet tilbage.

• SAS er uenig med den tidligere ejer angående en nødvendig sanering af jord, hvor SAS har bygget sine komponentværksteder. Uenigheden, der omfatter 16 MSEK, forventes at få en retslig løsning i foråret 1999.

SAS forsikringer tegner virksomhedens ansvar for miljøpåvirkning ved ulykker og pludseligt opståede hændelser. SAS har planer og beredskab i tilfælde af havari, ulykker og hændelser, der kan medføre forurening, som oftest i samarbejde med aktuel lufthavnsejer. SAS driver virksomhed og udfører systematisk vedligeholdelse på en måde, der forebygger og begrænser risici for forurening.

Ændringer af miljøafgifter, -skatter og -regler

Den almene trend i flybranchen er stigninger og forskydninger af beskatningen til miljørelaterede afgifter og skatter, samtidig med at miljøbegrundede restriktioner i trafikken skærpes. I Skandinavien ligger de miljørelaterede skatter og afgifter i 1999 på samme niveau som i 1998. En nyhed er dog den CO₂-afgift som Norge indførte den 1. januar 1999. Den omfattede oprindeligt både international og national trafik, hvilket strider mod ICAO's retningslinier og norske luftfartsaftaler med andre lande. Afgiften ændredes da også efter kort tid til kun at gælde indenrigs. Det er en kombineret afgift på svovl og CO₂ på 0,30 SEK pr liter flybrændstof. Der er fortsat usikkerhed om hvad bortfaldet af CO₂-skatten på de internationale ruter kommer til at indebære. Regeringens udtalte hensigt er, at statskassen skal kompensere bortfaldet på ca 80 MSEK gennem stigninger af andre skatter/afgifter på flytrafikken. Den differentierede norske stoleafgift granskes for tiden af EFTA's overvågningsorgan ESA, da det ikke er tilladt at have forskellige afgifter på international og indenrigs trafik.

I Sverige ventes det, at treprocents-rabatten på støjafgifter for kapitel III-fly fjernes inden for nærmeste fremtid, senest 2002, og kapitel II-afgifter stiger fra 65% til 75% i løbet af 1999.

EU's arbejde med at tilpasse det såkaldte mineralolie-direktiv kan medføre, at flybrændstof pålægges miljøafgifter. Det kan medføre meromkostninger for samtlige store selskaber på flere hundrede millioner kroner, hvis der ikke samtidig sker en omfordeling i hele skattesystemet.

ECAC arbejder med et forslag til støjklasseinddeling af kapitel III-fly påtænkt lufthavne der anvender støjafgifter. Dette kan få konsekvenser for SAS MD-80-fly. Også andre miljøafgifter og -reguleringer kan på kort sigt medføre mindre fleksibilitet i udnyttelse af SAS flyflåde og dermed øgede omkostninger i trafiksystemet. Det kan også få negativ effekt på andenhånds-værdien af dele af SAS-flåden.

ICAO arbejder med ændrede certificeringskrav og retningslinier for skatter og afgifter. En vis usikkerhed råder om hvorvidt dette vil få nogen væsentlig betydning for SAS.

AEA arbejder med bindende miljømål, som kan indgå i forhandlede aftaler med myndighederne. Med den udvikling SAS flyflåde gennemgår bør de bindende mål der kan blive aktuelle, ligge inden for det, SAS allerede kan præstere.

Handlen med udslipkvoter udvikles hurtigt internationalt. SAS følger denne proces og vurderer at dele af et sådan et system kan berøre branchen. Det kan ligge på linie med SAS policy om at forurenere betaler, afhængig af hvordan systemet udformes. Indførelse af specielle skatter for flyvning om natten i Gardermoen, der skelner, mellem forskellige flytyper inden for kapitel III, strider mod ICAO's principper. SAS vurderer, at dette kan virke præjudicerende for andre lufthavne i SAS trafiksystem.

EU's ministerråd forventes ved sit møde i marts 1999 at træffe beslutning om et stop for EU-registrering af støjdæmpede fly efter den 1. april 1999 og forbud mod trafik efter den 1. april 2002. For SAS får det ikke konse-

Miljørelaterede indtægter og/eller omkostningsreduktioner

[MSEK]	1998	1997	1996
Lavere landingsafgifter efter udfasning af kapitel II-fly	ca. 11	ca. 25	–
Lavere omkostninger efter reduktion af affaldsmængder, forbedret affaldshåndtering og øget genbrug.	8	15	14–19

Miljørelaterede afgifter og skatter

[MSEK]			
Passagerafgift (Danmark)	215	–	–
Sæde- og passagerafgifter (Norge)	601	475	469
Miljøafgift på emissioner (indenrigs Sverige)	49	–	116
Støjafgifter	7	6,5	15

Miljørelaterede investeringer og omkostninger

[MSEK]			
Boeing 737-600	40	–	–
Meromkostninger ved brug af resterende kapitel II-fly	39	50	–
Investeringer og omkostninger i byggesager og øvrige aktiviteter på jorden – miljørelateret andel	72	25	5
Håndtering af affald og specialaffald, drift af rensningsanlæg og olieudskillere etc. – miljørelateret andel	19	17	10–20
Miljøregnskab, miljøprofilering, miljøsponsorering	3	3	3

For definitioner, forklaringer m.v. henvises af pladshensyn til noterne i det separate miljøregnskab for 1998.

kvenser eftersom de tidligere støjdæmpede DC-9 er solgt med *lease back*. Alle fly der berøres vil være udfaset til tiden. Forbudet mod at anvende støjdæmpede fly strider mod ICAO's retningslinier, og viser at EU ikke venter en bred international enighed i spørgsmålet.

EU's direktiv om skærpede krav på Nox-udslip fra nye motorer ventes ikke at få nogen betydning for den planlagte SAS flyflåde.

Erfaringerne efter åbningen af Gardermoen betyder, at der kan forventes begrænsninger i mulighederne for afisning af såvel fly (glycol) som landingsbaner (acetat). Det kan føre til reduceret kapacitet og restriktioner i anvendelse af banesystemet. En fremtidig ombygning eller nye rutiner for at forhindre nedsivning til grundvandet kan forventes.

EU præsenterede i 1998 sin "hvidbog" om bl.a. ansvar ved miljøskader. I rapporten genfinder man de af SAS forventede forslag om, at forureneren betaler. Lovgivningen i de skandinaviske lande indeholder allerede krav i samme retning, hvorfor hvidbogen ikke indebærer nogen forandring for SAS.

FN's videnskabelige klimapanel IPCC præsenterer i april 1999 sin rapport om flytrafik og klimapåvirkning. Flybranchen er på eget initiativ den første branche, der er genstand for en speciel granskning. Dokumentet kommer til at veje tungt i debatten og kan få betydning for udformning af fremtidige miljørelaterede rammevilkår.

Ud fra SAS viden ved trykning af dette årsregnskab, er det bedømmelsen, at der ikke er andre ændringer på vej i miljøregler, godkendelser og dispensationer, som kan få nogen betydning for SAS virksomhed.

Udviklet miljøledelse

En hjørnesten i ledelsen af virksomheden er, at ledelsessystemet skal være helt integreret. Miljøledelsessystemet bygger på, at hver enkelt leder i SAS med beslutningskompetence og budgetansvar har pligt til at inkludere en miljøvurdering som en del af alle beslutningsgrundlag.

I 1998 gennemførte SAS et forprojekt med ambitionen om, at koncernen skal udvikle et certificerbart miljøledelsessystem.

I 1998 forstærkedes SAS centrale miljøafdeling med en ny stilling som miljørådgiver med henblik på at udvikle miljøledelsessystemet.

SAS miljøregnskab for 1997 blev i Sverige af Företagsøkonomiske Institut og avisen Affärsvärlden udvalgt til årets bedste og fik hædersomtale i tilsvarende norsk bedømmelse. I revisionsfirmaet Deloitte&Touche blev miljøregnskabet ranket til højeste pointsum.

Yderligere information om udviklingen af SAS miljøpåvirkning, miljøarbejde og effekterne på det økonomiske resultat findes i det separate miljøregnskab for 1998, på miljødelen af SAS Internet (www.sas.se) og i specielle tryksager rettet til forskellige målgrupper, f. eks leverandører og offentligheden.

For en mere fuldstændig redegørelse for mål, strategier, organisation og præstationer på miljøområdet, henvises til SAS separate miljøregnskab 1998, der lige som forrige år er gransket af en ekstern revisor.

Miljø nøgletal

	1998	1997	1996	1995	1994
Miljøindeks [Større tal betyder bedre økoeffektivitet]	105	104	100	98	100
Andel kapitel III-plan [%]	89	88	81	71	67
Brændstoffeffektivitet [kg/100 RPK]	6,2	6,2	6,1	5,8	5,8
Kabinefaktor [%] ²	65,7	64,9	63,6	65,0	65,5
Udslip af kuldioxid (CO ₂) [1 000 ton]	4 167	4 021	3 815	3 528	3 397
[g/RTK]	1 510	1 517	1 540	1 559	1 540
Udslip af kvælstofoxider (NOx) [1 000 ton]	15,3	14,8	14,4	13,4	- ¹
[g/RTK]	5,6	5,6	5,8	6,0	- ¹
Emballage i kabinevirksomheden [g/passager]	53	58	59	60	- ¹
Aviser i kabinevirksomheden [g/passager]	225	210	239	222	- ¹
Indsamlede [ton]	1 351	1 573	1 038	- ¹	- ¹
Andel indsamlede [%]	28	36	22	- ¹	- ¹
Energieffektivitet forvaltede anlæg [kWh/m ²]	354	409	452	458	- ¹
Miljørelaterede skatter og afgifter [MSEK]	ca. 872	ca. 532	ca. 600	ca. 480	ca. 200
Miljørelaterede skatter og afgifter i forhold til omsætningen [%]	2,3	1,4	1,8	1,4	0,6
Resultat i forhold til CO ₂ -udslip [SEK/ton]	620	510	460	730	130

¹ Miljørelaterede skatter og afgifter i forhold til omsætningen (%). Resultat i forhold til CO₂ udslip (SEK/ ton).

² I tallet indgår betalende passagerer over en vis betalingsgrænse ("revenue passenger"). Det totale antal passagerer ligger ca. 9% højere. Hvis samtlige passagerer indregnes, bliver SAS kabinefaktor i 1998 71,7%.

Ændringsprogrammet SAS 2000+

2000+ er fællesbetegnelsen for et gennemgribende ændringsprogram, der skal styrke SAS konkurrenceevne og lønsomhed i begyndelsen af det nye årtusinde. Gennemførelsen af store forandringer i et luftfartsselskab kompliceres af, at virksomheden er stærkt funktions- og systemdrevet. Dette er nødvendigt for at flyvningerne skal kunne gennemføres med de højest mulige sikkerhedskrav i et teknisk avanceret miljø. Desuden er virksomheden ekstremt serviceorienteret.

Programmet griber ind i alle SAS funktioner og berører samtlige medarbejdere overalt i verden. SAS 2000+ tager udgangspunkt i de krav og behov, som SAS har identificeret hos morgendagens rejsende i form af bl.a. bedre kontrol med rejsen og større vægt på de bløde værdier før, under og efter selve rejsen.

SAS 2000+ handler også om SAS måde at forholde sig til den rejsende på – i alt fra produktudvikling til indførelsen af nye systemer og rutiner i virksomheden. I SAS 2000+ erstattes den forældede systemstyrede proces af en kundestyret proces. Det kommer til at tage tid at gennemføre og kræver en omfattende holdningsændring i hele organisationen. På kort sigt handler det om forbedrede produkter, investering i uddannelse af medarbejdere og ny corporate identity, som bliver symbolet på det nye SAS. På længere sigt skal disse investeringer give afkast i form af mere tilfredse kunder, højere genkøbsfrekvens, øgede markedsandele og større effektivitet i hele organisationen.

Ny identitet

Flyelskabets ydre identitet forbindes ofte med farverne på flyene, loungernes indretning, medarbejdernes uniformer og lignende symboler. Den indre identitet formidler følelser, værdier og kultur. Tidligere dominerede de ydre symboler flyelskabernes image. Nu vejer de bløde værdier tungere. Det er i kontakten mellem SAS medarbejdere og kunden, at produktet skabes og bruges. Det er også den kontakt, der afgør, om SAS når sine markeds- og kundemål.

En ny identitet er den ydre markering som viser, at SAS er inde i en forandringsproces. SAS nuværende identitet stammer fra 1980'erne og er kommet til at symbolisere overgangen fra produktionsorientering til markedsorientering med kunden i centrum.

I løbet af de seneste 15 år har omverdens værdier, præferencer og adfærd forandret sig betydeligt. Hver person har flere roller, ikke mindst som rejsende. Den ene dag er man fuldprisbetalende forretningsrejsende, den næste dag turist med rygsæk. De nye nøgleord for begyndelsen af det nye årtusinde bliver kundskab og indhold.

SAS nye identitet er i høj grad præget af det typisk skandinaviske, d.v.s. det vi har tilfælles inden for historie, sprog, kultur og livsstil. Man kan tale om en skandinavisk måde at være og opføre sig på, som SAS vil pointere.

Nøgleord for det nye design er:

- enkelt og uprangende
- uformel elegance
- gæstfrihed
- årstiderne

Designet afspejler SAS værdier og prioriteringer: SAS er omsorgsfuld, pålidelig, offensiv og forretningsmæssig. SAS skal også stå for enkelhed, valgfrihed og personligt velbefindende samtidig med, at der kræves absolut sikkerhed og punktlighed. På den baggrund er det naturligt at lade flyenes eksteriør udstråle tryghed og teknisk kompetence, mens interiøret skaber en følelse af nærhed, gæstfrihed og varme.

Nyt design

I foråret 1999 skifter medarbejderne uniform. Det nye design er tilpasset tidens krav om funktionalitet, miljø og i tråd med den resterende identitetsændring. Det skandinaviske dominerer, og uniformen adskiller sig på flere måder fra andre flyelskaber. Det skal være let at identificere en SAS-medarbejder.

Nye fly

SAS nye identitet indføres samtidig med, at de nye fly på mellemdistanceruterne tages i drift. SAS har pr. 1. januar 1999 i alt 47 Boeing 737 i fast ordrer og option på yderligere 40. Leverancerne begyndte i efteråret 1998, og det sidste fly leveres i begyndelsen af 2003.

De nye fly har bredere og mere bekvemme stole med øreklapper og regulerbare fodstøtter. For den der ønsker at arbejde om bord findes PC-stik. Der er desuden faxmuligheder. Toiletterne er større med mere brugerorienteret indretning.

Piloterne får adgang til det mest moderne elektroniske udstyr, hvilket yderligere bekræfter SAS satsning på maksimal sikkerhed under flyvningen.

Flyene har en klart udtalt miljøprofil. SAS er det første flyelskab, som har valgt Boeing 737 med DAC-motorer. Det betyder, at motorerne har dobbelte brændkamre, som kraftigt reducerer mængden af miljøskadeligt udslip. DAC-motoren medfører en ekstraudgift på mere end 250 MSEK og er en ren miljøinvestering.

Kundekontakten

Hvilke fordele får kunderne af SAS ændringsproces?

Hele processen tager udgangspunkt i kunden og kundens behov i forbindelse med rejsen. Det betyder, at kundens oplevelser bliver relateret til og vurderet ud fra kontakten til SAS personalet i løbet af rejsen. SAS definition af kundekontakt er – omtanke, varme og åbenhed – som man finder det mellem venner. Begrebet "mellem venner" dækkes af ordene individuel, personlig og uformel. Udgangspunktet ligger i personalets opførsel, ikke i kundernes oplevelse.

SAS udgangspunkt, når det gælder opførslen over for kunden, er at SAS har sin styrke i de hårde dele af servicekonceptet, men alligevel nyder mindre tillid på markedet.

SAS basiskvalitet anses for at være dårligere end mange af konkurrenternes.

Hvad vil SAS opnå?

For at forbedre tilfredsheden blandt kunderne og øge genkøbsfrekvensen skal:

- SAS service opleves som mindst på linje med kvaliteten hos de bedste konkurrenter.
- SAS have succes med sin profilering, som kombinerer skandinavisk service med nøgleordene individuel, personlig og uformel.
- SAS succesfuldt indarbejde den nødvendige interne konsensus omkring definitioner og guidelines.
- SAS gennem tydelige mål, kundskaber og bedre hjælpemidler skabe sikrere medarbejdere.

Kundefordelene ligger i bedre basiskvalitet, i produkterne og deres indhold og i kontakten med kunden.

Produktet

Forvandlelingsprocessen indeholder en mængde nye produktnyheder, store som små, der griber ind i alle rejsens led. Det er vigtigt at slå fast, at udviklingen af produkt- og tjenesteudbudet er en fortløbende proces. Det indebærer, at nye elementer kommer til og at andre, der ikke bidrager til en øget kundeoplevelse, forsvinder igen.

I lufthavnen

SAS arbejder intensivt med at forenkle proceduren i lufthavnen. Dette inkluderer den billetløse rejse, nye indcheckningsrutiner, hurtigere betjening i sikkerhedskontrollen og automatisk billetkontrol ved gaterne.

I SAS Gate Café kan forretningsrejsende vælge at tage en bid mad i et afslappet miljø, mens de venter på afgang. Foretrækker man at spise om bord, kan man blot tage mad og drikke med om bord.

Om bord

Den individuelle service om bord skal udvikles. Det betyder større frihed, når det gælder at sove, spise, blive underholdt eller arbejde. Her har selv små detaljer betydning: bedre høretelefoner, PC-stik, mulighed for at telefonere og faxe og en brille-holder ved hvert sæde. Alt sammen for at kunden skal føle sig velkommen og tilfreds.

Mad

SAS ambition er, at maden om bord skal være en oplevelse, som er værd at glæde sig til. Sammen med Skandinavians førende kokke har SAS skabt et nyt koncept: Scandinavian World Cooking. Råvarer af høj kvalitet, helst af skandinavisk oprindelse, kombineret med og inspireret af andre landes madkultur, skaber et sundere og mere velsmagende køkken.

Lounger

SAS Lounger for forretningsrejsende kommer til at gennemgå en ansigtsløftning og vil blive afstemt efter det skandinaviske koncept for uformel elegance og velbefindende. Indretningen domineres af naturmaterialer, lyse farver og en varm atmosfære. Møbler og disponering af overfladerne skal indbyde både til samvær og afsondretthed, alt efter den rejsendes ønske og behov.

Kabinen

Også i indretningen af kabinen vil der blive anvendt naturmaterialer i farver, som harmonerer med den skandinaviske natur. Blåt, grønt og hvidt er udgangspunktet og ambitionen er, at farverne skal veksle med årstiderne.

Porcelæn og bestik

Udformningen af madbakken og de dertil hørende dele er yderligere et eksempel på godt skandinavisk design. Enkelhed og moderne materialer kombineret med funktionalitet og elegance har skabt et brugervenligt spise-miljø ombord.

Kundekontakten

Udviklingen af kundekontakten knytter sig til seks områder:

Holdningen

Det første indtryk er oftest afgørende. Kunden vil behandles med respekt. For SAS-medarbejderen gælder det derfor om at skabe en stemning af tryghed og sikkerhed, men også en stemning præget af varme og personlighed.

Indlevelsen

Ved at sætte sig i kundens sted og forstå kundens problem skal SAS-medarbejderen tage initiativ, afprøve sine egne ideer og lede efter de faktorer, der gør forskellen på en god og en mindre god oplevelse for kunden. Det drejer sig også om at formidle sin egen viden om alle rejsens elementer videre til kunden. Jo mere kunden ved om rejsen, des større er sandsynligheden for, at kunden bliver tilfreds.

Løsningen

En vigtig opgave for SAS-medarbejderen er at løse de eventuelle problemer, som kunden måtte opleve under rejsen. Det vil i første omgang sige at lytte til kunden, at identificere problemet og tilpasse løsningen til kundens situation.

Oplevelsen

SAS-medarbejderens fornemmeste opgave er at bidrage til, at kunden føler sig godt tilpas og er tilfreds. Det indebærer at skabe en uformel stemning og en tone, der er præcis så personlig, som situationen og kunden tillader. Det er også vigtigt at markere over for kunden, at man er engageret. At vise kompetence og stolthed i udførelsen af sin arbejdsopgave og i mødet med kunderne. Det betyder også, at SAS-medarbejderne skal udnytte enhver lejlighed til at forstærke kundernes oplevelse og helst overgå kundernes forventninger.

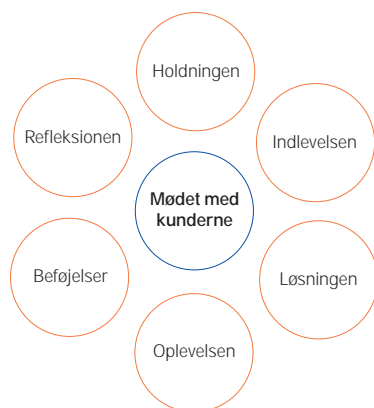
Beføjelser

Den som har problemet skal sørge for at finde en løsning. Det indebærer, at enhver SAS-medarbejder skal være indstillet på at tage ansvar for en kundesituation og løse det faktiske problem.

Refleksion

At udvikle og løbende forbedre forholdet til kunden kræver en vedvarende træning af hver enkelt SAS-medarbejder. Et vigtigt led i dette arbejde er, at den ansatte selv reflekterer over sine handlinger og deres betydning for kunden.

SAS guidelines for mødet med kunderne



Område	Guideline
Holdningen	Jeg møder kunden med respekt, venlighed og omtanke!
Indlevelsen	Jeg forstår og sætter mig i kundens sted!
Løsningen	Jeg løser kundens problem!
Oplevelsen	Jeg skal få kunden til at føle sig veltilpas og tilfreds!
Beføjelser	Jeg skal tage ansvar i mødet med kunden!
Refleksionen	Handlede jeg rigtig?

"...det er ikke så anstrengende hos SAS som hos de udenlandske selskaber, hvor de har fået besked på, hvordan de skal opføre sig. Hos SAS er det naturligt."

"...af nogle bliver man behandlet som man selv forsøger at behandle sine venner, mens andre bare opfatter dig som en uidentificerbar person."

"...jeg tror at man skal kommunikere med kunden, se på kunden og spørge om han synes det smager godt."

"...de behandler alle ens, der er point at hente med mere personlig tilpasning."

"...det er bedre med ærlig information, selvom det er negativ information. Det tror jeg, de tjener på."

Citater fra kundefokus-gruppen.

Medarbejderne i nøgleposition

Hvordan vil SAS skabe et bedre arbejdsklima og mere engagerede medarbejdere, som kan levere bedre service til kunderne?

SAS gennemfører årligt undersøgelser vedrørende medarbejdernes trivsel og motivation. Disse undersøgelser suppleres med personaleudviklingssamtaler, hvor rekruttering, karriereplanlægning, uddannelse og arbejdsopgaverne diskuteres. Disse indsatser sigter mod at udvikle motiverede medarbejdere – den vigtigste forudsætning for tilfredse kunder.

SAS 2000+ blev indledt med en grundlæggende forankringsfase, hvor mere end 20 000 medarbejdere i løbet af foråret 1998 deltog i et stort antal hel- og halvdagsmøder. Her gennemgik man omstillingsprocessen i grupper på 50–100 personer.

Det er første gang i SAS historie, at der tages så radikalt et skridt at indføre et stort ændringsprogram. I modsætningen til tidligere satsninger i 80'erne, der byggede på overraskelsesmomentet for både kunder og medarbejdere, har det denne gang handlet om dialog, forståelse og samklang, inden processen ruller videre ud i offentligheden på markedet. På trods af denne åbenhed over for så mange medarbejdere slap intet ud før den officielle lancering den 24. september 1998.

Budskaberne var både barske og optimistiske. En stor del af arbejdet beskæftigede sig med forandringerne i SAS omverden for at skabe forståelse for nødvendige forholdsregler og behov for fornyelse. Det blev dog også slået fast, at SAS tidligere position som førende luftfarts-

selskab, når det gælder basiskvalitet og service, nu var alvorligt truet. Det drejede sig derfor om atter at gøre SAS til det mest attraktive luftfartsselskab i Europa. I dette arbejde har medarbejderne spillet en vigtig rolle.

Den første fase er nu afsluttet. I 1999 indledes gennemførelsesfasen, som i høj grad handler om at tydeliggøre SAS produkter, holdningen til arbejdsopgaverne og kontakten til kunderne. De synlige tegn bliver nye uniformer og redesignede fly. Men det er hver enkelt medarbejders ansvar at skabe indhold i processen.

Gennemførelsesfasen er beregnet til at vare mindst to år. Derefter kommer den tredje fase, nemlig at holde engagementet og motivationen i live.

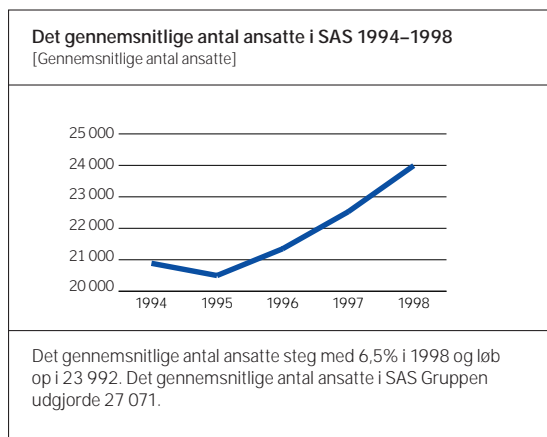
De målinger som SAS foretog i slutningen af den første fase viser, at medarbejderne var meget tilfredse med den hidtidige information og dialogen med virksomheden om fremtidsudsigterne.

SAS personaleidé

SAS personaleidé tager udgangspunkt i medarbejderne, som virksomhedens vigtigste konkurrencefordel.

Lønsomhed og fremgang i fri konkurrence opnås ved medskabende medarbejdere og støttende lederskab i en virksomhed, som præges af tillid, vilje til forandring samt evnen til at udnytte muligheder og tage ansvar.

- *Tillid* indebærer, at alle relationer skal være baseret på ærlighed, loyalitet, omtanke og respekt.
- *Forandringer* indebærer et arbejdsklima præget af samt accept af og vilje til kontinuerlig udvikling.



Fordeling af gennemsnitligt antal ansatte i SAS, 1998

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

– *Muligheder* betyder at skabe forudsætninger for at løse opgaverne, påvirke og forbedre virksomheden, samt at udvikle sin egen kompetence i samklang med firmaets mål.

– *Ansvar* skal alle føle både for deres egen og for virksomhedens udvikling.

SAS personaleidé bygger i mangt og meget på den skandinaviske arbejdsmarkedskultur, der er baseret på et højt uddannelsesniveau og en lang tradition for medbestemmelse.

Arbejdsliv og karriere

Inden for rammen af SAS 2000+ vil en mængde delprojekter blive realiseret. Et er en bedre karriereplanlægning, især for de ansatte om bord.

Gennemsnitsalderen for dem, som arbejder i kabinen, er 46 år, hvilket set i international sammenhæng er en meget høj alder. Desuden fører anciennitetsprincipperne til, at de ældre medarbejdere flyver på de interkontinentale ruter. Med de evigt skiftende tidszoner er netop disse ruter de mest opslidende.

Fra og med 1998 er der etableret en ny funktion med ansvar for udvikling af kabinepersonalet. Det handler om alt fra at forbedre den interne kommunikation til helt konkret karriereplanlægning. En planlægning, der skal åbne nye karriereveje også for dem, som arbejder i kabinen. Der vil især blive lagt vægt på purserens opgave som arbejdsleder.

Skræddersyet uddannelse

Flere af SAS lederprogrammer bliver lavet om helt fra grunden. Det sker med henblik på bedre at kunne udnytte de skandinaviske kundskaber og kompetencer. Alt fra førstegangs lederuddannelser til avancerede lederprogrammer. Fokus er rettet mod SAS kunder, SAS forretninger og hvordan SAS skaber og udvikler en lærende organisation, som er i stand til at tage vare på evnerne hos samtlige medarbejdere, så de i sidste ende kan levere den bedst mulige service til vore kunder. På sigt betyder dette, at uddannelsen bliver mere fleksibel og skræddersyes til de nye vilkår, der opstår som følge af den skærpede konkurrence.

Personaleomsætning

Personaleomsætningen i 1998 udgjorde 5,0% (6,4%) på helårsbasis beregnet som gennemsnit af antallet af nyansatte og antallet af fratrådte i relation til det totale antal medarbejdere. I sommerhalvåret er personaleomsætningen dog klart højere end i vinterhalvåret på grund af sæsonmæssig personalerekruttering.

Sygefravær

%	1998	1997
Arbejdere	6,6	6,6
Funktionærer	4,1	4,0
Kabineansatte	8,3	7,6
Piloter	2,7	2,5
I alt	5,3	5,2



SAS aktiver

SAS varemærke

Varemærkekapitalen kan sammenlignes med en konto, hvor virksomheden i sin interaktion med markedet hæver og sætter ind hver dag.

Flyflåden

Ved udgangen af året havde SAS 64 fly i fast ordre til en værdi, inklusive reservedele, af ca. 1,5 milliarder USD.

Risikostyring og kreditværdighed

SAS Gruppen er ved sin internationale og kapitalintensive virksomhed udsat for forskellige slags finansielle risici.

“Det er også de bløde værdier som skaber og underbygger relationerne mellem virksomheden og dens kunder. Derfor kan vi opfatte disse værdier som et økonomisk aktiv og kalder det derfor for varemærkekapital.”

SAS varemærke

Det fysiske i flyproduktet, d.v.s. fly, lounges, uniformer, mad og drikke, informationssystemer etc. – bliver mere og mere jævnblydigt og kopierbart blandt de store ressourcestærke selskaber. Sammen med opbygningen af trafiksystemet er det de bløde værdier, der skaber den tillid, som det enkelte selskab nyder på markedet. Det er også de bløde værdier, som skaber og understøtter relationerne mellem virksomheden og dens kunder. Disse værdier kan opfattes som et økonomisk aktiv og kaldes derfor for varemærkekapitalen.

Varemærkekapitalens struktur

SAS varemærke er blevet bygget op siden SAS blev grundlagt for mere end 50 år siden. Varemærkekapitalen kan sammenlignes med en konto, hvor virksomheden i sin interaktion med markedet hæver og sætter ind hver dag. Alene i den direkte kontakt med passagererne foretages omkring 220 millioner af sådanne posteringer pr. år, beregnet ud fra 22 millioner passagerer med mindst 10 kontakter med SAS-medarbejdere.

Varemærkekapitalen består af en mængde komponenter, som i princippet kan inddeles i fire hovedgrupper.

Kendskab

Det almene kendskab til SAS i de skandinaviske lande er noget nær 100%. I Sverige er SAS det næststærkeste varemærke blandt servicevirksomheder og befinder sig på en ottendeplads blandt samtlige virksomheder. I Danmark og Norge har SAS en tilsvarende position.

Image og metaværdi

I flyrejsebranchen er en god sikkerhedsprofil grundlaget for imaget i dets helhed og dermed også fundamentet for varemærkeopbygningen. SAS' lange og meget gode sikkerhedsstatistik udgør en stabil basis for varemærket.

I undersøgelsen af SAS' image blandt kunderne er det generelle omdømme uforandret i 1998 i forhold til i 1997.

Der er en betydelig interaktion mellem på den ene side image og på den anden side oplevet præstation. En virksomheds image påvirker kundens opfattelse af præstationen i flere forskellige retninger. Denne påvirkning kaldes positive respektive negative meta. I en stor del af 1980'erne havde SAS et stærkt positivt meta, d.v.s. virksomhedens præstationer blev opfattet som betydeligt bedre, end de i virkeligheden var. I 1990'erne befinder vi os i den omvendte situation. Målet er derfor at forbedre metaværdien, således at opfattelsen af SAS' præstationer kommer til at svare til, hvad SAS i virkeligheden præsterer.

SAS' undersøgelser bekræfter, at totalindtrykket af SAS er forholdsvis positivt. SAS opfattes som trygt og sikkert, moderne, innovativt, åbent, indbydende og uformelt. Men samtidigt som lidt kedeligt og upersonligt. Det er disse opfattelser, som fanges op med SAS' forvandlingsproces.

Oplevet præstation

Den oplevede præstation måles via Nøjd Kund Index (NKI), som viser forbedrede værdier, når det gælder opfattet punktlighed, kontakten til kabinepersonalet og trafiksystemet.

Øget relationsdybde

Tilfredse kunder udvikler præferencer og loyalitet. Det fører til forstærkede positive attituder hos kunden. Hertil kommer, at kunden i højere grad flyver med SAS og anbefaler andre også at gøre det. Flyselskabernes bonusprogrammer er naturligvis en vigtig brik i arbejdet med at forbedre og fastholde loyaliteten til varemærket. SAS' bonusprogram, EuroBonus, har i flere år ligget i top blandt verdens flyselskaber. Lysten til at anbefale er steget betydeligt, fra 65 ved første måling i 1996 til 73 i 1998.

Koncentration af varemærket

I løbet af de seneste 10–15 år har SAS investeret i flere forskellige varemærker, f.eks. Jackpot, EuroClass og EuroBonus. I 1998 ændrede SAS kommunikationsstrategi, og herefter kommunikerer SAS med én stemme og ét varemærke, SAS. Denne masterbrandstrategi indebærer, at de organisatoriske kræfter samles om SAS' masterbrand og de værdier, som SAS ønsker at kommunikere til omverden. Gennem denne koncentration skabes et tydeligere billede af SAS i kundernes bevidsthed.

Som konsekvens af denne strategi blev kategoriinddelingen om bord ændret i løbet af året til SAS BusinessClass og SAS EconomyClass. Ligesom navnet EuroClass Lounge blev erstattet af SAS Business Class Lounge og RVC-loungene blev omdøbt til SAS Scandinavian Lounge.

Nøgletal for EuroBonus

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

Flyflåden

Flyflådens udvikling i 1998

SAS flyflåde steg med syv enheder i løbet af 1998, og omfattede ved året slutning 185 fly. Tolv fly – ti 737-600 og to SAAB 2000 – indfasedes i flåden, mens fem fly blev taget ud. Et af de fem, der blev taget ud af flåden var en lejet DC-9-41 der blev tilbageleveret. De øvrige fire var fly, der blev solgt efter at have været lejet ud gennem længere tid. De fly der både blev solgt og faset ud af flåden var følgende: en 767-200, en MD-83, en 737-500, samt en SAAB 340.

Sale/leaseback forretninger

Der blev foretaget sale/leaseback forretninger med 26 fly i 1998. De berørte fly var 20 DC-9-41, fire DC-9-21, samt to 767-300. DC-9-21 fases ud af flåden allerede i slutningen af 1999 og første halvår 2000. Udfasningen af de tilbageværende DC-9-41 vil blive påbegyndt i slutningen af år 2000 ifølge de nuværende planer.

Ejede, lejede og udlejede fly

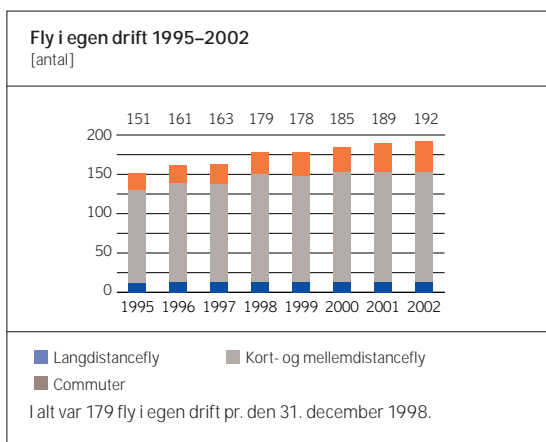
I alt blev 30 fly solgt i løbet af året (heraf 26 i sale/leaseback forretninger), mens otte blev indkøbt. Antallet af *ejede fly* (inklusive fly på finansiel lease) faldt dermed

med netto 22 enheder. Ud over stigningen i antallet af lejede fly samt sale/leasing forretningerne lejede SAS yderligere to SAAB 2000 samt to 737-300QC i 1998. Dermed steg antallet af lejede fly til netto 29 enheder. *Udlejningen af fly* faldt fra 14 til seks enheder. Ud over de fire udlejede fly som blev solgt, faldt udlejningen ved at Reno Air leverede fire MD-82 tilbage til SAS.

Flybestillinger

I september 1995 bestilte SAS 41 737-600 hos Boeing. I slutningen af 1997 udnyttedes en option, og i første halvår 1998 steg ordren med yderligere 13 fly. Inden leverancerne gik i gang, steg ordren således til sammenlagt 55 enheder. Den første leverance af 737-600 fandt sted i september 1998, hvilket var en måned forsinket i forhold til kontrakten. Ifølge kontrakten skulle Boeing levere 10 fly i 1998, men produktionsproblemer hos Boeing medførte, at otte fly blev leveret i løbet af året.

Boeing har satset store ressourcer for at indhente forsinkelsen, og har adviseret at leveranceforsinkelserne ophører helt senest i andet kvartal 1999. Ved årets slutning steg antallet af bestilte 737 fly til 47 enheder, som vil blive leveret fra 1999 til 2003. Den sidste leverance



Flyflåden

	Ejede ¹ dec 97	Ejede ¹ dec 98	Le- ² jede	Total dec 98	Ud- lejede	Ordre
Boeing 747-200			1	1		
Boeing 767-300	7	5	10	15	1 ³	
Boeing 767-200	1	0		0		
Douglas MD-81	19	19		19		
Douglas MD-82	28	28		28		
Douglas MD-83	3	2		2		
Douglas MD-87	16	16	2	18		
Douglas MD-90-30	8	8		8		
Boeing 737-300QC			2	2		
Boeing 737-500	2	1		1	1 ⁴	
Boeing 737-600		8		8		36
Boeing 737-700						6
Boeing 737-800						5
Douglas DC-9-21	4	0	4	4		
Douglas DC-9-41	20	0	22	22		
Douglas DC-9-81			9	9		
Fokker F28	11	11	5	16		
Fokker F50	13	13	9	22		
deHavilland Q400						17
SAAB 2000			6	6		
SAAB 340	5	4		4	4 ⁵	
I alt	137	115	70	185	6	64

¹ Inkl. finansiel leasing ² Inkl. operational leasing

³ Aeromexico ⁴ British Midlands ⁵ Air Nelson

finder ifølge kontrakten sted i februar 2003. Flyene vil i første omgang blive sat ind som erstatning for F28 og DC-9. Ud over de fly, der allerede er bestilt, har SAS option på 40 enheder.

Forudsat at varslingstiden overholdes, har SAS ret til at konvertere sine 737-600 bestillinger til andre 737 modeller. Ved årets udgang var seks bestillinger blevet konverteret til 737-700 og fem til 737-800.

SAS Commuter udvidede sin bestilling af de Havilland Q400 med to enheder i 1998. De 17 fly, der nu ligger i fast ordre, vil blive leveret i 1999 og 2000. Den første leverance finder efter planen sted i oktober 1999 og sidste leverance i september 2000.

Passagerkomforten vil blive væsentligt forbedret, når disse nye 70-sædes turbopropfly erstatter F50. SAS har desuden optioner på 18 enheder og "purchase rights" på 18 enheder. Begrebet "purchase rights" indebærer, at de kommercielle vilkår er fastlagt, men ikke leverance-tidspunktet.

Ved udgangen af året havde SAS 64 fly i fast ordre til en værdi, inklusive reservedele, af ca. 1,5 milliarder USD.

Igangværende projekter og studier

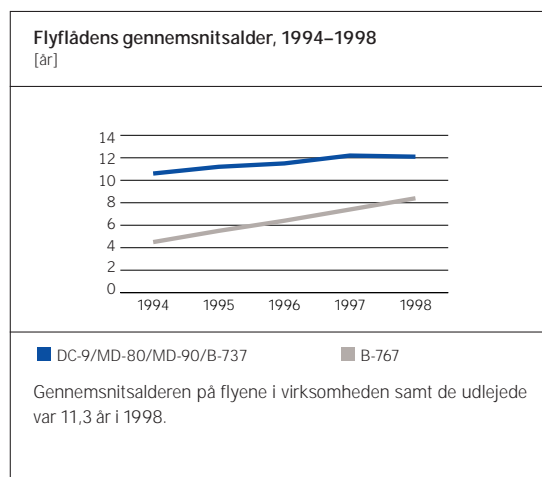
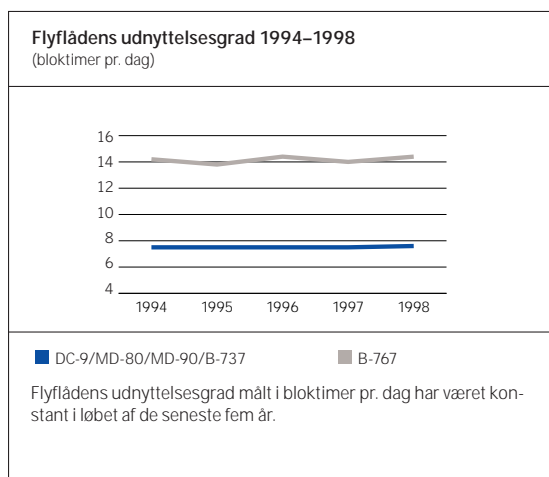
I løbet af 1998 har der været omfattende studier i gang af, hvordan SAS interkontinentale ruter skal betjenes i fremtiden. Beslutningen om, hvilken vej SAS skal vælge, skal efter planen træffes i løbet af 1999.

Der er behov for større fly til kort- og mellemdistance-flyvninger. Behovet ligger i første omgang på SAS Europa-ruter, hvor de nuværende fly, MD-90, har plads til 141 passagerer. Derudover skal behovet for en lille jet med ca. 70 sæder til de lange og trafiksvage ruter nærmere undersøges.

Mindre miljøpåvirkning

Ved årsskiftet var der 18 fly i SAS flyflåde, der ikke opfyldte støjnormen "ICAO Chapter III". Fly, der ikke opfylder denne norm, må ikke anvendes inden for EU efter d. 1. april 2002. I løbet af 1999 vil SAS udfase samtlige disse fly, d.v.s. 16 Fokker F28, samt to lejede DC-9-41. Med denne handling opfylder hele SAS flåden den nye støjnorm.

Trods det at 737-600 er et nyt fly, som opfylder alle normer med en god marginal, har SAS vedtaget handlingsplaner, der mindsker udslippet af kvælstoffer med ca. 40%. Investeringen i forbedrede brændkamre løber op i omkring en halv million USD pr. fly.





Boeing 737-600

Antal fly: 8
 Antal sæder (Europa): 91–103
 Antal sæder (indenrigs): 116
 Max. startvægt: 57,6 ton
 Max. lastvægt: 13,0 ton
 Længde: 31,2 m
 Vingefang: 34,3 m
 Marchhastighed: 800 km/t
 Rækkevidde: 1 900 km
 Brændstofforbrug: 0,045 liter/sædekm
 Motor: CFM56-78



MD-87

Antal fly: 18
 Antal sæder: SAS version 110–125
 Max. startvægt: 61,2
 Max. lastvægt: 14,8 ton
 Længde: 39,8 m
 Vingefang: 32,9 m
 Marchhastighed: 815 km/t
 Rækkevidde: 3 500 km
 Brændstofforbrug: 0,047 liter/sædekm
 Motor: P&W JT8D-217C



SAAB-2000

Antal fly: 6
 Antal sæder: SAS version 47
 Max. startvægt: 22,8 ton
 Max. lastvægt: 4,9 ton
 Længde: 27,3 m
 Vingefang: 24,8 m
 Marchhastighed: 685 km/t
 Rækkevidde: 1 600 km
 Brændstofforbrug: 0,051 liter/sædekm
 Motor: Allison AE2100A



Boeing 767-300

Antal fly: 14
 Antal sæder: SAS version 188–242
 Max. startvægt: 185 ton
 Max. lastvægt: 37,4
 Længde: 54,9
 Vingefang: 47,6
 Marchhastighed: 860 km/t
 Rækkevidde: 10 500 km
 Brændstofforbrug: 0,038 liter/sædekm
 Motor: P&W4060



DC-9-41/21

Antal fly: 22/4
 Antal sæder: SAS version 105–122/75
 Max. startvægt: 51,7/44,5 ton
 Max. lastvægt: 12,5/11,4 ton
 Længde: 38,3/31,9 m
 Vingefang: 28,5 m
 Marchhastighed: 815 km/t
 Rækkevidde: 2 600 km
 Brændstofforbrug: 0,054 liter/sædekm
 Motor: P&W JT8D-9/-11



Flying Cat

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



MD-90-30

Antal fly: 8
 Antal sæder: SAS version 141
 Max. startvægt: 70,8 ton
 Max. lastvægt: 16,0 ton
 Længde: 46,5 m
 Vingefang: 32,9 m
 Marchhastighed: 815 km/t
 Rækkevidde: 2 800 km
 Brændstofforbrug: 0,041 liter/sædekm
 Motor: IAE V2525-D5



F28 Mk 4000

Antal fly: 16
 Antal sæder: SAS version 67-75
 Max. startvægt: 33,1 ton
 Max. lastvægt: 11,0 ton
 Længde: 29,6 m
 Vingefang: 25,1 m
 Marchhastighed: 700 km/t
 Rækkevidde: 2 150 km
 Brændstofforbrug: 0,063 liter/sædekm
 Motor: RR SPEY 555-15P



747-200 SF Cargo

Antal fly: 1
 Lastvolumen: 740 m³
 Max. startvægt: 378 ton
 Max. lastvægt: 100 ton
 Længde: 70,5 m
 Vingefang: 60 m
 Marchhastighed: 920 km/t
 Rækkevidde: 7 400 km
 Brændstofforbrug: 0,068 liter/sædekm
 Motor: General Electric CF6-50E2



MD-81/82/83

Antal fly: 19/28/2
 Antal sæder: SAS version 130–162/130–156/136
 Max. startvægt: 63,5/67,8/72,6 ton
 Max. lastvægt: 14,6/17,1/16,4 ton
 Længde: 45,1 m
 Vingefang: 32,9 m
 Marchhastighed: 815 km/t
 Rækkevidde: 2 600/ 3 200/ 4 300 km
 Brændstofforbrug: 0,045/0,047/0,045/sædekm
 Motor: P&WT8D-217C-219



Fokker 50

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

Risikostyring og kreditværdighed

Finansiell risikohåndtering

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

Valutarisici

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

Valutasammensætningen på den rentebærende nettogæld fordeles ifølge valutasammensætningen på det operationelle netto cash flow i virksomheden. De største operationelle overskudsvalutaer, netto, var i løbet af året NOK, SEK, DEM, GBP, FIM, FRF og JPY. Nedenstående diagram viser skematisk, hvordan SAS indtægter og omkostninger fordeler sig på forskellige valutaer. Diagrammet viser ligeledes, hvordan fordelingen havde set ud udregnet i Euro (EUR), gældende for de valutaer, der ved årsskiftet forvandles til EUR. Indførelsen af den fælles europæiske valuta Euro betyder, at antallet af valutaer, der håndteres, i 1999 mindskes i antal. Dette fører til et lavere antal transaktioner med større gennemsnitlige beløb.

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

Operationelle underskudsvalutaer er hovedsagelig

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

I tilslutning til resultatopgørelsen på side 62 findes en sammenstilling over valutakursændringernes påvirkning af resultatet.

Renterisici

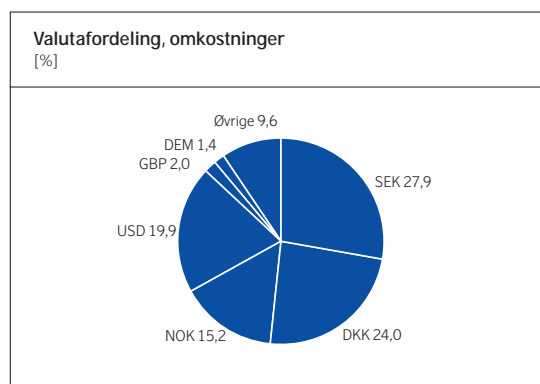
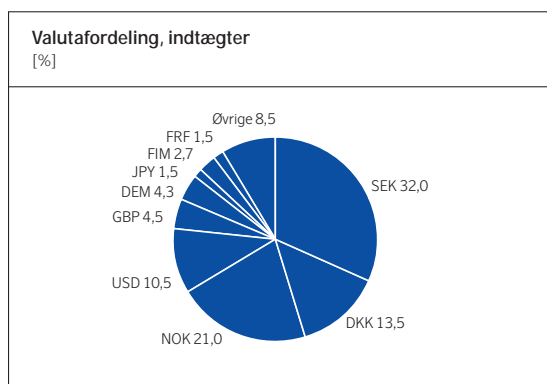
Renterisiko kontrolleres ved at matche rentesammensætningen på de likvide midler med den rentebærende bruttogæld.

Rentebindingen på nettogælden holdes inden for intervallet et til seks år. Ved at tilpasse rentebindingstiden anvendes forskellige former for derivatinstrumenter såsom lange rente-swapper, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) og futures. Den gennemsnitlige rentebindingstid varierede i 1998, men var i gennemsnit en del mindre end 2,5 år.

Kreditrisici

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

Finanspolicy'en fastslår, at der først og fremmest skal foretages transaktioner med institutioner med meget høj kreditværdighed. Fastsatte limits findes for hver modpart og disse overvåges og revideres kontinuerligt. ISDA-aftaler (en

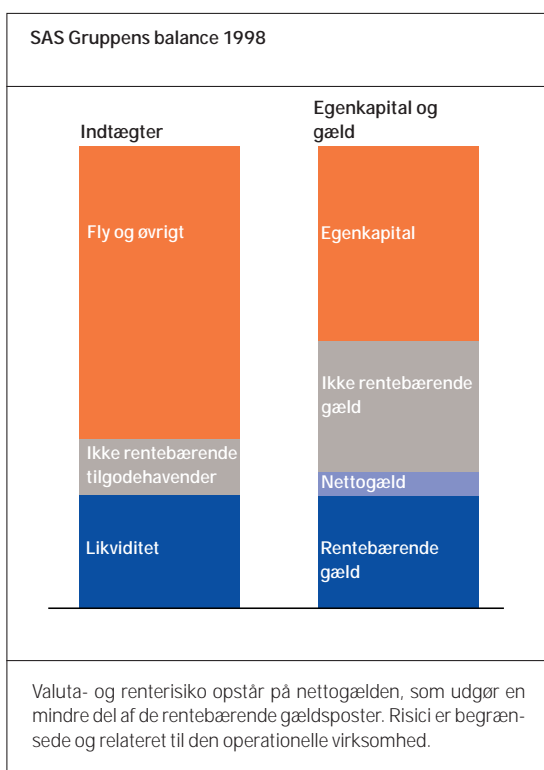


De skandinaviske valutaer samt USD er store indtægts- og udgiftsvalutaer. På nettobasis er NOK og SEK dog store overskudsvalutaer, mens DKK og USD er store underskudsvalutaer.

slags nettingaftale) indgås med de fleste modparter, hvilket reducerer modpartsrisici væsentligt. Anvendelsen af derivatinstrument sker hovedsageligt for at skabe ønsket valuta- og rentemæssig eksponering på nettogælden.

Likviditets- og lånerisici

Med likviditets- og lånerisici refereres til risikoen for, at refinansiering af forfaldne lån bliver omkostningskrævende eller vanskeliggøres. For at imødegå disse risici er det målsætningen, at likvide midler og bindende kreditaftaler skal udgøre 25% af et års faste omkostninger for SAS Gruppen. I øjeblikket svarer dette til 7 500 MSEK. Pr. 1998-12-31 udgjorde SAS Gruppens likvide midler 8 011 (9 817) MSEK. Disse likvide midler skal fortrinsvis placeres i aktiver med høj likviditet eller kort restløbetid.



Finansiering

Finansiering sker hovedsagelig via syndikerede banklån, obligationslån, direkte lån, ansvarlig lånekapital og finansiel leasing. Løbetiden for den rentebærende bruttogæld udgjorde ved udgangen af året ca. 3,5 år. Pr. 1998-12-31 udgjorde SAS Gruppens rentebærende gæld 11 859 (12 108) MSEK. En specifikation af de langfristede gældsposter findes i note 23-26 på side 75-76.

I årets løb udvidede SAS sine bundne kreditter med en lånefacilitet fra den Europæiske Investeringsbank på 400 MUSD. Lånefaciliteten kan udnyttes frem til begyndelsen af år 2002 og medfører lån med en maksimal gennemsnitlig løbetid på op til 8 år.

Sammen med tidligere lånefaciliteter giver det SAS en meget god likviditetsreserve til at imødegå fremtidige finansieringsbehov. I alt har SAS ved udgangen af 1998 ikke-udnyttede bundne kreditaftaler for 1 350 MUSD.

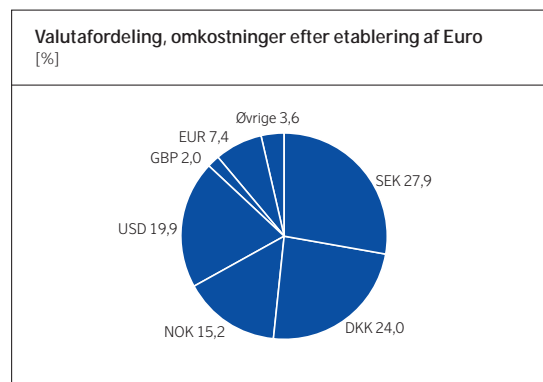
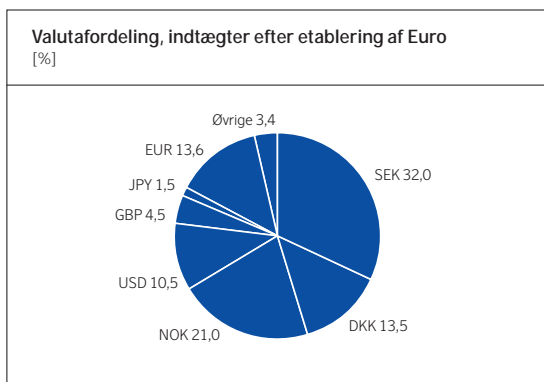
Kreditværdighed

SAS har en god kreditværdighed. Soliditeten er forberedt i de seneste år og udgjorde 98-12-31 40%. SAS rating hos det amerikanske ratinginstitut Moody's, er A3 for langfristet gæld samt P1 (højest mulige) for kortfristet gæld. Derudover har det japanske ratinginstitut Japan Rating and Investor Information, Inc. i 1998 kreditvurderet SAS til AA for langfristet gæld og A-1+ (højest mulige) for kortfristet gæld.

Langfristet 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

* Pr. 1999-01-05



Efter indførelsen af Euro er EUR tredje største indtægtsvaluta samt femte største udgiftsvaluta. Netto er Euro den tredjestørste overskudsvaluta.



Årsregnskab

SAS Gruppens struktur
Bestyrelsesformandens kommentar
Ledelsens årsberetning
SAS Gruppens resultatopgørelse
SAS Gruppens balance
SAS Gruppens finansieringsopgørelse
Regnskabs- og vurderingsprincipper
Noter
Revisionspåtegning
SAS bestyrelse
SAS ledelse
Moterselskaber
 SAS Danmark A/S
 SAS Norge ASA
 SAS Sverige AB
SAS repræsentantskab
Revisorer
Adresser
Informationer
Definitioner

SAS Gruppens struktur

SAS Gruppen omfatter SAS Konsortiet inklusive hel- og delejede datterselskaber. Datterselskaber der ejes med mere end 50% konsolideres i SAS Gruppens regnskab. Associerede selskaber, hvor SAS ejer 20–50% bogføres efter indre værdis metode.

SAS Konsortiet driver passager- og fragttrafik samt handel, især med toldfrie varer om bord og i lufthavne.

SAS omfatter SAS Konsortiet med datterselskaber med undtagelse af SAS International Hotels. I SAS indgår også søsterkonsortiet SAS Commuter med datter- og associerede selskaber, hvis opgave det er at drive regionalflyvning i Skandinavien og Nordeuropa.

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

SAS Konsortiet

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

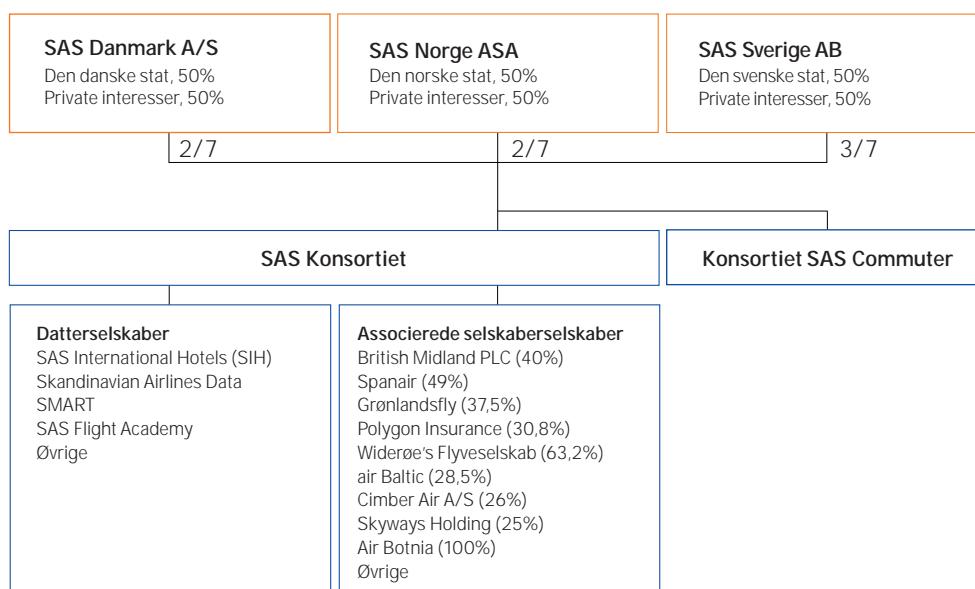
SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA deltager i Konsortiet med hver to syvendedele og SAS Sverige AB med

tre syvendedele. Moderselskaberne har overladt trafikrettighederne og ansvaret for den operative flyvirksomhed til SAS. Ved udgangen af hvert regnskabsår indgår konsortiernes resultat samt aktiver og gæld i de tre moderselskabers regnskaber i forholdet 2-2-3.

Konsortiets højeste besluttende organ er repræsentantskabet. Moderselskaberne repræsenteres af to bestyrelsesmedlemmer hver i SAS bestyrelse. Derudover udpeger fagforeningerne i respektive lande hver sin repræsentant med personlige suppleanter.

Datter- og associerede selskaber

I SAS Gruppen indgår et antal datter- og associerede selskaber, hvor SAS har strategiske ejerposter for at støtte og udvikle sin egen flyvirksomhed. Hertil hører British Midland, der driver regionaltrafik fra, til og inden for Storbritannien samt Spanair med trafik fra Skandinavien til Spanien. For at understrege ambitionen om at blive det førende flyselskab omkring Østersøen har SAS interesser i airBaltic, Grønlandsfly, Cimber Air, Skyways og Widerøe's Flyveselskab. Endvidere købte SAS samtlige aktier i det finske Air Botnia i begyndelsen af 1998.



Bestyrelsesformandens kommentar

Forøget indtjening skal sikre fortsat ekspansion og udvikling.
Det er nødvendigt for SAS at udvikle sig henimod én aktie.

Den finansielle krise i Asien, Rusland og senere også Sydamerika skabte stor uro og usikkerhed i industri og erhvervsliv verden over. Flyindustrien er konjunkturfølsom og i 1998 oplevede SAS, ligesom resten af flybranchen, et turbulent år. Vi må konstatere, at trenden skiftede, så vi oplevede et fald i efterspørgslen på forretningsrejser i efteråret 1998. Dette har fortsat ind i 1999.

Hele flyindustrien blev ramt af kraftige aktiekursfald i det sidste halvår af 1998. Det skyldes til dels de ovennævnte finansielle kriser, men kurserne blev også påvirket af, at konjunktoren er vendt til nedgang.

SAS position på kernemarkederne er stærk, specielt når det gælder forretningsrejser. Den globale flyindustri præges mere og mere af alliancer, der både fungerer som strategisk hjælpemiddel for markedssynergier og samtidig forstærker de operationelle forudsætninger. SAS har en god position i verdens største flyalliance, Star Alliance. De regionale partnerskaber i Norden, der blev etableret i 1998, er vigtige for SAS markedsposition og gavner udviklingsmulighederne på hjemmemarkedet.

SAS arbejder med et lønsomhedsmål, der skal skabe forudsætningerne for en konkurrencedygtig værdiudvikling for aktionærene i løbet af en konjunkturcyklus. Målsætningen stiller store krav til omstilling og omstrukturering i virksomheden, i takt med den udvikling som præger den internationale flyindustri. SAS ambition er at styrke lønsomheden over en toårsperiode. Det skal ske gennem strukturforandringer på flere områder.

Den harmonisering af SAS moderselskaber, som blev afsluttet i 1997, har været positiv for SAS. Flere fremtrædende aktører på kapitalmarkedet, især internationalt, foretager nu systematiske analyser og opfølgning på SAS aktier. Også den transparens og forenkling, som harmoniseringen har medført, er blevet positivt modtaget. Det er dog tydeligt, at SAS struktur fortsat opfattes som kompliceret og som en hindring for udviklingen af en effektiv kapitalstruktur.

Set i relation til SAS Gruppens præstationer i den nuværende konjunkturcyklus, medfører kursudviklingen på SAS aktier, at den fortsat ligger lavt i forhold til sammenlignelige luftfartsselskaber i Europa. Det er der flere grunde til. Den vigtigste er opdelingen på tre aktier med begrænset størrelse og likviditet for den respektive aktie, samt den høje statsejede andel. I Europa er der en tydelig trend i retning af at privatisere de historisk nationalt ejede "national carriers" helt eller delvist. British Airways, KLM, Lufthansa, Air France, Alitalia og Iberia er alle helt eller delvist på vej til at blive privatiseret.

Med en stadigt hårdere konkurrence i en globalt mere dereguleret flyindustri er det vigtigt at kunne tiltrække risikokapital på konkurrencedygtige vilkår. Derfor er det nødvendigt at intensivere arbejdet med at skabe en selskabsstruktur, hvor de tre SAS aktier slås sammen til én børsnoteret aktie. Det vil både skabe en selskabsstørrelse, der vil gøre SAS attraktiv som investeringsobjekt, og en likviditet, der lettere vil kunne leve op til de krav som internationale investorer normalt stiller. Desuden vil det skabe bedre forudsætninger for en effektiv prisfastsættelse på SAS aktien. Samtidig er det nødvendigt at tage spørgsmålet op om det statslige ejerskab i lyset af den fortsatte udvikling i flyindustriens deregulering.

1998 var på mange måder et krævede år, ikke mindst driftsmæssigt med flere omfattende driftsproblemer i lange perioder. Til slut vil jeg derfor takke hele personalet for deres store indsats for SAS i 1998.

Stockholm i marts 1999

Harald Norvik
Bestyrelsens formand



Årsregnskab 1998

Bestyrelsens og den administrerende direktørs beretning for SAS Gruppen for regnskabsåret
1. januar – 31. december 1998.

SAS Gruppens regnskab er aflagt i henhold til International Accounting Standards. (Tal i parentes vedrører 1997).

Da SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter fra og med 1998 bogfører deres andele i datter- og associerede selskaber efter indre værdis metode er der fuld overensstemmelse i både resultat og egenkapital i begge Konsortierne med SAS Gruppen. Der er derfor ingen grund til at vise Konsortierne mere i det trykte årsregnskab.

Marked og konkurrence

1998 var præget af et konkurrencemæssigt hårdere klima med aggressive prisudspil samt lavprissatsninger med ny konkurrence på Skandinavien fra europæiske operatører. Selv asiatiske flyselskaber konkurrerer med prisen som våben, da de er pressede på deres hjemmemarkeder af en lavere efterspørgsel. Konkurrencen inden for Skandinavien er blevet intensiveret. På det interkontinentale område har Delta introduceret en daglig rute Stockholm–New York. SAS har åbnet en ny rute Stockholm–Chicago og nedbragt produktionen til Asien. Samarbejdet inden for Star Alliance og specielt samarbejdet med Lufthansa har bidraget positivt.

SAS trafik for hele 1998 har udviklet sig relativt svagt. Passagertrafikken steg 2,7% sammenlignet med sidste år. Udviklingen i første kvartal var stærk, mens udviklingen i resten af året var dæmpet af arbejdsmarkedskonflikter, konsekvensen af omlægningen af luftrummet i Skandinavien, flytningen fra Fornebu til Gardermoen, Oslo samt til en vis grad forsinkelse i leverancen af nye fly.

I 1998 steg flytrafikken inden for Association of European Airlines, AEA, i Europa 8%. SAS trafiktilvækst i Europa var 3,3%.

En negativ udvikling i Business Class i den sidste del af året har medført, at størstedelen af trafiktilvæksten er sket i lavprissegmentet. Trods dette er det lykkedes at bevare enhedsindtægten uforandret.

I 1998 afsluttedes den i 1997 påbegyndte strategi om at styrke positionen på det skandinaviske hjemmemarked gennem samarbejde med regionale partnere.

I januar blev samtlige aktier i Oy Air Botnia Ab, Finland købt. 25% af aktierne i Skyways Holding AB blev købt i april, og der blev sluttet aftale om køb af 26% i Cimber Air A/S, Danmark. Yderligere er der i 1998 købt i alt 63,2% af aktierne i Widerøe's Flyveselskab ASA, Norge.

I svensk indenrigs har SAS inklusive partners i 1998 øget sin markedsandel til 64% (61%). Det samlede marked steg 6% og SAS trafik 12% mod foregående år.

Det norske indenrigsmarked er steget næsten 5%. SAS trafik steg 4% og markedsandelen inklusive partnere er uforandret fra sidste år, 48,5%.

Dansk indenrigs faldt 9%. Den danske arbejdsmarkedskonflikt i foråret samt en norsk arbejdsmarkedskonflikt, der berørte flyvelederne, medførte en negativ effekt på 3% på trafikken. I slutningen af året har desuden den nye lufthavn i Oslo samt omlægningen af flyveruterne i Skandinavien i oktober/november skabt store trafikforstyrrelser og medført indstillede flyvninger. Sammen med satsningen på det gennemgribende ændringsprogram, SAS 2000+, har ovennævnte omstændigheder belastet resultatet for 1998 med ca. 800 MSEK.

Til den globale alliance, Star Alliance, hvori SAS indgår, er der i 1998 blevet tilknyttet Air New Zealand, Ansett Australia samt All Nippon Airways, som vil blive aktive medlemmer i 1999.

År 2000 og Euro

SAS har arbejdet med IT-relaterede problemer i forbindelse med årtusindeskiftet siden 1996.

Målsætningen er "business as usual", men med beredskab for at eventuelle forstyrrelser kan indtræffe.

Samtlige datasystemer er testet, hvorved ca. 600 havde behov for modifikationer. Disse modifikationer er nu under implementering.

Maskiner, komponenter og bygninger, der indeholder såkaldte indbyggede systemer, er under inventering såvel som alle flykomponenter. Modifikation/udskiftning vil blive foretaget efter behov.

Der drives et tæt samarbejde med omverdenen (myndigheder, organisationer, partnere, leverandører, o.s.v.) for sammen med dem at sikre den samlede virksomhed ind i næste årtusinde.

SAS udgifter i forbindelse med år 2000-skiftet omkostningsføres løbende. De forventede yderligere omkostninger i relation til år 2000 vurderes ikke at være væsentlige for SAS Gruppens resultat.

Også tilpasningerne til Euroen har krævet store indsatser. I 1998 er der udarbejdet planer, og tilpasningsarbejdet er intensiveret såvel når det gælder om at leve op til omverdenens krav om forretningstransaktioner i Euro som forberedelse til et eventuelt kommende økonomisk regnskab i Euro.

SAS og miljøet

Flyvirksomheden, med sit forbrug af ikke fornybare energikilder, udslip som kultveilte og nitrogenoxider samt støj som miljøpåvirkning omkring lufthavne, er den overvejende del af SAS miljøpåvirkning. Derfor bliver den planlagte udskiftning af flyflåden vigtig for reduktionen af påvirkningsfaktorene. SAS er nu inde i en periode med fornyelse, udskiftning og udvidelse af flyflåden. Et af de vigtigste kriterier i forbindelse med beslutningen om investeringer i nye fly er miljøaspekterne.

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

Miljø er også en naturlig integreret del af SAS 2000+. SAS miljølogotype er introduceret og anvendes på de nye Boeing 737 fly. Arbejdet med miljørelaterede vilkår vil være vigtigt i de nærmest kommende år.

For en detaljeret redegørelse for mål, strategier, organisation, miljørelaterede investeringer m.m. henvises til SAS separate miljøregnskab for 1998.

Associerede selskaber

Som associeret selskab betegnes de selskaber, hvor SAS Gruppens ejerandel er mellem 20% og 50%. Blandt de associerede selskaber indgår British Midland PLC (40%), Spanair S.A. (49%), Polygon Insurance Company Ltd. (30,8%), air Baltic (38,2%), Skyways (25%) og Cimber Air (26%). Hertil regnes også Widerøe's Flyveselskab (63,2%) samt Air Botnia (100%), der blev købt i 1998, som associerede selskaber. Årsagen er, at det ifølge SAS strategi allerede ved købet var en entydig intention om at reducere ejerandelen til under 50%.

Resultatudviklingen i British Midland PLC er i 1998 faldet som følge af, at øget produktion ikke har kunnet sælges fuldt ud. Det øgede sædeudbud på grund af påbegyndt overgang fra mindre fly til Airbus 321 har påvirket kabinefaktoren negativt. Resultatet i British Midland PLC udgjorde 5 (11) MGBP efter skat. SAS andel af resultatet inklusive afskrivninger af goodwill med 34 (32) MSEK samt korrigerende vedrørende forrige års resultat med 18 (-14) MSEK udgør 10 (9) MSEK.

AirBaltic har i 1998 startet flyvninger til Moskva og ekspansion på ruterne til København og Stockholm er planlagt i 1999. Prag, Budapest og Bruxelles vil blive introduceret som nye destinationer. Som støtte til denne ekspansion vil SAS deltage i en nyemission.

Resultatet for 1998 udgjorde i alt -6 (-5) MUSD. SAS andel heraf er -16 (-10) MSEK.

Resultatet i Spanair S.A. udgjorde 44 (60) MSEK efter skat. SAS andel udgør 26 (30) MSEK.

Air Botnia udviser et resultat for 1998 på -60 MFIM, hvilket for størstedelen kan henføres til udbygningen af selskabet gennem introduktion af SAAB 340 samt opstartsomkostninger i forbindelse med introduktion af jettrafik. Rutenettet har ekspanderet såvel indenrigs

som regionalt inden for Skandinavien. I 1999 er der planlagt yderligere regional ekspansion samt åbning af internationale ruter. Resultatet blev -91 MSEK.

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

I SAS Gruppens driftsresultat indgår andele af de associerede selskabers resultat efter skat med i alt -48 (61) MSEK, heraf udgør afskrivning på goodwill -43 (-32) MSEK. Kapitalandele i associerede selskaber udgjorde ifølge balancen 1 447 (756) MSEK.

Bestyrelsesarbejdet

SAS Konsortiets bestyrelse består af seks bestyrelsesmedlemmer, med seks personlige suppleanter, valgt af moderselskabernes generalforsamlinger samt tre bestyrelsesmedlemmer, med seks suppleanter, valgt blandt de ansatte. Bestyrelsen vælger en formand, en første viceformand og en anden viceformand. Den administrerende direktør deltager i bestyrelsesmøderne som forelæggende. SAS cheffjurist fungerer som bestyrelsens sekretær. Bestyrelsen afholder normalt møder seks gange om året samt desuden efter behov. I regnskabsåret 1998 afholdt bestyrelsen seks møder. Bestyrelsens arbejde følger en årlig plan med specielle temaer og faste beslutningspunkter, f.eks. godkendelse af årsregnskabet, delårsrapporter og budget. Bestyrelsen tager endvidere stilling til spørgsmål af principiel karakter eller af stor økonomisk betydning, som selskabets overordnede strategi, omfattende struktur- og organisationsændringer samt større investeringer. Bestyrelsesarbejdet i øvrigt er bestemt af en forretningsorden samt den instruktion for den administrerende direktør, som bestyrelsen har fastlagt.

SAS Gruppens resultatopgørelse

MSEK	Note	1998	1997
Omsætning	1	40 946	38 928
Personaleomkostninger	2	-13 080	-11 739*
Øvrige driftsomkostninger	3	-23 751	-23 071*
Driftsresultat før afskrivninger		4 115	4 118
Afskrivninger	4	-2 125	-1 880
Resultatandele i associerede selskaber	5	-48	61
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber		1	1
Resultat ved salg af fly og bygninger	6	1 014	83
Driftsresultat		2 957	2 383
Resultat fra øvrige aktier og andele	7	1	15
Renteindtægter og lignende resultatposter	8	633	659
Renteudgifter og lignende resultatposter	9	-762	-826
Resultat efter finansielle poster		2 829	2 231
Datterselskabernes skatter	10	-113	-71
Minoritetsandele		0	0
Resultat før skat vedrørende SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter		2 716	2 160

* 745 MSEK er for sammenlignelighedens skyld omklassificeret fra øvrige driftsomkostninger til personaleomkostninger.

Resultat pr. forretningsområde

MSEK	1998	1997
SAS		
Resultat før afskrivninger	3 644	3 772
Afskrivninger	-1 974	-1 755
Resultatandele i associerede selskaber	-63	49
Resultat ved salg af aktier i associerede selskaber	1	2
Resultat ved salg af fly og bygninger	1 014	83
Resultat ved salg af øvrige aktier og andele	1	15
Finansnetto	-35	-99
SAS i alt	2 588	2 067
SAS International Hotels	233	160
Øvrig virksomhed/ koncernelimineringer	8	4
Resultat før skat	2 829	2 231

Valutaernes påvirkning af SAS Gruppens resultat

Såvel omsætning som driftsomkostninger og finansielle poster påvirkes i væsentlig grad af valutakursforandringer. Kun ca. 32% af omsætningen og 28% af driftsomkostningerne er i svenske kroner.

Den samlede effekt af ændrede valutakurser på SAS Gruppens driftsresultat i 1998 sammenlignet med 1997 var negativ med 336 MSEK. Dette skyldes hovedsagelig, at den norske krone er blevet svagere, depreciering af de fleste asiatiske valutaer samt at den svenske krone er blevet svagere. Forskellen mellem årene i valutakursdifferencen på den finansielle nettogæld var negativ med 13 MSEK. Den samlede effekt på resultatet før skat var dermed negativ med 349 MSEK.

MSEK	
Omsætning	53
Driftsomkostninger inklusive omregning af driftskapital	-389
Driftsresultat	-336
Finansielle poster	-13
Resultat før skatter	-349

Kommentarer til resultatopgørelsen

Omsætning

SAS Gruppens omsætning steg med 2 018 MSEK eller 5,2%. Heraf er 982 MSEK øgede passagerindtægter, 203 MSEK andre trafikindtægter og resterende 833 MSEK er øgede volumener inden for andre virksomhedsområder. SAS passagertrafik målt i RPK, betalte passagerkilometer, steg 2,7% sammenlignet med 1997. Enhedsindtægten, yelden, steg 0,8%. Justeret for valutaeffekter var stigningen 0,7%.

Driftsomkostninger

Driftsomkostningerne steg med 2 021 MSEK eller 5,8%. I SAS flyvirksomhed steg driftsomkostningerne med 1 363 MSEK, eller 4,4%. Nettoenhedsomkostningen steg valutajusteret 0,4%. Enhedsomkostningsstigningen skyldes først og fremmest omkostninger af engangskaraktér.

Driftsresultatet før afskrivninger faldt med 3 MSEK. Ændringer i valutakurser har påvirket resultatet med -336 MSEK. Bruttodækningsgraden faldt fra 10,6% til 10,0%.

Afskrivninger

Afskrivningerne steg med 245 MSEK til 2 125 MSEK. Stigningen beror dels på investeringer i 1998, men også på at afskrivningerne i 1997 blev reduceret med 184 MSEK som følge af ændret bogføring af finansieringsrabat ved finansiel leasing i forbindelse med køb af fly.

Resultatandele i associerede selskaber

Resultatandele i associerede selskaber blev forringet med 109 MSEK til -48 MSEK, mest som følge af et negativt resultat i Air Botnia, der blev købt i januar 1998.

Resultatet ved salg af fly og bygninger

Resultatet ved salg af fly og bygninger 1 014 (83) MSEK inkluderer salg i 1998 af en MD-83, 33 MSEK, en Boeing 737, 62 MSEK, en Boeing 767, 136 MSEK samt sale and leaseback af to Boeing 767, 400 MSEK og 24 stk. DC-9, 378 MSEK. Desuden er der solgt bygninger med en realisationsgevinst på 5 MSEK.

Finansnetto

SAS Gruppens finansnetto udgjorde -129 (-167) MSEK.

Udviklingen på de finansielle markeder var turbulent i 1998. Med det formål at stabilisere de finansielle markeder samt at stimulere den økonomiske udvikling, er der i efteråret gennemført flere sænkninger af de officielle styreenter både i Europa og i USA.

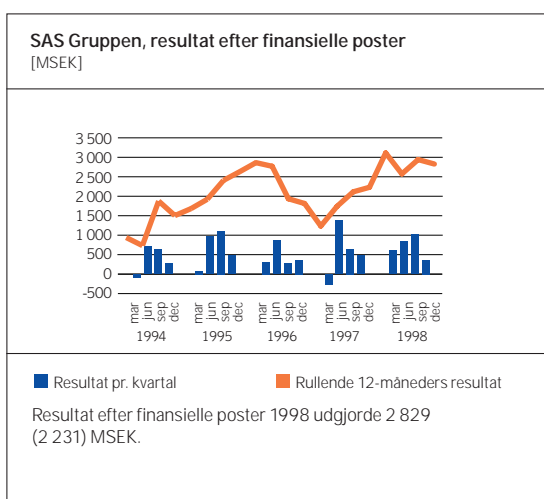
SAS Gruppens rentenetto er derfor trods en højere nettogæld lavere end foregående år -80 (-142) MSEK.

Kursudviklingen for den svenske krone har i 1998 haft en målelig effekt på SAS Gruppens nettogæld. Sammenlagt er der bogført en negativ valutaeffekt i SAS Gruppens finansnetto på -14 (-1) MSEK.

Resultat og skat

Resultatet efter finansielle poster udgjorde 2 829 (2 231) MSEK.

Af datterselskabernes samlede skatteomkostning udgjorde 26 (27) MSEK hensættelse til udskudt skat.



SAS Gruppens balance

AKTIVER

MSEK	Note	1998	1997
Anlægsaktiver			
Immaterielle anlægsaktiver	11	166	36
Materielle anlægsaktiver	11		
Bygninger og grunde		6 624	4 910
Fly		10 179	11 284
Reservemotorer og reservedele		1 160	964
Værkstedsinventar og service-udrustning til fly		236	111
Andet inventar og køretøjer		2 075	1 385
Igangværende anlægsaktiver		414	1 332
Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver	12	2 317	1 094
		23 005	21 080
Finansielle anlægsaktiver			
Kapitalandele i associerede selskaber	13	1 447	756
Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber	14	110	98
Aktier og andele	15	86	62
Pensionsmidler, netto	20	1 223	530
Andre langfristede tilgodehavender		452	438
		3 318	1 884
Anlægsaktiver i alt		26 489	23 000
Omsætningsaktiver			
Varelagre og reservedele	16	958	774
Forskud til leverandører		2	5
		960	779
Kortfristede tilgodehavender			
Debitorer		2 720	2 307
Tilgodehavender i associerede selskaber		63	52
Andre tilgodehavender	17	1 033	758
Forudbetalte omkostninger og periodiserede indtægter		1 173	916
		4 989	4 033
Kortfristede placeringer			
Kasse og bank	18	7 043	9 113
Omsætningsaktiver i alt		13 960	14 629
AKTIVER I ALT		40 449	37 629

EGENKAPITAL OG GÆLD

MSEK	Note	1998	1997
Egenkapital			
	19		
Indskudskapital		14 435	12 976
Anden egenkapital		1 675	1 265
		16 110	14 241
Minoritetsinteresser			
		19	19
Hensættelser			
Pensioner og lignende forpligtelser	20	161	214
Udskudte skatter		193	163
		354	377
Langfristet gæld			
	21		
Driftslån	22	854	784
Obligationslån	23	767	2 351
Andre lån	24	7 120	7 840
Anden gæld		705	838
		9 446	11 813
Kortfristet gæld			
Kortfristet del af langfristet gæld		2 369	634
Lån	26	588	284
Forskud fra kunder		42	33
Leverandørgæld		2 196	1 680
Gæld til associerede selskaber		16	13
Skattegæld		58	45
Trafikafregningsgæld	27	2 012	1 953
Foreslået overførsel til moderselskaber		957	1 141
Anden gæld		1 462	1 143
Skyldige omkostninger og forudindgåede indtægter		4 820	4 253
		14 520	11 179
EGENKAPITAL OG GÆLD I ALT			
		40 449	37 629
Pant der er stillet for egen gæld og hensættelser			
	28	819	806
Øvrige sikkerhedsstillelser			
	28	68	71
		887	877
Eventualforpligtelser			
	29	1 226	978
Lejeforpligtelser			
	30		

Kommentarer til balancen

Aktiver

SAS Gruppens samlede aktiver er steget 7,5% til 40 449 MSEK.

Stigningen i immaterielle aktiver stammer for det meste fra systemudviklingsomkostninger.

Bygninger og grunde samt øvrigt inventar er under hensyntagen til overførsel fra igangværende anlægsarbejder steget med 1 485 MSEK, der for en stor del kan henføres til færdiggørelse og ibrugtagning af Gardermoen, ny fragtterminal i København samt et nyt hotel ved Manchester lufthavn.

Den bogførte værdi af fly er faldet med 1 105 MSEK. Ændringen omfatter en stigning på grund af investering i Boeing 737-600 inklusive tidligere foretagne forskudsbetalinger med i alt 1 466 MSEK. Afgående poster er årets afskrivninger på 1 254 MSEK samt restværdien på solgte fly, 1 317 MSEK.

Langfristede forskud til leverandører af flymateriel steg i 1998 med 1 223 MSEK. Forskud til Boeing udgør 318 MSEK i forbindelse med leverancer i 1998. Derudover er der yderligere anvendt 30 MSEK. Forskud vedrørende kommende leverancer af blandt andet Boeing 737-600 samt de Havilland Q400 er betalt med 1 451 MSEK. Aktiverede finansielle omkostninger er tillagt med 120 MSEK.

Kapitalandele i associerede selskaber er steget med 691 MSEK til 1 447 MSEK. Investeringer er i 1998 foretaget med i alt 714 MSEK. Årets resultatandele var negative med 48 MSEK. Desuden er kapitalandele steget på grund af valutakursforandringer m.m. med 25 MSEK.

SAS har siden 1996 behandlet samtlige tilsagnsbaserede kollektive pensionsordninger iflg. IAS/US-GAAP, hvilket medfører at pensionsforpligtelserne beregnes baseret på PBO (Projected Benefit Obligation). Tillempning af blandt andet disse principper resulterer pr. den 31. december 1998 i et aktiv kaldet pensionsmidler, netto på 1 223 MSEK (se også Regnskabs- og vurderingsprincipper side 70 samt note 20).

Den kortfristede likviditet var ved årsskiftet 8 011 (9 817) MSEK eller 20 (26)% af balancen. Faldet forklares først og fremmest af et negativt cash flow efter investeringer.

Den samlede investerede kapital i 1998 var 27 854 (26 368) MSEK. Den gennemsnitligt investerede i 1998 var 27 124 (26 311) MSEK. Forrentningen af den investerede kapital var 13 (12)%.

Gæld

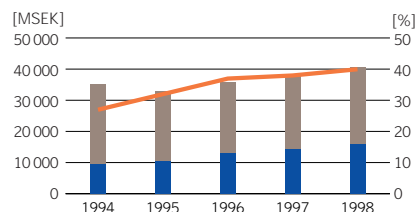
Af den samlede gæld var 11 859 (12 107) MSEK rentebærende.

Den rentebærende nettogæld var pr. den 31. december 1998 2 079 (1 345) MSEK. SAS Gruppens gennemsnitlige nettogæld har i 1998 været 1 950 (1 880) MSEK. En ny lånefacilitet på 400 MUSD, hvoraf 60 er taget i brug, blev underskrevet i 1998. Hermed har SAS, inklusive de lånefaciliteter der blev underskrevet i 1996 og 1997, 1 350 MUSD til rådighed. Desuden har SAS uudnyttede certifikatprogrammer tilgængelige på 2 000 MSEK, 1 500 MDKK og 200 MUSD. Gældsætningsgraden pr. den 31. december 1998 var 0,1 (0,1).

Egenkapitalen

Egenkapitalen steg, efter foreslået overførsel til SAS moderselskaber på 957 MSEK, med 1 869 MSEK til 16 110 MSEK. Ud over årets resultat efter skat skyldtes stigningen positive omregningsdifferencer i udenlandske datter- og associerede selskaber. Soliditeten, efter gældsførsel af det foreslåede udbytte, var ved årsskiftet 40 (38)% og forrentningen af egenkapitalen efter beregnet skat udgjorde 13 (11)%.

Finansiel stilling 1994-1998



■ Egenkapital, MSEK ■ Gæld, MSEK
■ Soliditet, %

Egenkapitalen steg i 1998 og udgjorde efter foreslået udbytte 16 110 MSEK pr. den 31. december. Soliditeten er forbedret fra 27 til 40% i den seneste femårsperiode.

SAS Gruppens finansieringsopgørelser

MSEK	1998	1997
ÅRETS DRIFT		
Resultat efter finansielle poster	2 829	2 231
Afskrivninger	2 125	1 880
Værdireguleringer, nedskrivninger m.m.	-66	6
Resultat ved salg af anlægsaktiver	-1 016	-100
Andet – netto	-65	-63
Cash flow fra virksomheden	3 807	3 954
Ændring i		
Varelager og reservedele	-179	-146
Driftstilgodehavender	-848	-1 039
Driftsgæld	1 357	1 487
Ændring af kapital bundet i driften	330	302
Nettofinansiering fra virksomheden	4 137	4 256
INVESTERINGER		
Fly	-1 148	-452
Reserve dele	-363	-215
Bygninger, inventar og øvrige driftsmidler	-2 275	-1 566
Aktier og andele, goodwill m.m.	-875	-30
Forskudsindbetalinger på flymateriel	-1 451	-993
Investeringer i alt	-6 112	-3 256
Salg af anlægsaktiver	2 372	235
Omregningsdifferencer m.m.	-12	17
Nettoinvesteringer	-3 752	-3 004
Udbetalte midler til moderselskaber	-1 141	-844
Finansieringsunder-/overskud	-756	408
EKSTERN FINANSIERING		
Lån, afdrag og førtidsindfrielse inkl. valutakursdifferencer – netto	-172	-1 047
Øvrige finansielle tilgodehavender/gæld – netto	-878	-594
Ændring i minoritetsinteresser	0	0
Ekstern finansiering – netto	-1 050	-1 641
ÆNDRING AF LIKVIDE MIDLER		
Ifølge balancen	-1 806	-1 233
Likvide midler ved regnskabsårets begyndelse	9 817	11 050
Likvide midler ved regnskabsårets afslutning	8 011	9 817

Kommentarer til finansieringsopgørelser

SAS Gruppens cash flow før ændringer i driftskapitalen og investeringer udgjorde 3 807 (3 954) MSEK. Driftskapitalen faldt med 330 (302) MSEK. Såvel driftstilgodehavender som driftsgæld steg i 1998, generelt som en effekt af øgede volumener i virksomheden.

Investeringer inklusive forskudsbetalinger til flyleverandører udgjorde 6 112 MSEK, en stigning på 2 856 MSEK, sammenlignet med 1997. Af investeringerne kan 5 554 (2 938) MSEK henføres til SAS og 557 (318) MSEK til SAS International Hotels. Heri indgår leverandørbetaling på 1 099 MSEK vedrørende otte Boeing 737-600. Investeringer i bygninger og grunde udgør i alt 1 077 MSEK og omfatter for størstedelen Gardermoen.

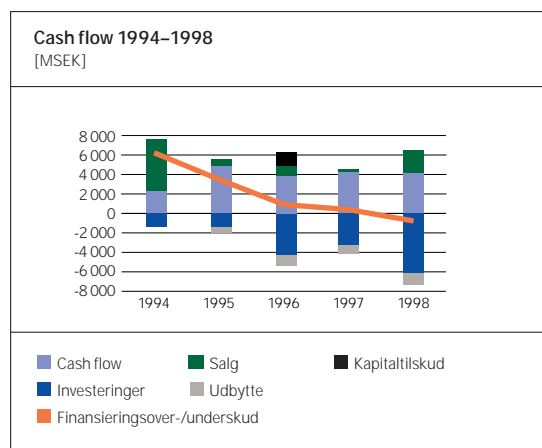
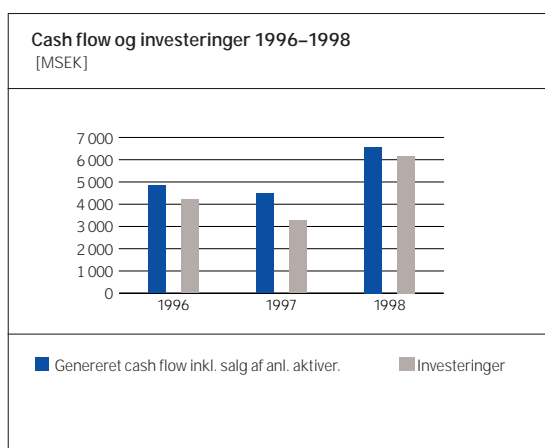
Investeringer i aktier og andele omfatter især de associerede selskaber Air Botnia, Widerøe's, Skyways og Cimber Air. Yderligere er der investeret 142 MSEK i immaterielle aktiver.

Salg af anlægsaktiver genererede 2 372 (235) MSEK og består hovedsagelig af indtægter ved salg af tre Boeing 767, en Boeing 737-500, en MD-83, fire DC-9-21 samt tyve DC-9-41. Sidste år solgtes en MD-83, en DC-9-51 samt en SAAB 340.

Cash flow efter nettoinvesteringer blev hermed 385 (1 252) MSEK. Efter udbetaling af midler til moderselskaberne 1 141 (844) MSEK var finansieringsunderskuddet 756 (overskud på 408) MSEK.

Den finansielle gæld faldt med 172 MSEK i 1998, hvilket hovedsagelig består af nye lån på næsten 500 MSEK samt amortering og indløsning af lån.

I alt faldt SAS Gruppens likvide midler med 1 806 MSEK.



Overførsel til moderselskaberne

Bestyrelsen og den administrerende direktør foreslår SAS Repræsentantskab, at et beløb på 957 MSEK overføres til moderselskaberne. Beløbet er hensat i SAS Gruppens balance pr. 31. december 1998.

Udsigter for hele 1999

Der er stor usikkerhed om forudsætningerne for trafik- og indtægtsudviklingen i 1999.

SAS har i andet halvår af 1998 konstateret en generelt

svagere konjunktur og en vigende efterspørgsel i forretningssegmentet. Denne trend er fortsat i 1999 og påvirker indtægtsudviklingen.

SAS driver et omstrukturings- og forbedringsprogram med det mål at forstærke lønsomheden med 3 procentenheder i bruttomarginalen. Forbedringsprogrammet skal, over en toårsperiode (1999 og 2000), resultere i omkostningsreduktioner på 3 000 MSEK.

Trods dette forventer bestyrelsen et resultat før skat for 1999 der væsentligt lavere end 1998.

Stockholm, den 18. februar 1999

Harald Norvik	Hugo Schröder	Bo Berggren
Bjørn Eidem	Anders Eldrup	Tony Hagström
Ingvar Lilletun	Helmuth Jacobsen	Leif Kindert

Jan Stenberg

Administrerende direktør og Koncernchef

Regnskabs- og vurderingsprincipper

Generelt

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

Koncernregnskabet

Definition af koncern- og associerede selskaber:

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

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

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

Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet er udarbejdet efter kostværdimetoden. Dette indebærer, at datterselskabernes aktiver og gæld værdiansættes til markedsværdi i overensstemmelse med en foretagen kostværdianalyse. Overstiger anskaffelsværdien for aktier i datterselskaber den beregnede markedsværdi af selskabernes nettoaktiver ifølge kostværdianalysen, repræsenterer forskellen koncernmæssig goodwill. I SAS Gruppens balance indgår derfor egenkapital i købte selskaber kun i den udstrækning, den er opstået efter købstidspunktet.

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

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

Omregning af udenlandske datterselskaber

Ved omregning af udenlandske datterselskabers regnskaber til svenske kroner anvendes dagskursmetoden.

Dette indebærer, at datterselskabernes aktiver og gæld omregnes til kursen på balancedagen, og at samtlige poster i resultatopgørelsen omregnes til gennemsnitskurs. Omregningsdifferencer føres direkte på SAS Gruppens egenkapital.

Tilgodehavender og gæld i udenlandsk valuta samt finansielle instrumenter

Kort- og langfristede tilgodehavender og gæld i andre valutaer end konsolideringsvalutaen, SEK, optages i balancen omregnet efter valutakursen på balancedagen. Såvel realiserede som urealiserede valutakursgevinster og valutakurstab på tilgodehavender og gæld bogføres over resultatet. (Se også Note 9.)

SAS anvender forskellige finansielle instrumenter til styringen af selskabets totale valuta- og renteesponering. Anvendelsen af disse instrumenter skal ses i sammenhæng med ovenfor nævnte tilgodehavender og gæld. De regnskabs- og vurderingsprincipper, der anvendes, er følgende:

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

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

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

Renteswapkontrakter: Renteswapkontraktens resultat effekt (netto) af renteindtægter og renteudgifter resultatføres løbende.

Se endvidere Note 25 – Finansielle instrumenter.

Varelagre og reservedele

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

Anlægsaktiver og afskrivninger

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

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

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

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

Afskrivning på goodwill der kan henføres til langsigtede investeringer af strategisk betydning for SAS virksomhed afskrives fra og med 1998 på op til 20 år. Tidligere køb afskrives over 10 år. Afskrivning af øvrige immaterielle aktiver sker over en vurderet økonomisk livslængde.

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

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

Pensionsforpligtelser

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

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

For øvrige tilsagnsbaserede pensionsordninger ophører forpligtelserne ikke, før de aftalte pensioner er udbetalt. SAS foretager en beregning af de tilsagnsbaserede

pensionsordninger baseret på beregninger i overensstemmelse med FASB87. Beregningerne foretages både af Accumulated Benefit Obligation (ABO) og Projected Benefit Obligation (PBO). Efter ABO er forpligtelsen baseret på aktuel løn, og efter PBO er forpligtelsen baseret på estimeret slutløn. Samtidig foretages en kvantificering af midlerne i ordningerne. POB er lagt til grund for bogføringen af forpligtelserne.

Trafikindtægter

Billetsalg bogføres som trafikindtægt, når flytransporten har fundet sted.

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

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

EuroBonus

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

Vedligeholdelsesomkostninger

Rutinemæssige flyeftersyn og reparationer omkostningsføres løbende.

Der er foretaget hensættelse for fremtidige omkostninger vedrørende tungt vedligehold på flytyperne MD-80. Dette vedligehold foretages hvert tiende år. For Boeing 767, Boeing 737 og MD-90 foretages hensættelser til fremtidig motorvedligeholdelse og for Fokker F-50 til fremtidige vedligeholdelsesomkostninger.

Valutakurser for vigtige valutaer

			Kurs på balancedagen		Gennemsnitskurs	
			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

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

Note 1 – Omsætning

	1998	1997
Trafikindtægter:		
Passagerer	28 240	27 259
Fragt	1 997	1 973
Post	243	238
Øvrige trafikindtægter	1 407	1 232
Andre driftsindtægter:		
Teknisk vedligehold	733	791
Markttjenester	592	585
Distributionssystemtjenester	786	616
Øvrige driftsindtægter	1 608	1 600
SAS Trading	2 606	2 475
SAS i alt	38 212	36 769
SAS International Hotels	2 786	2 304
Andre datterselskaber	69	67
Koncernelimineringer	-121	-212
Omsætning	40 946	38 928

Passagerindtægter pr. geografisk område:

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

Note 2 – Personaleomkostninger

Det gennemsnitlige antal ansatte i 1998 inden for SAS Gruppens forskellige forretningsområder var 27 071 (25 057), hvoraf 23 992 (22 524) i SAS og 3 041 (2 494) i SAS International Hotels.

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

Det gennemsnitlige antal ansatte i Danmark udgjorde 9 208 (8 395), i Norge 7 177 (6 364) og i Sverige 8 452 (8 200).

SAS Gruppens samlede lønomkostninger udgjorde 12 005 (10 822) MSEK, heraf udgør sociale udgifter 1 569 (1 425) og pensioner 667 (527) MSEK.

Forts. Note 2

Gennemsnitligt antal ansatte

	1998		1997	
	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder
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
Frankrig	20	54	22	53
Japan	54	13	29	14
Finland	71	171	51	82
Belgien	38	33	37	35
USA	95	166	105	163
Øvrige udland	247	360	259	341
I alt	15 761	11 310	14 986	10 071
I alt mænd og kvinder	27 071		25 057	

Vederlag til personer i ledende stillinger

I 1998 er der udbetalt 2 499 TSEK til medlemmerne af SAS Konsortiets bestyrelse, heraf 323 TSEK til bestyrelsens formand, i alt 617 TSEK til de to viceformænd samt i alt 1 169 TSEK til de øvrige bestyrelsesmedlemmer inklusive medarbejderrepræsentanterne. Til suppleanterne er der desuden udbetalt i alt 390 TSEK. Disse honorarer er fastsat af repræsentantskabet i SAS.

Ingen af bestyrelsesmedlemmerne har i 1998 været ansat i SAS Gruppen, med undtagelse af medarbejderrepræsentanterne og deres suppleanter. To af bestyrelsens medlemmer har fået udbetalt konsulenthonorar som betaling for udført arbejde i SAS Gruppens finanskomité.

Løn og værdien af andre personalegoder udbetalt til SAS Konsortiets administrerende direktør, som også er koncernchef, er for 1998 opgjort til 7 678 TSEK, hvoraf 2 000 TSEK vedrører bonus for 1997.

Den administrerende direktørs pensionsalder er 62 år. Pensionen er baseret på lønnen på tidspunktet for pensioneringen og udgør mellem 62 og 65 år, 39,7% af den pensionsgivende løn udtrykt i 1998-niveau, og fra og med 65 år 37,1%. De øvrige ansatte i SAS øverste ledelse opnår ret til pension, når de fylder 60 år, og optjener lineært frem til pensionsalderen. Pensionsniveau for svenske ansatte med fuld løn udgør 70% af lønnen indtil 30 basisbeløb (1 092 TSEK) og 35% af løndele derudover. Alternativt tilbydes en ordning baseret på indbetalt præmie. For danske og norske ansatte i SAS højeste ledelse gælder samme grundstruktur i pensionssystemet med tilpasning til danske respektive norske forhold.

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

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

Note 3 – Øvrige driftsomkostninger

	1998	1997
Leasingomkostninger	1 059	859
Salgsomkostninger	2 072	2 212
Flybrændstof	2 322	2 440
Luffartsafgifter	3 558	3 969
Cateringomkostninger	1 596	1 482
Håndteringsomkostninger	1 700	1 546
Teknisk flyvedligeholdelse	1 741	1 727
Øvrige driftsomkostninger	9 703	8 836
I alt	23 751	23 071

Note 4 – Afskrivninger

	1998	1997
Goodwill og immaterielle aktiver	15	11
Fly	1 254	1 102
Reservemotorer og reservedele	116	112
Værkstedsinventar og flyserviceudstyr	42	34
Andet inventar og køretøjer	442	395
Forskud på anlægsaktiver	3	–
Bygninger og bygningsindretninger	252	225
Markanlæg	1	1
I alt	2 125	1 880

Note 5 – Resultatandele i associerede selskaber

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

¹ Resultatandelen inkluderer afskrivning på goodwill med 34 (32) samt korrektion af foregående års resultat med 18 (–14).

² Resultatandelen inkluderer korrigering vedrørende sidste års resultat med –13.

³ Baseret på årsregnskab pr. 31. oktober 1998.

⁴ Heri indgår afskrivning af goodwill (inkl. British Midland PLC) med i alt 43 MSEK (32).

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

Note 6 – Resultat ved salg af fly og bygninger

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

Note 7 – Resultat fra øvrige aktier og andele

	1998	1997
Resultat fra øvrige aktier og andele	–	15
Udbytte	1	–
I alt	1	15

Note 8 – Renteindtægter og lignende resultatposter

	1998	1997
Renteindtægter	622	648
Øvrige finansielle indtægter	11	11
I alt	633	659

Note 9 – Renteomkostninger og lignende resultatposter

	1998	1997
Renteomkostninger	702	790
Valutakursdifferencer, netto	14	1
Øvrige finansielle omkostninger	46	35
I alt	762	826

Note 10 – Datterselskabernes skatter

	1998	1997
Skat i datterselskaber	87	44
Afsat udskudt skat der kan henføres til ubeskattede reserver	26	27
I alt	113	71

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

Note 11 – Anlægsaktiver

Immaterielle og materielle anlægsaktiver

	Immatr. anl.akt.	Bygn. & mark	Fly ¹	Reservm. & res.del.	Værkst.inv & serv.udr. fly	Andet inv. & køret.	Igangv. anlæg.	Forsk. anlæg.	I alt akt.
Indgående anskaffelsessværdi	344	6 513	18 579	1 525	609	4 379	1 332	1 119	34 056
Investeringer	142	256	1 148	363	156	961	902	1 451	5 237
Aktiverede renter								55	76 131
Salg/udrangering		-138	-2 789	-77	-38	-371	-		-3 413
Omklassificeringer	-32	1 649	318	86	14	194	-1 861	-323	77
Valutakursdifferencer	3	122	0	0	0	79	-14	22	209
Udgående akkumul. ansk. værdi	457	8 402	17 256	1 897	741	5 242	414	2 345	36 297
Indgående afskrivning	-308	-1 603	-7 295	-561	-498	-2 994		-25	-12 976
Årets afskrivning	-15	-253	-1 254	-116	-42	-442		-3	-2 110
Salg/udrangering		114	1 472	32	35	339			1 992
Omklassificeringer	35	0	0	-92	0	-3			-95
Valutakursdifferencer	-3	-36	0	0	0	-67			-103
Udgående akkumul. afskrivning	-291	-1 778	-7 077	-737	-505	-3 167	0	-28	-13 292
Udgående restværdi 1998	166³	6 624	10 179²	1 160	236	2 075	414	2 317	23 005
Udgående restværdi 1997	36	4 910	11 284	964	111	1 385	1 332	1 094	21 080

¹ Forsikringsværdien for fly pr. den 31. december 1998 udgjorde 28.992 MSEK. Heri indgår forsikringsværdien for lejede fly med 8 016 MSEK.

² Vurderet markedsværdi, eksklusive optioner, i svenske kroner oversteg på balancedagen den 31. december 1998 den bogførte værdi med 4 512 (4 000) MSEK.

³ Heri indgår årets aktiverede omkostninger til systemudvikling med 100 MSEK.

Finansielle anlægsaktiver

	Finansielle anlægsaktiver	Langfrist. tilg. i ass.selsk.	Aktier & andele	Pensions- midl., netto	Andre langfrist. tilgodeh.	I alt finansielle anlægsaktiver
Indgående anskaffelsessværdi	756	98	136	530	648	2 168
Tilskud	714	126	19	693	139	1 691
Resultatandel	-48					-48
Afdrag		-2			-36	-38
Udbytte	-23					-23
Omklassificeringer		-122	12		-21	-131
Valutakursdifferencer	57	10			15	82
Andet	-9					-9
Udgående akkumul. ansk.værdi	1 447	110	167	1 223	745	3 692
Indgående afskrivning			-71			-71
Valutakursdifferencer			-7			-7
Udgående akkumul. afskrivning			-78			-78
Indgående nedskrivning			-3		-210	-213
Årets nedskrivning					-83	-83
Valutakursdifferencer						
Udgående nedskrivning			-3		-293	-296
Udgående restværdi 1998	1 447	110	86	1 223	452	3 318
Udgående restværdi 1997	756	98	62	530	438	1 884

Af tidligere års flyanskaffelser er 25 Douglas MD-80, 3 Boeing 767, 6 Douglas MD-90 og 2 F28-4000 anskaffet, formelt gennem leasingaftaler med løbetider på 10–17 år.

For 10 Douglas MD-80 og 2 F28-4000 gælder det, at SAS har aftalt med banker, at disse for SAS regning skal betale samtlige løbende leasingudgifter samt en aftalt restværdi ved respektive leasingperioders udløb. SAS har til bankerne erlagt et uigenkaldeligt beløb svarende til de samlede betalinger. Den samlede nominelle værdi af bankernes betalingsforpligtelse for SAS regning udgjorde pr. 31. december 1998 1 295 (1 713) MSEK.

Hvad angår øvrige leasede fly, er leasingaftalernes udformning således (specielt hvad angår SAS købsoption i løbetiden og ved leasingaf-

talens udløb, samt den økonomiske risiko SAS har, hvad angår flyenes værdi), at aftalerne fra SAS synspunkt er at sammenligne med køb. De 36 (41) fly indgår i balancen med 4 234 (5 654) MSEK.

SAS flyflåde kan specificeres som følger:

	1998	1997
Ejede	5 945	5 630
Finansielt leasede (forskudsbetalte)	759	1 231
Øvrige finansielt leasede	3 475	4 423
Bogført værdi	10 179	11 284

Note 12 – Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver

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

Note 13 – Kapitalandele i associerede selskaber

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

Kapitalandel i associerede selskaber inkluderer erhvervet merværdi i British Midland PLC på 97 (128), i Oy Air Botnia Ab med 22, i Widerøe's Flyveselskab ASA med 209, i Skyways Holding AB med 87 og i Cimber Air A/S med 86 MSEK.

Note 14 – Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber

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

Note 15 – Aktier og andele

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

Note 16 – Varelagre og reservedele

	1998	1997
Reservedele, flymateriel	638	511
Reservedele, andet	94	78
Varelager	226	185
I alt	958	774

Note 17 – Andre tilgodehavender

Skattetilgodehavende indgår blandt de øvrige tilgodehavender i SAS Gruppen med 19 (16) MSEK. Udskudt skattetilgodehavende foreligger ikke.

Note 18 – Kortfristede placeringer

Kortfristede placeringer pr. 31. december 1998 bestod for størstedelen af specialindlån i bank og placering i statspapirer. En del af obligationsbeholdningen er bogført til den laveste værdi af anskaffelsesværdi eller markedsværdi, den resterende del er sikret. I kortfristede placeringer indgår også spærrede midler på en skattefradragkonto i Norge med 134 (100).

Note 19 – Egenkapital

1. januar 1998	14 241
Ændring i omregningsdifferencer	116
Ændring i ejerandel i associerede selskaber	–6
Resultat 1998	2 716
Foreslået overførsel til moderselskaber	–957
31. december 1998	16 110

Note 20 – Pensionsmidler, netto/hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser

	1998	1997
Pensionsmidler, netto	1 223	530
Pensionsmidler, netto i alt	1 223	530
Hensat til pensioner, PRI	19	18
Pensionsgæld, øvrigt	20	17
Øvrige pensions- og personaleforpligtelser	122	179
Pensioner og lignende forpligtelser i alt	161	214

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

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

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

I regnskabet er forpligtelserne i SAS Gruppen medtaget som vist i tabellen nedenfor. Implementeringsdifferencerne og estimatafvigelserne periodiseres over en gennemsnitlig resterende optjeningsstid for aktivt personale. Posten "ikke omkostningsførte estimatafvigelser" indeholder aktuariemæssige beregningsdifferencer. Posten "ikke indtægts-/omkostningsførte planændringer" indeholder forandringer som følge af ændringer i pensionsplaner.

	1998	1997
Årets pensionsindtjening	-1 601	-1 536
Årets forrentning af midler i ordningerne	1 389	1 341
Årets amortiseringer af implementeringsdifferencer, estimatafvigelser og planændringer	145	140
Årets pensionsomkostning, netto vedrørende tilsagnsbaserede ordninger	-67	-55
Status pr. 31. december	1998	1997
Midler i fonde	17 877	18 087
Pensionsforpligtelser iflg. PBO	-15 269	-15 750
Difference midler i fonde og PBO	2 608	2 337
Ikke resultatførte beløb:		
Ikke indtægtsførte implementeringsdifferencer	-1 769	-1 890
Ikke omkostningsførte estimatafvigelser	452	7
Ikke omkostningsførte planændringer	-68	76
Bogført aktiv	1 223	530

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

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

Note – 20 forts.

synlige nuværdi for disse aftaler er inkluderet i SAS beregnede samlede pensionsforpligtelse ifølge ovenstående.

Hensættelse vedrørende øvrige pensions-/personaleforpligtelser, 122 (179) MSEK, omfatter langfristede forpligtelser som SAS har påtaget sig i forbindelse med tidligere års tiltagsprogrammer.

Note 21 – Langfristede gældsposters forfald

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

	1998	1997
Ansvarlig lånekapital	854	784
Obligationslån	202	236
Andre lån	1 634	1 360
Anden gæld	89	193
I alt	2 779	2 573

Note 22 – Ansvarlig lånekapital

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

Note 23 – Obligationslån

SAS obligationslån udgjorde 2 302 (2 351), heraf kortfristet del 1 535 (0) MSEK.

Specifikation af de enkelte lån:

Pålydende	Rentesats	Løbetid	Restgæld i MSEK
50 mill. US Dollars	10,650%	88/08	403
700 mill. Franske francs	9,250%	89/99	409
200 mill. US Dollars	10,000%	89/99	597
200 mill. US Dollars	9,125%	89/99	489
500 mill. Danske kroner	9,000%	90/00	95
200 mill. Svenske kroner	14,000%	90/00	59
10 000 mill. Japanske yen	6,100%	91/01	250
I alt			2 302
Fragår afdrag i 1999			-1 535
I alt			767

Flertallet af ovenstående lån er omlagt til andre valutaer og andre rentebindingstider gennem indgåede valuta- og renteswapaftaler samt valutaterminer. Gældens valutaeksponering er derved ændret, således at gælden hovedsagelig udgør eksponering i europæiske valutaer, se note 25.

Egne obligationer for i alt 57 (733) MSEK er tilbagekøbt og bogført under denne post i balancen.

Note 24 – Andre lån

	1998	1997
Lån fra SAS moderselskaber*	1 583	1 519
Finansielle leaser	4 992	6 075
Øvrige lån	1 357	865
I alt før afdrag	7 932	8 459
Fragår afdrag 1999 resp. 1998	-812	-619
Andre lån ifølge balancen	7 120	7 840

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

Valutaeksponering, se Note 25.

Note 25 – Finansielle instrumenter

Pr. den 31. december 1998 har SAS Gruppen indgået valutaswapaftaler til en nominal værdi modsvarende 1 400 MSEK. Vurdering til markedsprægede kurser giver et positivt kursresultat netto på 299 MSEK.

SAS har udestående valutaoptioner til en nominal værdi modsvarende brutto 7 700 MSEK. Markedsvurdering giver et negativt netto på 152 MSEK. Samtlige kursresultater på ovennævnte vurderinger er medtaget i resultatet.

Udestående valutaterminer, som er indgået for at sikre fremtidige kommercielle strømme, har en nominal værdi på 6 900 MSEK. Resultateffekten bogføres på respektive kontraktens betalingsdag. En vurdering til markedets valutakurser pr. 31. december 1998 viser en positiv værdi på netto 3 MSEK, som ikke er medtaget i resultatet.

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

Pr. den 31. december 1998 var SAS gruppens omtrentlige finansielle valutaeksponering (netto) mod konsolideringsvalutaen SEK følgende:

	Værdi i MSEK
Euro	-300
Norske kroner	-600
Britiske pund	-200
Japanske yen	-100
Svenske kroner eller valutaer uden eksponering	-900
Nettogæld i alt	-2 100

Note 26 – Kortfristet gæld

Bevilgede kassekreditter udgør 245 (187), hvoraf 70 (12) er udnyttet.

Note 27 – Trafikafregningsgæld (netto)

Trafikafregningsgælden repræsenterer solgte stadig gyldige, men ikke benyttede billetter, se principafsnittet side 70.

Den i trafikafregningsgælden estimerede reserve udgjorde pr. 31. december 1998 324 (412) MSEK.

Note 28 – Pantsætninger m.m.

	1998	1997
Pant stillet for egen gæld og hensættelser		
Pant i fast ejendom	810	797
Pant i virksomheder	1	1
Tilgodehavender	8	8
Øvrige stillede panter		
Pant i virksomheder	3	3
Tilgodehavender	65	68
I alt	887	877

Note 29 – Eventualforpligtelser

	1998	1997
Eventualforpligtelser, øvrige	1 226	978
I alt	1 226	978

Under eventualforpligtelser indgår brutto 299 (124) MSEK, der kan henføres til swap-transaktioner i fremmede valutaer vedrørende swappe lån, hvis værdi pr. den 31. december 1998 er mindre end det oprindelige låns. Endvidere indgår 43 (114) MSEK, der kan henføres til forskellen mellem påløben gælds- og indtægtsrente for swaptransaktioner og swappede placeringer, hvis værdi på balancedagen er højere end værdien af den oprindelige placering.

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

I managementaftalerne for Radisson SAS Palais Hotel, Wien, Radisson SAS Hotel, Hamburg, Radisson SAS Hotel, Bruxelles og for elleve andre hoteller garanterer SAS International Hotels AS en mindste årlig cash flow frem til år 2006 respektive 2010 (Wien) og for de fleste andre hoteller frem til 1999–2003. I 1998 er der betalt garantier på 24 MSEK.

På grund af sin størrelse er SAS Gruppen yderligere indblandet i tvister, hvoraf nogle vil blive retsligt prøvede. I de tilfælde hvor det vurderes, at der foreligger sandsynlige tabrisici, foretages hensættelser løbende herpå.

Note 30 – Lejeforpligtelser

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

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

Ljekontrakterne løber mellem et og tredive år, og enkeltobjekter med en årlig leje, der overstiger 0,5 MSEK, er inkluderet.

I ovenstående tabel indgår større poster som følger:

I forbindelse med sale and lease-back transaktionen af Boeing 767-300 lejes på operationel lease seks fly ifølge lejekontrakter, der løber i 18–30 måneder med ret til forlængelse i et til to år. For 1999 udgør omkostningen 369 MSEK. Lejeomkostningen for 2000 udgør 315 MSEK.

SAS og Linjeflyg AB ("SAS") på den ene side og Luftfartsverket på den anden side traf i marts 1988 en aftale om, at SAS skulle give fuld erstatning til Luftfartsverket i forbindelse med opførelsen af Terminal 2 på Arlanda. Ved dereguleringen af indenrigsluftfarten pr. den 30 juni 1992 er forudsætningen for den nævnte aftale forandret. En principaf-tale mellem SAS og Luftfartsverket blev indgået 1992-11-25. Den indebærer, at SAS udover en variabel passagerafgift skal betale en fast afgift til Luftfartsverket i årene 1993–2005. Den samlede lejeforpligtelse for perioden 1997–2005 udgør 258 MSEK. SAS hævder, at samtlige flyselskaber på en konkurrenceneutral måde skal bære en andel af Luftfartsverkets kapacitetsomkostninger for Terminal 2, d.v.s. at alle flyselskaber skal betale den samme omkostning pr. passager. Omforhandlinger af aftalen har hidtil været resultatløse. SAS har derfor bragt sagen til retslig forfølgelse.

Revisionspåtegning

for SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM (SAS) Denmark-Norway-Sweden

Vi har gransket årsregnskabet, koncernregnskabet og regnskaberne i SAS for 1998. Det er bestyrelsen og den administrerende direktør, der har ansvaret for regnskabs-handlingerne. Vort ansvar er at udtale os om årsregnska-bet og koncernregnskabet på grundlag af vor revision.

Revisionen er udført i overensstemmelse med god revisions-skik. Det indebærer, at vi har planlagt og gen-nemført revisionen for i rimelig grad at kunne forsikre os om, at årsregnskabet og koncernregnskabet ikke inde-holder væsentlige fejl. Revisionen omfatter at granske et udvalg af underlagene for beløb og anden information i regnskabshandlingerne. I revision indgår også at prøve

regnskabsprincipperne og bestyrelsens og den admi-nistrerende direktørs tillem্পning af disse samt at bedømme den samlede information i årsregnskabet og koncernregnskabet.

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

Efter vor opfattelse giver årsregnskabet et retvisende billede af den økonomiske stilling for SAS Gruppen og SAS Konsortiet den 31. december 1998 og resultatet for regnskabsåret, i overensstemmelse med de omtalte regnskabsprincipper.

Stockholm, den 11. marts 1999

Stig Enevoldsen

Jan Åke Magnuson

Olav Revheim

Statsautoriserede revisorer

SAS bestyrelse

Harald Norvik

født 1946, civiløkonom.

Formand i SAS bestyrelse i 1998. Alternierende norsk formand i SAS siden 1992 samt formand i SAS Norge ASA's bestyrelse i 1998 som repræsentant for den norske stat.

Koncernchef i Statoil. Formand for repræsentantskabet i Den Norske Bank, medlem af bestyrelsen i Orkla ASA og bedriftsforsamlingen i Nycomed ASA

Antal aktier i SAS: 0

Personlig suppleant: Kari Gjestebø

Hugo Schrøder

født 1932, ingeniør.

Første viceformand i SAS bestyrelse i 1998. Dansk formand i SAS siden 1994 samt formand i SAS Danmark A/S bestyrelse som repræsentant for de private danske ejerinteresser.

Formand for bestyrelsen i Danisco A/S og næstformand i Incentive. Bestyrelsesmedlem i flere andre virksomheder og organisationer.

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

Personlig suppleant: Erik Sørensen

Bo Berggren

født 1936, tekn. dr.h.c.

Anden viceformand i SAS bestyrelse i 1998. Svensk formand i SAS siden 1992 samt formand i SAS Sverige ABs bestyrelse som repræsentant for de svenske private ejerinteresser.

Bestyrelsesformand i Astra AB og Sveriges Industriförbund samt viceformand i Investor AB. Bestyrelsesmedlem i yderligere et antal selskaber og organisationer.

Antal aktier i SAS: 5 000 aktier i SAS Sverige AB

Personlig suppleant: Erik Belfrage

Bjørn Eidem

født 1942, højesteretssagfører.

Alternierende norsk formand i SAS siden 1992, medlem af SAS bestyrelse siden 1983. Næstformand i SAS Norge ASA's bestyrelse i 1998 som repræsentant for de private norske ejerinteresser.

Medejer i advokatfirmaet Harboe, Syversen og Eidem AS. Formand for bestyrelserne for bl.a. Dagens Næringsliv og Norges Handels og Sjøfartstidenekoncernet.

Antal aktier i SAS: 5 861 aktier i SAS Norge ASA

Personlig suppleant: Mads Henry Andenæs

Anders Eldrup

født 1948, cand.scient.pol.

Medlem af SAS bestyrelse siden 1993 samt næstformand i SAS Danmark A/S bestyrelse som repræsentant for den danske stat.

Departementschef i Finansministeriet. Næstformand i bestyrelsen i Dansk Olie og Naturgas A/S samt bestyrelsesmedlem i CIMI.

Antal aktier i SAS: 0

Personlig suppleant: Bjørn Westh

Tony Hagström

født 1936, fil.dr.

Medlem i SAS bestyrelse siden 1993 samt næstformand i SAS Sverige AB's bestyrelse som repræsentant for den svenske stat.

Formand for bestyrelsen i Dataforeningen i Sverige, Svenska IT-Forum og TeleOffice samt medlem af bestyrelsen i SSAB.

Antal aktier i SAS: 0

Personlig suppleant: Ingemar Eliasson

Personalerepræsentanter

Ingvar Lilletun

født 1938.

Medlem af SAS bestyrelse siden 1979. Ansat i SAS Norge.

Antal aktier i SAS: 0

Suppleanter: Randi Kile og Svein Vefall

Helmut Jacobsen

født 1945.

Medlem af SAS bestyrelse siden 1998. Ansat i SAS Danmark.

Antal aktier i SAS: 0

Suppleanter: Nicolas Fischer og Jens Tholstrup Hansen

Leif Kindert

født 1941.

Medlem af SAS bestyrelse siden 1992. Ansat i SAS Sverige.

Antal aktier i SAS: 0

Suppleanter: Ulla Grøntvedt og Gunvor Axelsson



Stående fra venstre: Ingvar Lilletun, Leif Kindert, Bjørn Eidem, Helmuth Jacobsen, Anders Eldrup, Tony Hagström.
Siddende fra venstre: Hugo Schröder, Harald Norvik, Bo Berggren.

SAS ledelse

Jan Stenberg

President & CEO

Administrerende direktør og koncernchef i SAS siden 1.april 1994. Administrerende direktør i SAS moderselskaber, SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB siden 1996.

Formand for bestyrelsen i Telia. Medlem af bestyrelsen for Kungl. Operan samt Deutsche Lufthansa AG. Tidligere vicedirektør og medlem af direktionen i Telefonaktiebolaget L.M. Ericsson. Administrerende direktør i Ericsson Cables. Ansvarlig for forretningsområdet Publik Telekommunikation samt administrerende direktør i Ericsson Telecom AB.

Gunnar Reitan

Executive Vice President og CFO

Medlem i SAS Management Team. Ansat i SAS 1. januar 1988 i Oslo som Director for Station Services. Vice President, Finance and Administration for SAS Norge. Tiltrådte sin nuværende stilling i oktober 1993.

Erfaring fra bank-, industri- og transportområdet. Bestyrelsesmedlem i SAS International Hotels og flere af SAS datterselskaber.

Claes Broström

Senior Vice President

Medlem af SAS Management Team og siden 1998 ansvarlig for Information Strategies & Processes, CIO. Hovedansvarlig for IT-udvikling samt virksomhedsudvikling. Har tidligere arbejdet som Vice President for Ericsson Infocom Systems, ansvarlig for virksomhedsudvikling og IT.

Tidligere erfaringer fra data og fabriksindustrien som markedschef, produktionschef samt konstruktionschef. Formand for bestyrelsen i SAS Data Holding A/S.

Marie Ehrling

Senior Vice President

Medlem af SAS Management Team og fra oktober 1997 ansvarlig for Station Services Division. Divisionen varetager kundeservice i lufthavne og omfatter bl.a. indcheckning, bagagehåndtering og trafikafvikling. Erfaring som finansanalytiker i 4:e AP fonden, informationssekretær i Utdednings-, Ekonomi- respektive Budgetdepartementet. Ansat i SAS i 1982 som Manager Economic Planning & Control. Vice President International Routes 1994.

Jan Forsberg

Senior Vice President

Medlem af SAS Management Team og ansvarlig for Operations Division siden januar 1997. Divisionen har det overordnede ansvar for flyvirksomheden herunder ansvar for SAS kabinepersonale og piloter. Har tidligere arbejdet som logistikchef i den internationale byggevirksomhed Tour & Andersson, Operations Manager i SAS Service Partner og senere President i Gate Gourmet Northern Europe A/S.

Ørnulf Myrvoll

Senior Vice President

Medlem af SAS Management Team og fra december 1998 ansvarlig for Technical Division. Divisionen har ansvaret for det tekniske vedligehold af SAS flyflåde.

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

Bernhard Rikardsen

Senior Vice President

Medlem af SAS Management Team og ansvarlig for Human Resources fra november 1993. Hovedansvarlig for SAS personalepørgsmål, personalepolitik, ledelsesudvikling m.m.. Ansat i 1981 i SAS personaleafdeling i Norge. Personaledirektør i SAS Norge i 1990.

Formand for bestyrelsen i SAS Flight Academy og medlem af bestyrelsen i Konsortiet SAS Commuter.

Henry Sténson

Senior Vice President

Medlem af SAS Management Team og siden marts 1998 ansvarlig for Public Relations & Government Affairs, hvilket bl.a. omfatter hovedansvaret for kontakter med medier, samfundet og politikere samt kommunikation inden for SAS.

Har tidligere arbejdet som informationschef hos Volvo Flygmotor AB, Chef for Automotive Communications ved AB Volvo. Informationsdirektør hos SAAB Aircraft AB samt Informationsdirektør i Volvo Car Corporations.

Erik Strand

Senior Vice President

Medlem af SAS Management Team. Ansvarlig for Marketing & Sales siden 1. februar 1996, hvilket bl.a. omfatter SAS egen salgsvirksomhed, agent- og rejsebureau salg, markedsføring og EuroBonus.

Tidligere erfaringer som salgschef i AB R. Barlach, reklamechef i Nordiska Kompaniet, markeds- og områdechef i DAGAB. Administrerende direktør i Ticket Travel Group AB 1990-1995.

Vagn Sørensen

Senior Vice President

Medlem af SAS Management Team og ansvarlig for Business Systems Division siden januar 1993. Divisionen har det overordnede ansvar for lønsomheden i SAS trafiksystem, produkterne, flyflåden, fragt samt kommercielle strategier. Ansat i SAS i 1984 som trainee i markedsafdelingen, 1989 Marketing Director for Europa, Mellemøsten og Afrika. I 1991 Vice President, SAS Airline International.



Claes Broström og Henry Sténson



Vagn Sørensen, Erik Strand og Jan Forsberg



Bernhard Rikardsen



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

SAS Danmark A/S

Beretning

SAS Danmark A/S (A/S reg.nr. 4556) udfører i samarbejde med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB luftfartsvirksomhed i konsortierne SAS og SAS Commuter (SAS Gruppen). Ejerandelene er fordelt i forholdet 2/7, 2/7 henholdsvis 3/7. Information om SAS Gruppens virksomhed gives på siderne 60 til 68.

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

Kursen for svenske kroner var pr. 31. december 1998 78,62 danske kroner mod 86,31 året før. Dette har medført en nedgang på 357 MDKK i SAS Danmark A/S' bogførte indskudskapital i SAS Gruppen.

Forretningsidé

Forretningsidéen for SAS Danmark A/S er at varetage et aktivt ejerskab i SAS Gruppen.

Det overordnede mål er en langsigtet udvikling af SAS gennem et aktivt bestyrelsesarbejde.

Virksomhed

SAS Danmark A/S' virksomhed omfatter administration og forvaltning af selskabets ejerinteresser i SAS Gruppen.

Ændring i regnskabspraksis

Som omtalt under beskrivelsen af anvendt regnskabspraksis på side 86, er der i 1998 foretaget ændring af den anvendte regnskabspraksis, således at selskabets andel af resultatet og egenkapitalen i konsortierne SAS og SAS Commuter indregnes på grundlag af regnskabet for SAS Gruppen, hvor der tidligere blev foretaget indregning på grundlag af konsortierne regnskaber. Denne ændring påvirker SAS Danmark A/S' egenkapital pr. 1. januar 1998 med +186 MDKK, mens årets resultat før og efter skat er påvirket med +40 (+9) MDKK.

Resultat

Resultatandelen på 2/7 af SAS Gruppens resultat før skat andrager 653,6 (534,1) MDK.

SAS Danmark A/S' driftsomkostninger blev 4,3 (4,4) MDKK. Resultatet af finansielle indtægter og udgifter blev 22,1 MDKK mod 19,2 MDKK i 1997. Ændringen skyldes hovedsagelig reducerede finansielle udgifter.

SAS Danmark A/S' øvrige virksomhed viser herefter et resultat på 17,8 MDKK i forhold til 14,8 MDKK i 1997.

SAS Danmark A/S' samlede resultat før skat bliver derefter 671,4 (548,9) MDKK.

Som følge af den vedtagne ændring af selskabsskatteprocenten fra 34% til 32% med virkning fra 1999 er den udskudte skat ultimo beregnet med 32%. Effekten af satsændringen udgør 51 MDKK, som er indtægtsført i resultatopgørelsen. Selskabets samlede skatteomkostning udgør herefter 126,7 MDKK.

SAS Danmark A/S' resultat efter skat udgør herefter 544,7 (388,8) MDKK.

Aktionærer

Ved udgangen af 1998 var omkring 6 200 aktionærer navnenoteret svarende til 81% af aktiekapitalen.

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

- Den danske stat, 23 500 000 aktier eller 50% af aktiekapitalen.
- PFA-koncernen, 2 491 776 aktier eller 5,3% af aktiekapitalen.

Udbyttepolitik

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

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

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

Forslag til udbytte

På den kommende generalforsamling vil bestyrelsen foreslå et udbytte på 3,15 (3,50) DKK pr. aktie à 10,- kr. Nedgangen i forhold til 1997 skyldes alene ændring i kursen på svenske kroner. Udbytte vil blive udbetalt den 19. april 1999.

Forventninger til 1999

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

Ansvarsfrihed

SAS' repræsentantskab har meddelt decharge til SAS Konsortiets bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktør for regnskabsåret 1998.

Resultatopgørelse

SAS Danmark A/S

MDKK	Note	1998	1997
Resultatandel i SAS Gruppen ¹	1	653,6	534,1
Øvrig virksomhed			
Driftsudgifter		1,8	2,0
Personaleudgifter	2	1,7	1,7
Ydelse til DDL's Hjælpefond		0,8	0,7
Samlede udgifter		4,3	4,4
Resultat af øvrig virksomhed før finansielle poster		-4,3	-4,4
Finansielle indtægter	3	23,7	23,1
Finansielle udgifter	4	-1,6	-3,9
Finansielle poster i alt		22,1	19,2
Årets resultat af øvrig virksomhed		17,8	14,8
Samlet resultat før skat		671,4	548,9
Skat af årets resultat	5	126,7	160,1
Årets resultat		544,7	388,8

¹ Andel i SAS Gruppen efter datterselskabernes skatter.

Balance

SAS Danmark A/S

AKTIVER

MDKK	1998-12-31	1997-12-31
Anlægsaktiver		
Finansielle anlægsaktiver		
Kapitalandel i SAS Gruppen, Note 6	3 618,8	3 512,9
Anlægsaktiver i alt	3 618,8	3 512,9
Omsætningsaktiver		
Tilgodehavende selskabsskat, Note 7	4,1	15,4
Tilgodehavender, Note 8	682,6	715,6
Værdipapirer, Note 9	1,3	1,3
Likvide midler, Note 10	4,5	1,1
Omsætningsaktiver i alt	692,5	733,4
AKTIVER I ALT	4 311,3	4 246,3

PASSIVER

MDKK	1998-12-31	1997-12-31
Egenkapital		
Aktiekapital	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2
Andre reserver	2 437,1	2 288,5
Egenkapital i alt, Note 11	3 318,3	3 169,7
Hensættelser		
Udskudt skat, Note 12	844,0	911,0
Hensættelser i alt	844,0	911,0
Kortfristet gæld		
Anden gæld	0,9	1,1
Udbytte for regnskabsåret	148,1	164,5
Kortfristet gæld i alt	149,0	165,6
PASSIVER I ALT	4 311,3	4 246,3

Pengestrømsopgørelse

SAS Danmark A/S

MDKK	1998	1997
Årets resultat før skat	671,4	548,9
Værdireguleringer	0,5	-0,4
Ændring i nettoomsætningsaktiver samt øvrige reguleringer	-34,8	-0,6
Pengestrømme fra ordinær drift før skat	637,1	547,9
Betalt selskabsskat	-97,4	-186,5
Pengestrømme fra ordinær drift	539,7	361,4
Indestående resultatandel i SAS Gruppen	-653,6	-534,1
Udbetaling fra konsortierne	281,8	293,1
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-371,8	-241,0
Betalt udbytte	-164,5	-122,2
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-164,5	-122,2
Ændring i likvider	3,4	-1,8
Likvider 1. januar	1,1	2,9
Likvider 31. december	4,5	1,1

Anvendt regnskabspraksis

SAS Danmark A/S' årsregnskab er udarbejdet i overensstemmelse med bestemmelserne i årsregnskabsloven, gældende danske regnskabsvejledninger, samt de krav der af Københavns Fondsbørs stilles til regnskabsaflægelse i danske børsnoterede selskaber.

Der er i 1998 foretaget ændring af den anvendte regnskabspraksis i SAS Danmark A/S, således at selskabets andel af resultatet og egenkapitalen i konsortierne SAS og SAS Commuter indregnes på grundlag af regnskabet for SAS Gruppen, hvor der tidligere blev foretaget indregning på grundlag af konsortiernes regnskaber. Denne ændring påvirker SAS Danmark A/S' egenkapital pr. 1. januar 1998 med +186 MDKK, mens årets resultat før og efter skat er påvirket med +40 (+9) MDKK.

Disse forskelle opstår, fordi SAS Gruppen konsoliderer datterselskaber samt indregner associerede virksomheder efter equity-metoden (indre værdis metode), hvor konsortierne tidligere har værdiansat datterselskaber og associerede selskaber til kostpris med fradrag af eventuelle nedskrivninger og med indtægtsførelse af modtagne udbytter.

Fra 1998 er den anvendte regnskabspraksis i SAS Danmark A/S endvidere ændret således, at selskabets andel af resultatet i SAS Gruppen nu indregnes efter equity-metoden (indre værdis metode), hvor der tidligere blev foretaget pro rata-indregning i resultatopgørelsen af resultatandelene i konsortierne SAS og SAS Commuter. Denne sidstnævnte ændring berører udelukkende præsentationen i resultatopgørelsen og har isoleret set ingen indvirkning på SAS Danmark A/S' resultat eller egenkapital.

Ændringerne er begrundet i en fortsat tilpasning af SAS Danmark A/S' regnskabspraksis til den af SAS Gruppen anvendte regnskabspraksis. Med de foretagne ændringer opnås en umiddelbar sammenhæng mellem SAS Danmark A/S' og Gruppens regnskaber.

Sammenligningstallene i såvel resultatopgørelsen som balancen og pengestrøms-opgørelsen er ændret, så de stemmer overens med den ny regnskabspraksis. Bort-

set fra disse ændringer er den anvendte regnskabspraksis uændret i forhold til sidste år.

Den anvendte regnskabspraksis fra og med 1998 er følgende:

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

SAS Danmark A/S' andel af resultatet i SAS Gruppen omregnes til årets gennemsnitskurs. For 1998 var gennemsnitskursen for svenske kroner: 100 SEK = 84,23 (86,54) DKK. SAS Danmark A/S' andel af SAS Gruppens indre værdi omregnes til balancedagens kurs 100 SEK = 78,62 DKK (31. december 1997: 100 SEK = 86,31 DKK). Valutakursændringer indgår i egenkapitalen.

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

Gæld optages til den pålydende værdi.

Tilgodehavende og gæld i udenlandsk valuta omregnes til danske kroner efter balancedagens valutakurs. Valutakursreguleringer indgår i resultatopgørelsen.

Selskabsskat udgiftsføres med den skat, der kan henføres til årets resultat. Den udgiftsførte selskabsskat omfatter aktuel skat af årets skattepligtige indkomst samt regulering af udskudt skat.

Hensættelser til udskudt skat beregnes af tidsbestemte afvigelser, som skyldes, at indtægter og udgifter ikke indgår i resultatopgørelsen og den skattepligtige indkomst i samme periode. Udskudt skat afsættes af omsætningsaktiver og anlægsaktiver. Ved beregningen af udskudt skat anvendes den fremtidige skattesats på 32%.

FEMÅRSOVERSIGT ¹⁾

MDKK	1998	1997	1996	1995	1994
Driftstal					
Resultatandel i SAS Gruppen	654	534	439	573	329
Resultat før skat	671	549	453	583	339
Årets resultat	545	389	346	319	304
Balance					
Anlægsaktiver	3 619	3 513	3 215	2 520	2 179
Omsætningsaktiver	692	733	731	322	135
Aktiver	4 311	4 246	3 946	2 842	2 314
Egenkapital	3 318	3 170	2 900	1 919	1 664
Langfristet gæld og hensættelser	844	911	864	730	563
Kortfristet gæld	149	165	182	193	87
Passiver	4 311	4 246	3 946	2 842	2 314
Aktie- og kursforhold					
Udbyttebeløb i alt	148	165	122	98	81
Børskurs ultimo, DKK ²⁾	72,8	100	73	99	63
Indre værdi pr. aktie, DKK ²⁾	70,6	67,4	61,7	40,8	35,4
Likviditetsgrad	4,6	4,4	4,0	1,7	1,6
Soliditetsgrad, % ³⁾	77,0	74,7	73,5	67,5	71,9
Forrentning af investeret kapital, %	15,7	13,4	13,3	22,6	14,8
Forrentning af egenkapital, %	16,0	12,2	13,7	16,9	15,4

¹⁾Femårsoversigten er tilpasset den ændrede regnskabspraksis, som anvendes fra og med 1998.

²⁾Børskurs ultimo samt indre værdi pr. aktie er baseret på selskabets nuværende aktiestykstørrelse, 10 DKK.

³⁾Egenkapital i forhold til den samlede kapital.

Noter

Note 1 – Resultatandel i SAS Gruppen

MDKK	1998	1997
Årets resultat 2/7 af 2 716 MSEK	653,6	534,1

Note 2 – Antal ansatte og personaleudgifter

MDKK	1998	1997
SAS Danmark A/S har beskæftiget 2 medarbejdere		
Gager	1,0	0,9
Pensionsbidrag og udgifter til social sikring	0,1	0,2
Vederlag til bestyrelsen	0,3	0,4
Vederlag til SAS Konsortiets repræsentantskab (danske medlemmer)	0,3	0,2
Personaleudgifter i alt	1,7	1,7

Note 3 – Finansielle indtægter

MDKK	1998	1997
Kursregulering af værdipapirer	0	0,4
Renteindtægter fra indestående hos SAS	22,1	22,5
Kursgevinst ved udlodning fra SAS	0,4	0
Renteindtægter i øvrigt	0,3	0,2
Indtægt fra ikke ombyttede papiraktier	0,9	0
Finansielle indtægter i alt	23,7	23,1

Note 4 – Finansielle udgifter

MDKK	1998	1997
Afvikling Scanair	0,5	0
Øvrige finansielle udgifter	1,1	3,9
Finansielle udgifter i alt	1,6	3,9

Note 5 – Skat af årets resultat

MDKK	1998	1997
Forventet pålignet selskabsskat	151,0	130,0
Regulering af tidligere års skat	-1,3	-17,1
Udenlandsk skat	0	0,2
Ændring i udskudt skat	28,0	47,0
Ændring i udskudt skat p.gr.a. satsændring	-51,0	0
I alt	126,7	160,1

Note 6 – Kapitalandel i SAS Gruppen

MDKK	1998-12-31	1997-12-31
Indskudskapital 1. januar	3 326,9	3 086,8
Virkning af ændring i regnskabspraksis	186,0	176,8
Indskudskapital 1. januar efter ændring af regnskabspraksis	3 512,9	3 263,6
Kursomregning m.v.	-288,7	-2,1
Årets resultat	2 716,0 MSEK	
Udbetales til moderselskaberne	957,0 MSEK	
Ikke udbetalt	1 759,0 MSEK	251,4
Afgang Scanair	-0,5	0
Indskudskapital ultimo	3 618,8	3 512,9

Note 7 – Tilgodehavende selskabsskat

MDKK	1998-12-31	1997-12-31
Betalt acontoskat i 1998	155,1	145,4
Forventet pålignet selskabsskat	-151,0	-130,0
Tilgodehavende selskabsskat	4,1	15,4

Note 8 – Tilgodehavender

MDKK	1998-12-31	1997-12-31
Mellemregning med SAS Finans	214,3	281,8
Indestående SAS Finans (aftaleindskud)	467,5	433,8
Andre tilgodehavender	0,8	0
Tilgodehavender i alt	682,6	715,6

Note 9 – Værdipapirer

MDKK	1998-12-31	1997-12-31
Aktier i Københavns Lufthavne A/S	1,3	1,3

Note 10 – Likvide midler

MDKK	1998-12-31	1997-12-31
Indestående i bank	4,5	1,1
Likvide midler i alt	4,5	1,1

Note 11 – Egenkapital

MDKK	1998-12-31	1997-12-31
Aktiekapital		
Cirkulerende aktiekapital 47 000 000 à DKK. 10		
Aktiekapital i alt	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2
Andre reserver		
1. januar før ændring af regnskabspraksis	2 102,5	1 890,9
Virkning af ændring i regnskabspraksis	186,0	176,8
1. januar efter ændring af regnskabspraksis	2 288,5	2 067,7
Kursomregning m.v. af andele i SAS Gruppen	-333,0	-3,5
Kursomregning af udskudt skat primo	85,0	0
Overført af årets resultat	396,6	224,3
Andre reserver i alt	2 437,1	2 288,5
Egenkapital i alt	3 318,3	3 169,7

Note 12 – Udskudt skat

MDKK	1998-12-31	1997-12-31
Udskudt skat 1. januar	911,0	864,0
Kursomregning af udskudt skat primo	-85,0	0
Regulering udskudt skat, resultatopgørelse	18,0	47,0
Udskudt skat i alt	844,0	911,0

Note 13 – Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer

Udgiftsførte honorarer til Deloitte & Touche for 1998 for revision udgjorde 30 TDKK og for andre ydelser 341 TDKK. Honorar til KPMG C. Jespersen for 1998 for revision udgjorde 30 TDKK og for andre ydelser 20 TDKK.

Forslag til disposition

Bestyrelsen for SAS Danmark A/S indstiller til generalforsamlingen, at det danske moderselskabs overskud efter skat på 544,7 MDKK disponeres således:

Udbytte	148,1 MDKK
Overført til "Andre reserver"	396,6 MDKK
I alt	544,7 MDKK

Bestyrelsen indstiller regnskabet for perioden 1. januar 1998 til 31. december 1998 til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 17. marts 1999

Direktion

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Bestyrelse

Hugo Schrøder

Erik Sørensen

Anders Eldrup

Bjørn Westh

Revisionspåtegning

Vi har revideret det af ledelsen aflagte årsregnskab for 1998 for SAS Danmark A/S.

Den udførte revision

Vi har tilrettelagt og udført revisionen i overensstemmelse med almindeligt anerkendte revisionsprincipper med henblik på at opnå en begrundet overbevisning om, at årsregnskabet er uden væsentlige fejl eller mangler. Under revisionen har vi ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko efterprøvet grundlaget og dokumentationen for de i årsregnskabet anførte beløb og øvrige oplys-

ninger. Vi har herunder taget stilling til den anvendte regnskabspraksis og de regnskabsmæssige skøn samt vurderet, om årsregnskabets informationer som helhed er fyldestgørende.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vor opfattelse, at årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med lovgivningens krav til regnskabsafleggelse, og at det giver et retvisende billede af aktiver og passiver, økonomisk stilling samt resultat.

København, den 17. marts 1999

Deloitte & Touche

Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Stig Enevoldsen Henrik Z. Hansen

Statsautoriserede revisorer

KPMG C. Jespersen

Statsautoriserede revisorer

Knud Plenge

Statsautoriseret revisor

Generalforsamling

Den ordinære generalforsamling afholdes den 13. april 1999 kl. 16:00 i Radisson SAS Falconer Center, Falkoner Allé 9, 2000 Frederiksberg.

Bestyrelse og direktion

Bestyrelse

Repræsentanter for Den Private Valggruppe:

Hugo Schrøder (formand), Direktør
Formand for bestyrelsen for Danisco A/S, Næstformand for bestyrelsen for Incentive A/S og medlem af bestyrelsen for Chr. Augustinus Fabrikker A/S.

Erik Sørensen, Administrerende direktør i Chr. Hansen Holding A/S
Medlem af bestyrelsen for ISS-International Service System A/S og Maersk Medical A/S.

Repræsentanter for Den Statslige Valggruppe

Anders Eldrup (næstformand)
Departementschef i Finansministeriet, Næstformand for bestyrelsen for Dansk Olie og Naturgas A/S.

Bjørn Westh, fhv. minister
Medlem af bestyrelsen for Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S. Medlem af bestyrelsen for Dalum Papir A/S.

Direktion:

Jan Stenberg, Administrerende direktør
Koncernchef i Scandinavian Airlines System og administrerende direktør i SAS' moderselskaber SAS Norge ASA, SAS Sverige AB og SAS Danmark A/S.

SAS Norge ASA

Beretning

Gennem konsortiaaftalen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA flytrafik i konsortierne Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Computer.

Konsortierne nettoresultat fordeles mellem ejerskaberne SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB med respektive 2/7, 2/7 og 3/7.

SAS Norge ASA har sammen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB solidarisk ansvar for SAS og SAS Commuters forpligtelser.

SAS regnskab med kommentarer er integreret med årsregnskabet for SAS Norge ASA, hvorfor begge rapporter bør ses i sammenhæng.

Forretningsidé

Forretningsidéen i SAS Norge ASA er at drive et aktivt ejerskab i SAS Konsortiet. Det overordnede mål er langsigtet at udvikle SAS gennem et aktivt bestyrelsesarbejde.

Virksomhed

Virksomheden i SAS Norge omfatter administration og forvaltning af selskabets ejerinteresser i de to konsortier.

Resultat

Resultatet efter skat udgjorde 541 (440) MNOK.

Det er bestyrelsens opfattelse, at resultatopgørelse og balance med tilhørende noter giver en tilfredsstillende information om udviklingen i 1998 samt den finansielle stilling ved årets slutning.

Vedrørende resultatudviklingen og den finansielle stilling samt udviklingstendenser, vigtige hændelser og usikkerhedsfaktorer af betydning for vurdering af selskabet, henvises til specifikke afsnit i SAS Gruppens årsregnskab.

Vedrørende miljøinformation og år 2000-problematikken henvises til SAS Gruppens årsregnskab.

Aktionærer

Aktiekapitalen i SAS Norge ASA udgjorde pr. 31. december 1998 470 000 000 NOK fordelt på 47 000 000 aktier à 10 NOK.

Halvdelen af aktierne, serie A, ejes af den norske stat. Den anden halvdel, serie B, ejedes pr. den 31. december 1998 af 2 787 andre aktieejere. Kun B-aktierne er noterede på Oslo Børs. Af selskabets aktier er det kun den norske stat, der ejer mere end 20% af aktiekapitalen. Andelen af udlandsejere var 18 (16)%.

Antal aktier ejede af bestyrelsesmedlemmer:

Mads Henry Andenæs, 0

Bjørn Eidem, 5 861

Kari Gjestebø, 0

Harald Norvik, 0

Honorar og vederlag

Honorar til bestyrelse og repræsentantskab udgjorde 490 TNOK. Koncernchefen i SAS er også administrerende direktør i SAS Norge ASA, dog uden yderligere godtgørelse end den, han modtager i SAS.

Honorar til selskabets revisor er omkostningsført med 25 TNOK vedrørende revision og 254 TNOK vedrørende anden rådgivning.

Udbyttepolitik

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

Det årlige udbytte fastlægges under hensyntagen til SAS Gruppens resultatudvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforskel.

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

Forslag til udbytte og overskudsdisposition

SAS repræsentantskab har godkendt SAS Gruppens årsregnskab for 1998 og den fordeling af overskuddet som bestyrelsen i SAS Konsortiet har foreslået.

Med baggrund i dette foreslår bestyrelsen i SAS Norge ASA til generalforsamlingen, at årets overskud disponeres som følger:

Foreslået udbytte	174 MNOK
Til dispositionsfond	367 MNOK
	<hr/>
	541 MNOK

Det foreslåede udbytte er 3,70 NOK, hvilket er uforandret i forhold til sidste år.

Udsigter for 1999

Vedrørende udsigter for 1999 henvises til information, der er givet af SAS.

den 31. december 1998

Bærum

den 17. marts 1999

Mads Henry Andenæs

Kari Gjestebø

Bjørn Eidem

Harald Norvik

Næstformand

Formand

Jan Stenberg

Administrerende direktør.

Resultatopgørelse

SAS Norge ASA

MNOK	Note	1998	1997*
Resultatandel i SAS Gruppen ¹⁾		736,3	571,4
Resultat fra egen virksomhed		-3,0	-4,0
Driftsresultat		733,3	567,4
Renteindtægter og lignende resultatposter		3,3	3,0
Renteomkostninger og lignende resultatposter		-0,2	0,0
Resultat før skat		736,4	570,4
Skat	2	-195,1	-130,0
Resultat efter skat		541,3	440,4
Overskudsdisposition			
Udbytte		173,9	173,9
Henlæggelse til reservefond		-	120,7
Hensættelse til dispositionsfond		367,4	145,8
		541,3	440,4

* Sammenligningstal for 1997 er ændrede, se Kommentarer til årsregnskabet.

¹⁾ Andel i SAS Gruppen efter datterselskabernes skatter.

Balance

SAS Norge ASA

AKTIVER

MNOK	1998-12-31	1997-12-31*
Omsætningsaktiver		
Kasse, bank, postgiro	1,2	4,6
Kortfristede placeringer	21,3	0,0
Tilgodehavende hos SAS	254,8	304,1
Omsætningsaktiver i alt	277,3	308,7
Anlægsaktiver		
Øvrige anlægsaktiver, Note 1	1,9	2,0
Andel i SAS Gruppen	4 289,9	3 795,4
Anlægsaktiver i alt	4 291,8	3 797,4
AKTIVER I ALT	4 569,1	4 106,1

GÆLD OG EGENKAPITAL

MNOK	1998-12-31	1997-12-31*
Kortfristet gæld		
Kortfristet gæld	0,3	0,7
Kortfristet gæld til SAS	0,0	5,0
Betalbar skat, Note 2	104,8	120,0
Afsat udbytte	173,9	173,9
Kortfristet gæld i alt	279,0	299,6
Langfristet gæld		
Udskudt skat, Note 2	438,5	334,0
Langfristet gæld i alt	438,5	334,0
Egenkapital, Note 3		
Aktiekapital		
(47 000 000 aktier à 10 NOK)	470,0	470,0
Reservefond	518,8	518,8
Egenkapital, bundet, i alt	988,8	988,8
Dispositionsfond	2 862,8	2 483,7
Egenkapital, fri, i alt	2 862,8	2 483,7
Egenkapital i alt	3 851,6	3 472,5
GÆLD OG EGENKAPITAL I ALT	4 569,18	4 106,1
Stillede sikkerheder	6,4	7,7
Eventualforpligtelser	307,4	249,1

*Sammenligningstal for 1997 er ændrede, se Kommentarer til årsregnskabet.

Finansieringsanalyse

SAS Norge ASA

TNOK	1998	1997
Årets virksomhed		
Betaling for varer og tjenester	-2 307	-1 553
Betaling til ansatte, pensionskasser, arbejdsgiverafgifter, skattefradrag m.m.	-988	-2 612
Indbetalte udbytter	13	15
Indbetalte renter	3 188	2 788
Betalte renter	-229	-47
Betalte skatter	-106 212	-130 284
Midler fra årets virksomhed	-106 535	-131 692
Investeringer		
Betalt ved køb af værdipapirer	-21 171	0
Indbetalt ved salg af værdipapirer	0	26 006
Nettoinvesteringer	-21 171	26 006
Finansiering		
Nye lån, langfristet gæld	0	5 000
Afdrag, langfristet gæld	-5 000	0
Udbytte	-173 900	-131 600
Overførsel fra SAS	303 151	225 023
Nettofinansiering	124 251	98 423
Afstemning		
Resultat før skat	736 418	570 413
Resultatandel SAS Gruppen	-736 346	-571 413
Periodens betalte skatter	-106 306	-130 284
Planlagte afskrivninger SAS Norge ASA	84	94
Forskel omkostningsførte pensionsomkostninger og ind- og udbetalinger	-112	-247
Forandring i skyldige omkostninger	-156	27
Forandring i øvrige interimsposter	-211	-282
Midler fra årets virksomhed	-106 535	-131 692
Likvide midler 1. januar*	4 608	11 870
Forandring likvide midler	-3 454	-7 262
Likvide midler 31. december*	1 154	4 608

* Vedrører SAS Norge ASAs egen virksomhed

Kommentarer til årsregnskabet

Regnskabs- og vurderingsprincipper

SAS Norge ASAs regnskab er opstillet i overensstemmelse med norsk regnskabsstandard samt rekommandationer vedrørende god regnskabskik. SAS regnskab udgør en integreret del i SAS Norge ASAs årsregnskab.

Anvendte regnskabsprincipper og noter, der refererer til poster i SAS regnskab, beskrives ikke i det følgende.

De vigtigste regnskabs- og vurderingsprincipper i øvrigt er beskrevet nedenfor.

SAS Norge har i 1998 ændret regnskabsprincipper vedrørende behandlingen af sine 2/7 i SAS Konsortiet på den måde, at det nu er andelen i SAS Gruppen der vises.

Norge fik en ny regnskabslov 1999-01-01. SAS Norge ASA har valgt at bogføre sine 2/7 efter den indre værdis metode. Det medfører, at 2/7 af respektive resultatopgørelse og balance indarbejdes i regnskabet.

Konsolideringsprincipper

Regnskabet for SAS Norge ASA omfatter 2/7 af SAS Gruppen samt egen virksomhed.

Selskabets ejerandele i SAS Gruppen er regnskabsmæssigt behandlet efter den indre værdis metode, ligesom deleje i fælles virksomheder (joint ventures).

Interne transaktioner og mellemregninger elimineres ved konsolideringen.

SAS Gruppens regnskaber bogføres i svenske kroner (SEK). Ved omregning af balancens poster anvendes valutakursen den 31. december. Resultatposterne omregnes til gennemsnitskurs. I 1998 er anvendt 94,89 NOK for 100 SEK som gennemsnitskurs sammenlignet med 92,59 foregående år. Som slutkurs den 31. december 1998 blev anvendt 93,20 NOK mod 93,28 NOK ved udgangen af 1997.

Sammenligningstal for 1997 er ændret for at opnå sammenlignelighed. De ændrede regnskabsprincipper får følgende konsekvenser for 1997 sammenlignet med det afgivne regnskab:

Resultatet øges med 104 MSEK, den udskudte skat bliver 85 MNOK mindre og egenkapitalen falder 99 MNOK.

FEMÅRSOVERSIGT

MNOK	1998	1997	1996	1995 ¹	1994 ¹
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	736	571	499	481	306
Resultat før skat	736	570	510	491	321
Årets resultat	541	440	380	373	176
Balance					
Omsætningsaktiver	277	309	264	4 055	3 705
Anlægsaktiver	4 292	3 797	3 496	5 376	5 962
Aktiver i alt	4 569	4 106	3 760	9 431	9 667
Kortfristet gæld	279	300	269	2 826	2 524
Langfristet gæld og hensættelser	438	334	280	3 373	4 138
Egenkapital	3 852	3 472	3 211	3 232	3 005
Gæld og egenkapital i alt	4 569	4 106	3 760	9 431	9 667
Nøgletal					
Resultat pr. aktie, NOK	11,5	9,4	8,1	7,9	3,7
Egenkapital pr. aktie, NOK	81,9	73,9	68,3	68,8	63,9
Soliditet, %	84,3	84,6	85,4	34,3	31,1
Forrentning af investeret kapital, ROCE %	19,1	16,4	15,9	12,6	9,3
Forrentning af egenkapital, %	14,8	13,2	11,6	12,0	5,9

¹ Basis: DNL Gruppens regnskaber er konsolideret efter en anden metode. Der er derfor ingen direkte sammenlignelighed.

Noter

Note 1 – Anlægsaktiver

Posten omfatter aktier m.m. (312 TNOK) og anlægsaktiver (1 613 TNOK) direkte ejet af SAS Norge ASA.

TNOK	Inventar	Grunde
Anskaffelsesomkostning		
1. januar 1998	406	1 528
Investeringer i 1998	–	–
Salg i 1998	–	–
Akkumulerede afskrivninger	–321	–
Bogført værdi 31. december 1998	85	1 528
Årets afskrivninger	84	–
Afskrivningssats	20–30%	

Investeringer og salg de sidste 5 år

TNOK	Investeringer	Salg
1994	–	1 500
1995	384	175
1996	22	206 800
1997	–	–
1998	–	–

Note 2 – Skat

I overensstemmelse med interimistisk norsk regnskabsstandard for bogføring af skat er negative temporære forskelle udligtede mod positive temporære forskelle.

MNOK	1998	1997
Opgivet resultat før skat	736	570
Andel i resultat der beskattes i andre selskaber	–45	–104
Resultat før skat	691	466
Permanente forskelle	6	5
Forandringer i temporære forskelle	–	–
Anlægsaktiver	68	66
Gevinst- og tabskonto	–211	–44
Øvrige temporære forskelle	–179	–64
Skattepligtig indtægt	375	429
Beregnet betalbar skat (28%)	105	120
Temporære forskelle pr. 31. december	1998	1997
Aktier	89	89
Anlægsaktiver	875	907
Gevinst- og tabskonto	537	336
Øvrige temporære forskelle	65	–138
Underlag for udskudt skat	1 566	1 194
Udskudt skat i balancen (28%)	438	334
Specifikation af skat	1998	1997
Beregnet skat til betaling	105	120
Ændring af udskudt skat	104	17
For meget afsat tidligere år	–14	–7
Årets skat i resultatopgørelsen	195	130

Preliminært RISK-beløb pr. 1. januar 1989 er beregnet til 2,03 NOK pr. aktie. RISK-beløbet pr. 1. januar 1998 er endeligt fastlagt til 2,12 NOK pr. aktie.

Note 3 – Egenkapital

MNOK	Aktiekapital	Reservefond	Dispositionsfond	I alt
Pr. 1. januar 1998	470	519	2 484	3 473
Resultat eksklusive udbytte			367	367
Ændring af omregningsdifferencer			12	12
Pr. 31. december 1998	470	519	2 863	3 852

Note 4 – Pensionsforpligtelser

Selskabets pensionsforpligtelser dækkes gennem en kollektiv pensionsordning og omfatter to ansatte og to pensionister (nettopensionsmidler +627 TNOK) samt gæld vedrørende førtidspensionist (–189 TNOK).

Revisionsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Norge ASA

Vi har revideret årsregnskabet for SAS Norge ASA for 1998, hvilket udviser et resultat for året på 541 MNOK. Årsregnskabet, der omfatter bestyrelsens beretning, resultatopgørelsen, balancen, finansieringsanalyse og noter, er afgivet af selskabets bestyrelse og den administrerende direktør.

Vor opgave er at granske selskabets årsregnskab, bogføring samt forvaltningen i øvrigt.

Vi har udført revisionen i overensstemmelse med den gældende lovgivning, rekommandationer samt god revisionskik. Vi har gennemført revisionen på den måde, som det er anset nødvendigt for at bekræfte at årsregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl eller mangler. Vi har gran-

sket et udvalg af underlag for beløb og anden information. Vi har også efterprøvet regnskabsprincipperne samt de vurderinger og skøn, der er foretaget af ledelsen, såvel som indhold og præsentation af årsregnskabet. I den grad det omfattes af god revisionskik, har vi gennemgået selskabets formueforvaltning og den interne kontrol.

Bestyrelsens forslag til disposition af årets overskud tilfredsstillende aktieselskabslovgivningens krav.

Efter vor opfattelse er årsregnskabet opgjort i overensstemmelse med aktieselskabsloven og giver et retvisende billede af den økonomiske stilling pr. 31. december 1998 og resultatet for regnskabsåret i overensstemmelse med god revisionskik.

Oslo, den 17. marts 1999

Deloitte & Touche

Olav Revheim

Autoriseret revisor

Generalforsamling

Ordinær generalforsamling holdes den 12. april 1999 kl 10.00 på Radisson SAS Scandinavia Hotel, Oslo.

Bestyrelse

Bestyrelsesmedlemmer valgt af staten

Harald Norvik Bestyrelsens formand

Kari Gjestebø Bestyrelsesmedlem

Bestyrelsesmedlemmer valgt af de private ejerinteresser

Bjørn Eidem Bestyrelsens næstformand

Mads Henry Andenæs Bestyrelsesmedlem

SAS Sverige AB

Beretning

Bestyrelsen og den administrerende direktør for SAS Sverige AB (publ), (org. Nr. 556042-5414) aflægger hermed regnskab for regnskabsåret 1998.

Gennem konsortiaaftalen med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB flytrafikdrift i konsortierne Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter. SAS driver virksomheder i tilknytning til flydriften i datter- og associerede selskaber. De to konsortier med datter- og associerede selskaber danner SAS Gruppen.

Forretningsidé

Forretningsidéen i SAS Sverige AB er at drive et aktivt ejerforhold i SAS Konsortiet. Det overordnede mål er langsigtet at udvikle SAS gennem et aktivt bestyrelsesarbejde.

Virksomhed

SAS Sverige AB's væsentligste virksomhed er at eje og forvalte andelene (3/7) i SAS Konsortiet.

Bestyrelsesarbejdet i SAS Sverige AB

SAS Sverige AB's bestyrelse består af fire bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsen har i 1998 afholdt tre bestyrelsesmøder. Derudover har bestyrelsen truffet beslutning per capsulam i to tilfælde.

År 2000

Vedrørende år 2000 henvises til SAS Gruppens beretning (se side 60).

Supplerende regnskab

For at øge sammenligneligheden mellem SAS Sverige AB og de øvrige moderselskaber er der i SAS Sverige vist en proforma koncernresultatopgørelse, koncernbalance samt finansieringsanalyse. I disse opstillinger indgår foruden SAS Sverige AB's egen virksomhed 3/7 af SAS Gruppen så kaldte oneline consolidation. Sammenligningstal for 1997 er medtaget efter samme principper.

Resultat

Resultatet efter skat for SAS Sverige AB inklusive 3/7 af SAS Gruppen udgjorde 900 (714) MSEK.

Personale

SAS Sverige havde i 1998 gennemsnitlig 1,5 personer ansat.

Udbyttepolitik

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

Det årlige udbytte fastsættes under hensyn til SAS Gruppens resultatudvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforskel.

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

Forslag til udbytte

Udbyttet for regnskabsåret foreslås at blive 4,00 (4,00) SEK pr. aktie og vil da udgøre 282 (282) MSEK.

Forventninger til 1999

Vedrørende forventninger til 1999 henvises til de oplysninger, SAS har givet.

Resultatopgørelse

Proforma
SAS Sverige AB inklusive 3/7 af SAS Gruppen

MSEK	Note	1998	1997
Resultatandele i SAS Gruppen ¹		1 164,0	926,6
Indtægter fra øvrig virksomhed		1,1	0,8
Indtægter i alt		1 165,1	927,4
Personaleomkostninger		-4,7	-4,9
Øvrige driftsomkostninger		-2,3	-3,3
Driftsresultat		1 158,1	919,2
Finansielle indtægter		47,3	46,7
Finansielle omkostninger		-0,4	0
Resultat efter finansielle poster		1 205,0	965,9
Skat	1	-305,3	-251,6
Årets resultat		899,7	714,3

¹ Andel i SAS Gruppen efter datterselskabernes skatter.

Balance

Proforma
SAS Sverige AB inklusive 3/7 af SAS Gruppen

AKTIVER			EGENKAPITAL OG GÆLD		
MSEK	1998-12-31	1997-12-31	MSEK	1998-12-31	1997-12-31
Anlægsaktiver			Egenkapital, Note 9		
Materielle anlægsaktiver			Bunden egenkapital		
	0,3	0,5	Aktiekapital (70 500 000 aktier à 10 SEK)	705,0	705,0
Finansielle anlægsaktiver			Opskrivningsfond	179,0	179,0
Andele i SAS Gruppen	6 904,3	6 103,3	Bundne reserver	4 359,4	4 159,7
Andre aktier	0,0	0,0	Bunden egenkapital i alt	5 243,4	5 043,7
Udskudt skattetilgodehavende	73,0	73,0	Fri egenkapital		
	6 977,1	6 176,3	Balanceret overskud	468,2	188,5
Anlægsaktiver i alt	6 977,4	6 176,8	Årets resultat	899,7	714,3
Omsætningsaktiver			Fragår: Foreslået udbytte	-282,0	-282,0
Kortfristede tilgodehavender			Fri egenkapital i alt	1 085,9	620,8
Debitorer	-	1,0	Egenkapital i alt	6 329,3	5 664,5
Tilgodehavende hos SAS	967,0	1 018,4	Hensættelse til pensioner	0,5	0,5
Foreslået overførsel fra SAS	410,3	489,0	Langfristet gæld		
Andre tilgodehavender	3,4	0,0	Udskudt skat, Note 4	1 478,0	1 418,5
Forudbetalte omkostninger og periodiserede indtægter	1,4	1,7	Anden langfristet gæld	22,1	22,1
	1 382,1	1 510,1		1 500,1	1 440,6
Kasse og bank	2,7	1,3	Kortfristet gæld		
Omsætningsaktiver i alt	1 384,8	1 511,4	Foreslået udbytte	282,0	282,0
AKTIVER I ALT	8 362,2	7 688,2	Skattegæld	245,7	256,5
			Anden gæld	3,1	40,9
			Periodiserede omkostninger og forudindgåede indtægter	1,5	3,2
				532,3	582,6
			EGENKAPITAL OG GÆLD I ALT	8 362,2	7 688,2
			Stillede sikkerheder		
			Stillede sikkerheder i SAS Gruppen (3/7)	380,1	375,8
			Eventualforpligtelser		
			SAS Gruppen (3/7)	525,4	419,1
			VPC	1,0	1,1
				526,4	420,2

Finansieringsanalyse

SAS Sverige AB

MSEK	Proforma		1998	1997
	1998	1997		
Tilførte midler				
Resultat efter finansielle poster	1 205	966	1 085	949
Resultatandele	-1 164	-927	-1 044	-910
	41	39	41	39
Modtaget overførsel fra SAS	489	362	489	362
Afskrivninger	0	0	0	0
Skat	-246	-248	-246	-248
	284	153	284	153
Anvendte midler				
Udbytte til aktionærer	-282	-211	-282	-211
Ændring af driftskapital	2	-58	2	-58
Specifikation af ændring i driftskapital				
Stigning(+)/fald(-) i kortfristede tilgodehavender	-49	-43	-49	-43
Stigning(-)/fald(+) i kortfristet gæld	50	-9	50	-9
Stigning(+)/fald(-) i likvide midler	1	-6	1	-6
	2	-58	2	-58

Resultatopgørelse og balance

SAS Sverige AB

RESULTATOPGØRELSE

MSEK	Note	1998	1997
Resultatandele i konsortier	2	1 043,2	910,1
Indtægter fra øvrig virksomhed		1,1	0,8
		1 044,3	910,9
Personaleomkostninger		-4,7	-4,9
Øvrige driftsomkostninger		-2,2	-3,1
Afskrivninger	3	-0,1	-0,2
Resultat ved salg af materielle anlægsaktiver		-	0
Driftsresultat		1 037,3	902,7
Renteindtægter og lignende resultatposter		47,3	46,7
Renteomkostninger og lignende resultatposter		-0,4	0
Resultat efter finansielle poster		1 082,2	949,4
Regnskabsdispositioner	4	-212,5	-10,5
Skat af årets resultat		-245,9	-248,1
Årets resultat		625,8	690,8

BALANCE

MSEK	1998-12-31	1997-12-31
AKTIVER		
Anlægsaktiver		
Materielle anlægsaktiver		
Maskiner og inventar, Note 5	0,3	0,5
Materielle anlægsaktiver i alt	0,3	0,5
Finansielle anlægsaktiver		
Andele i konsortier, Note 6	6 408,3	5 781,8
Aktier i koncernselskaber, Note 7	120,4	120,4
Andre aktier, Note 8	0,0	0,0
Finansielle anlægsaktiver i alt	6 528,7	5 902,2
Anlægsaktiver i alt	6 529,0	5 902,7
Omsætningsaktiver		
Kortfristede tilgodehavender		
Debitorer	-	1,0
Tilgodehavende hos SAS	967,0	1 018,4
Foreslået overførsel fra SAS	410,3	489,0
Andre tilgodehavender	3,4	0,0
Forudbetalte omkostninger og periodiserede indtægter	1,4	1,7
Kortfristede tilgodehavender i alt	1 382,1	1 510,1
Kasse og bank	2,7	1,3
Omsætningsaktiver i alt	1 384,8	1 511,4
AKTIVER I ALT	7 913,8	7 414,1

MSEK	1998-12-31	1997-12-31
EGENKAPITAL OG GÆLD		
Egenkapital, Note 9		
Bunden egenkapital		
Aktiekapital (70 500 000 aktier à 10 SEK)	705,0	705,0
Opskrivningsfond	179,0	179,0
Reservefond	141,0	141,0
Bunden egenkapital i alt	1 025,0	1 025,0
Fri egenkapital		
Balanceret overskud	591,0	188,5
Årets resultat	625,8	690,8
Fragår: Foreslået udbytte	-282,0	-282,0
Fri egenkapital i alt	934,8	597,3
Egenkapital i alt	1 959,8	1 622,3
Ubeskattede reserver, Note 4	5 278,7	5 066,2
Hensættelse til pensioner	0,5	0,5
Langfristet gæld		
Anden langfristet gæld	22,1	22,1
Langfristet gæld i alt	22,1	22,1
Kortfristet gæld		
Foreslået udbytte	282,0	282,0
Gæld til koncernselskaber	120,4	120,4
Skattegæld	245,7	256,5
Anden gæld	3,1	40,9
Periodiserede omkostninger og forudindgåede indtægter	1,5	3,2
Kortfristet gæld i alt	652,7	703,0
EGENKAPITAL OG GÆLD I ALT	7 913,8	7 414,1
Pantsætninger		
Stillede panter SAS Konsortiet (3/7)	10,3	12,4
Eventualforpligtelser		
SAS Konsortiet (3/7)	494,6	400,3
VPC	1,0	1,1
	495,6	401,4

Desuden hæfter SAS Sverige AB solidarisk med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA for samtlige aftaler, der er indgået af konsortierne SAS, SAS Commuter og Scanair.

Kommentarer til regnskabet

Regnskabsprincipper

Proformaregnskab for SAS Sverige AB

For at øge sammenligneligheden mellem SAS Sverige AB og de øvrige moderselskaber viser SAS Sverige proforma koncernresultatopgørelse, koncernbalance samt finansieringsanalyse. I disse opstillinger indgår foruden SAS Sverige AB's egen virksomhed 3/7 af SAS Gruppen med så kaldte oneline consolidation. Sammenligningstal for 1997 er medtaget efter samme principper.

SAS Gruppens regnskab er opstillet i overensstemmelse med International Accounting Standards regler (IASC), hvilket blandt andet medfører, at associerede selskaber bogføres efter indre værdis metode. Endvidere bogføres kursgevinster og kurstab over resultatet for den periode, hvori de er opstået. Finansielle leaser kapitaliseres. Betalt og udskudt skat beregnes af resultatet før regnskabsdispositioner, der ikke senere bogføres i resultatopgørelsen. Ubeskattede reserver deles op mellem egenkapitalen og udskudt skat.

SAS Sverige AB

Regnskabet omfatter SAS Sverige AB med 3/7 af SAS Konsortiet og SAS Commuter Konsortiet. I SAS Sverige ABs balance vises andelen i respektive konsortier.

I selskabets regnskab foretages hensættelser til ubeskattede reserver, på baggrund af selskabets andel i resultatet og aktiver i respektive konsortier.

Konsortiernes regnskab er opstillet i overensstemmelse med International Accounting Standards Committees (IASC) regler. For SAS Sverige AB udfærdiges et separat konsortieregnskab, hvori konsortiernes aktieinteresser i datter- og associerede selskaber bogføres efter anskaffelsesværdimetoden.

Øvrige regnskabskommentarer

SAS Sverige AB's datterselskab havde ingen drift i 1998, og aktiernes bogførte værdi modsvarede i væsentlighed den beskattede egenkapital. Der udfærdiges ikke koncernregnskab.

Den af SAS besluttede overførsel til moderselskaberne af andelen af resultatet for 1998, for SAS Sverige ABs del 410 MSEK, er foretaget i regnskabet. Samtidig er det fra SAS Sverige AB foreslåede udbytte, 282 MSEK, blevet ført som gæld.

Noter

Note 1 – Skat

	1998	1997
Skat i SAS Sverige AB		
Betalbar skat	245,9	248,1
Ændring i udskudt skat	59,4	3,5
	305,3	251,6

Note 2 – Resultatandele i konsortier

	1998	1997
SAS Konsortiet	1 035,0	910,9
SAS Commuter Konsortiet	8,2	-0,8
Scanair Konsortiet	-	-
	1 043,2	910,1

Note 3 – Afskrivninger

	1998	1997
Maskiner og inventar	0,1	0,2
	0,1	0,2

Note 4 – Ubeskattede reserver

	Indgående balance	Årets afsætning	Udgående balance
Periodiseringsfond 1994	70,5	-	70,5
Periodiseringsfond 1995	119,3	-	119,3
Periodiseringsfond 1996	399,0	-	399,0
Periodiseringsfond 1997	223,5	-	223,5
Periodiseringsfond 1998		225,5	225,5
Overafskrivninger			
fly, maskiner og inventar	4 055,8	-13,0	4 042,8
bygninger	198,1	-	198,1
I alt	5 066,2	212,5	5 278,7
heraf:			
Udskudt skatteandel (28%)	1 418,5		1 478,0
Egenkapitalandel	3 647,7		3 800,7

Note 5 – Maskiner og inventar

	1998	1997
Anskaffelsesværdi	0,4	0,8
Akkum. afskrivninger	-0,1	-0,3
Bogført værdi	0,3	0,5

Note 6 – Andele i konsortier

	1998	1997
SAS Konsortiet	6 186,3	5 561,5
SAS Commuter Konsortiet	222,0	220,3
Scanair Konsortiet	0,0	0,0
	6 408,3	5 781,8

Note 7 – Aktier i koncernselskaber

	Orig.nr.	Sted	Antal aktier	Kapitalandel	Nom. værdi	Bogført værdi 1998	1997
AB Sila	556137-6764	Stockholm	10 000	100%	1,0	1,0	1,0
ABA Flyg AB	556286-2473	Stockholm	1 000	100%	0,1	119,4	119,4
					1,1	120,4	120,4

Datterselskaberne driver ingen selvstændig virksomhed.

Note 8 – Andre aktier

OM Gruppen 17 754 stk. à nom. 2 SEK, bogført værdi 32 280 SEK.

Note 9 – Egenkapital/Ændring i egenkapital

Koncernen

	Aktie- kapital	Opskriv- ningsfond	Bundne reserver	Frie reserver	I alt
Ved årets begyndelse	705,0	179,0	4 159,7	902,8	5 946,5
Udbetalt udbytte	–	–	–	–282,0	–282,0
Efter udbetalt udbytte	705,0	179,0	4 159,7	620,8	5 664,5
Forskydning mellem bundne og frie reserver			152,6	–152,6	–
Ændring i omregningsdifference			47,1		47,1
Årets overskud				899,7	899,7
Foreslået udbytte	–	–	–	–282,0	–282,0
Pr. 31 december 1998	705,0	179,0	4 359,4	1 085,9	6 329,3

SAS Sverige AB

	Aktie- kapital	Opskriv- ningsfond	Reserve- fond	Fri egen- kapital	I alt
Ved årets begyndelse	705,0	179,0	141,0	879,3	1 904,3
Udbetalt udbytte	–	–	–	–282,0	–282,0
Efter udbetalt udbytte	705,0	179,0	141,0	597,3	1 622,3
Omregningsdifference				–6,3	–6,3
Årets overskud				625,8	625,8
Foreslået udbytte	–	–	–	–282,0	–282,0
Pr. 31 december 1998	705,0	179,0	141,0	934,8	1 959,8

Note 10 – Antal ansatte, gager, andre ydelser og sociale omkostninger

	1998	1997
Gennemsnitlige antal ansatte		
kvinder	–	1
mænd	1,5	2
	1,5	3
Samtlige ansatte har arbejdssted i Stockholm.		
	1998	1997
Gager og andre ydelser, der er udbetalt til nuværende og tidligere bestyrelser og adm. direktører	1,7	1,3
Øvrige ansatte	0,7	1,0
	2,4	2,3
Sociale omkostninger, der er betalt for nuværende og tidligere bestyrelser og adm. direktører	1,2	1,1
Øvrige ansatte	0,6	0,7
	1,8	1,8
heraf pensionsomkostninger til nuværende og tidligere bestyrelser og adm. direktører	0,7	0,7
Øvrige	0,4	0,3
	1,1	1,0

Forts. Note 10

Ved generalforsamlingen i 1998 blev det besluttet, at vederlaget til bestyrelsens medlemmer skal udgøre et fast honorar på i alt 325 000 SEK, hvoraf formanden skal have 135 000 SEK. Vederlag til de af SAS Sverige AB udvalgte medlemmer i SAS repræsentantskab blev fastsat til 275 000 SEK.

I forbindelse med de i 1997 besluttede ændringer i moderselskabernes ledelsesstruktur forblev den tidligere administrerende direktør i tjeneste med en løn på 1 100 000 SEK frem til og med juli 1998. Derefter udgår et afgangsvederlag svarende til summen af to års løn, der skal udbetales månedsvis. Pensionsforholdene ifølge aftalen indtræder ved 60 år med en pension svarende til 70 % af bruttolønnen.

Løn eller andre ydelser til den nuværende direktør er ikke udbetalt. Yderligere en person i selskabets ledelse forbliver i tjeneste til og med januar 1999, herefter udgår et afgangsvederlag svarende til summen af to års løn.

Forslag til disposition af overskud

Bestyrelsen og den administrerende direktør foreslår, at moderselskabets disponible overskud 1 216,8 MSEK disponeres således:

Til aktionærerne udbetales 4,00 SEK pr. aktie hertil går	282,0
Til nyt år overføres	934,8
	<hr/>
	1 216,8

Stockholm, den 17. marts 1999

Bo Berggren

Formand

Erik Belfrage

Ingemar Eliasson

Tony Hagström

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Vor revisionsberetning er afgivet den 22. marts 1999

Jan Åke Magnuson

Autoriseret revisor

Gunnar Abrahamson

Autoriseret revisor

Revisionsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Sverige AB (publ),
organisationsnummer 556042-5414

Vi har gransket årsregnskabet og bogføringen samt bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning i SAS Sverige AB for 1998. Det er bestyrelsen og den administrerende direktør, der har ansvaret for regnskabshandlingerne og forvaltningen. Vort ansvar er at udtale os om årsregnskabet og forvaltningen på grundlag af vor revision.

Revisionen er udført i overensstemmelse med god revisionsskik. Det medfører, at vi har planlagt og gennemført revisionen for i en rimelig grad at kunne forsikre os om, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl. En revision omfatter granskning af et udvalg af underlaget for beløb og anden information i regnskabshandlingerne. I en revision indgår også en gennemgang af regnskabsprincipperne og bestyrelsens og den administrerende direktørs tillempling af disse samt at bedømme den samlede information i årsregnskabet. Vi har gransket væsentlige beslutninger, handlinger og forhold i sel-

skabet for at kunne bedømme, om noget bestyrelsesmedlem eller den administrerende direktør er erstatningsansvarlig mod selskabet eller på anden måde har handlet i strid med aktieselskabsloven, årsregnskabsloven eller vedtægterne. Vi konkluderer at vor revision giver os en rimelig grund til at kunne udtale os som følger:

Årsregnskabet er opført i overensstemmelse med årsregnskabsloven, hvorfor vi anbefaler, at resultatopgørelsen og balancen godkendes, og overskuddet disponeres som foreslået i beretningen.

Bestyrelsesmedlemmerne og den administrerende direktør har ikke foretaget nogen handling eller gjort sig skyldige i nogen forsømmelser som ifølge vor bedømmelse kan foranledige erstatningsansvar mod selskabet, hvorfor vi anbefaler, at bestyrelsens medlemmer og den administrerende direktør bevilges ansvarsfrihed i forbindelse med regnskabsåret.

Stockholm, den 22. marts 1999

Jan Åke Magnuson

Autoriseret revisor

Gunnar Abrahamson

Autoriseret revisor

FEMÅRSOVERSIGT¹

MSEK	1998	1997	1996	1995	1994
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	1 164	927	761	1 092	605
Resultat før skat	1 205	966	930	1 367	765
Årets resultat	900	714	664	939	972
Balance					
Anlægsaktiver ²	6 977	6 177	5 585	5 099	4 349
Omsætningsaktiver	1 385	1 511	1 433	2 869	2 520
Aktiver i alt	8 362	7 688	7 018	7 968	6 869
Egenkapital	6 329	5 664	5 151	4 564	5 379
Langfristet gæld og hensættelser	1 501	1 441	1 365	1 360	1 142
Kortfristet gæld	532	583	502	2 044	348
Egenkapital og gæld i alt	8 362	7 688	7 018	7 968	6 869
Nøgletal					
Egenkapital pr. aktie, SEK	89,77	80,34	73,06	64,74	76,30
Soliditet, %	93,4	92,1	93,6	73,9	94,1
Forrentning af investeret kapital, ROCE %	15,6	13,6	14,7	21,3	11,9
Forrentning af egenkapital, %	15,0	13,2	13,7	18,9	19,8

¹ Femårsoversigten er tilpasset proformaregnskabet.

² Inklusive nettoandel i SAS Gruppen

Generalforsamling

Den ordinære generalforsamling holdes mandag den 12. april 1999 kl. 16.00 i Uppropssalen, Stockholms Fondbörs, Källargränd 2, Stockholm. Lokalerne åbnes for registrering kl. 15.30, og registrering skal være sket før kl. 16.00, hvor antallet af stemmer skal være opgjort.

Deltagelse

Aktionærer, der vil deltage i generalforsamlingen, skal dels være indført i den af Værdpapircentralen VPC AB ("VPC") førte aktiebog torsdag den 1. april 1999, dels anmelde sig til selskabet på adressen SAS Sverige AB, c/o SAS Afd. STOUU, 195 87 Stockholm, telefon 08-797 12 93 eller telefax 08-85 94 95 eller via [http:// www.sas.se/investor](http://www.sas.se/investor) senest torsdag den 8. april 1999 kl 16.00.

Förvalterregistrerede aktier

For at få lov til at deltage i generalforsamlingen skal aktionærer, som har ladet deres aktier förvalterregistrere gennem en banks notariatafdeling eller den enkelte fondshandler, lade deres aktier registrere i eget navn hos VPC. Aktionærer, der ønsker en sådan omregistrering, skal underrette forvalteren om dette i god tid før den 1. april 1999.

Udbytte

Som afstemningsdag foreslås torsdag den 15. april 1999. Hvis generalforsamlingen beslutter i overensstemmelse med forslaget, beregnes udbyttet at blive sendt ud på VPSs foranledning tirsdag den 20. april 1999.

Bestyrelse og revisorer

Bestyrelse

Bo Berggren, formand

Født 1936. Indvalgt 1985.

Svensk formand i SAS. Bestyrelsesformand i ASTRA og Sveriges Industriforbund. Næstformand i Investor. Bestyrelsesmedlem i et antal selskabers og organisationers bestyrelser.

Ejer antal aktier: 5 000 aktier i SAS Sverige AB.

Erik Belfrage

Født 1946. Indvalgt 1992.

Bankdirektør i Skandinaviska Enskilda Banken. Formand for bestyrelsen i Institutet för Företagsledning (IFL), Sigtuna Skolstiftelse og Centre for European Policy Studies (CEPS). Bestyrelsesmedlem i bl.a. SAAB. Suppleant i SAS bestyrelse.

Ejer antal aktier: 140 aktier i SAS Sverige AB

Ingemar Eliasson

Født 1939. Indvalgt 1992.

Landshövding i Värmlands län. Formand for bestyrelsen i Stockholms Fondbörs AB (t.o.m marts 1998), SBAB, Tidningernes Telegrambyrå AB og Stiftelsen framtidens kultur (t.o.m.juni 1998) og i Svensk-Norska Industrifonden. Suppleant i SAS bestyrelse

Ejer antal aktier: 0

Tony Hagström

Født 1936. Indvalgt 1992.

Fil. dr. Formand for bestyrelsen i Dataforeningen i Sverige, Svenska IT-Forum og Tele Office samt bestyrelsesmedlem i SAS og SSAB.

Ejer antal aktier: 0

Revisorer

Jan Åke Magnuson

Født 1942. Valgt 1992

Autoriseret revisor, Deloitte & Touche

Gunnar Abrahamson

Født 1947. Valgt 1997.

Autoriseret revisor, Deloitte & Touche

Lars-Gunnar Nilsson

Suppleant. Født 1953. Valgt 1997.

Autoriseret revisor, Deloitte & Touche

Dan Phillips

Suppleant. Født 1963. Valgt 1998.

Autoriseret revisor, Deloitte & Touche

Repræsentantskab, revisorer og adresser

SAS repræsentantskab	Revisorer	Adresser	Moderselskaber
Norske bestyrelsesmedlemmer <u>Ordinære bestyrelsesmedlemmer</u> Johan Fr. Od fjell <i>Formand</i> Åshild M. Bendiktsen Evy Buverud Pedersen Knut Francke Kaare Granheim Marit Høvding Jan Reinås Svein Sundsbø Erik Tønseth Ragnhild M. Wiborg <i>Personalerepræsentanter</i> Ingvar Lilletun Randi Kile Svein Vefall Svenske bestyrelsesmedlemmer <u>Ordinære bestyrelsesmedlemmer</u> Bo Rydin <i>Første viceformand</i> Georg Andersson Annika Christiansson Gösta Gunnarsson Tom Hedelius Bertil Jonsson Bo Lundgren Tom Wachtmeister Marcus Wallenberg Bosse Wallin <i>Personalerepræsentanter</i> Leif Kindert Ulla Gröntvedt Gertrud Axelsson Danske bestyrelsesmedlemmer <u>Ordinære bestyrelsesmedlemmer</u> Svend Jakobsen <i>Anden viceformand</i> Niels Brockenhuus-Schack Tommy Dinesen Peter Duetoft, MF Jørgen Estrup, MF Svend Aage Heiselberg, MF Anders Knutsen Torben Rechendorff Axel greve af Rosenborg Ole Trolle <i>Personalerepræsentanter</i> Helmuth Jacobsen Nicolas Fischer Jens Tholstrup Hansen	Danmark Stig Enevoldsen Statsautoriseret revisor Deloitte & Touche Norge Olav Revheim Statsautoriseret revisor Deloitte & Touche Sverige Jan Åke Magnuson Auktoriseret revisor Deloitte & Touche	Hovedkontor SAS SE-195 87 Stockholm Besøgsadresse: Frösundaviks Allé 1 Solna Telefon: +46 8 797 00 00 Danmark SAS Postboks 150 DK-2770 Kastrup Besøgsadresse: Hedegaardsvej 88 DK-2300 København S Telefon: +45 32 32 00 00 Norge SAS NO-0080 Oslo Besøgsadresse: Snarøyveien 57 Fornebu Telefon: +47 64 81 60 50 Telexnr: SAS Skandinavien 22263 SASXT DK SAS på Internet http://www.sas.se SAS Investor på Internet http://www.sas.se/investor	SAS Danmark A/S Hedegaardsvej 88 DK-2300 København S Telefon: +45 32 32 45 45 SAS Norge ASA NO-0080 Oslo Besøgsadresse: Fornebu Telefon: +47 64 81 60 50 SAS Sverige AB c/o SAS, Avd. STOUU SE-195 87 Stockholm Besøgsadresse: Frösundaviks Allé 1 Solna Telefon: +46 8 797 12 93

Informationer

Miljøregnskab 1998.	marts 1999	Delårsrapport 2. jan–jun 1999	11. aug 1999
Generalforsamling SAS Danmark A/S	13. april 1999	Delårsrapport 3. jan–sep 1999	11. nov 1999
Generalforsamling SAS Norge ASA	12. april 1999	Regnskabskommuniké 1999	feb 2000
Generalforsamling SAS Sverige AB	12. april 1999	Årsregnskab 1999	marts 2000
Delårsrapport 1. jan–marts 1999	6. maj 1999	Miljøregnskab 1999	marts 2000

SAS månedlige trafik- og produktionsstatistik udkommer den 6. arbejdsdag i hver måned.

Alle rapporter findes på engelsk, dansk, norsk, svensk og kan rekvireres fra SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46- 8-797 00 00, fax 08-797 15 15. De findes også tilgængelige på internet: <http://www.sas.se>

SAS Investor Relations på Internet

<http://www.sas.se/investor>

e-mail: investor.relations@sas.se

Tilmelding til generalforsamlingen i SAS Sverige AB kan gøres på Internet.

Definitioner

AEA • The Association of European Airlines. En sammenslutning af de største europæiske ruteflyselskaber

Anskaffelsesmetoden • Aktier og andele bogføres til anskaffelsesprisen korrigeret for eventuelle op- og nedskrivninger

ASK, Udbudte sædekilometer • Antallet af tilgængelige passagersæder multipliceret med den strækning, der flyves.

ATK, Udbudte tonkilometer • Antallet af tilgængelige kapacitetston for transport af både passagerer, fragt og post multipliceret med den strækning i km, som kapaciteten flyves.

AV • Aktivernes bogførte værdi plus overværdien i fly, nuværdien af omkostningen for operationel flyleasing NPV minus den ikke rentebærende gæld.

Betalte passagerkilometer (RPK) • RPK.

Betalte tonkilometer (RTK) • RTK.

Break even lastfaktor • Den lastfaktor der gør, at trafikindtægten er lige så stor som driftsomkostningerne.

Bruttodækningsgrad • Driftsresultat før afskrivninger i forhold til omsætningen.

Code-share • Når to eller flere flyselskaber angiver deres flynummer i tidstabellen på en og samme flyvning, mens kun et af selskaberne udfører selve flyvningen.

Cash flow fra virksomheden • Internt tilførte midler inklusive driftskapitalforandring.

Cash flow pr. aktie • Cash flow for respektive moderselskab med fradrag for betalt skat divideret med antal aktier.

CFROI • EBITDAR i relation til AV.

EBIT (inkl. realisationsgevinster) • Driftsresultat.

EBITDA • Resultat før finansnetto, skatter, afskrivninger og realisationsgevinster fra salg af fly.

EBITDAR • Resultat før finansnetto, skatter, afskrivninger, realisationsgevinster og omkostning for operationel flyleasing.

Enhedsindtægt (yield) • Gennemsnitlig trafikindtægt pr. RPK.

Enhedsomkostning • Flyvirksomhedens samlede driftsomkostninger reduceret med ikke trafikrelaterede indtægter pr. vægтет ASK/RPK.

Forrentning af egenkapitalen • Resultat efter skat i forhold til den gennemsnitlige egenkapital. Skat af SAS Konsortiets og Konsortiet SAS Commuters resultat beregnes med en skabelonskattesats på 29,7% (vejet gennemsnitlig skattesats for Danmark, Norge og Sverige).

Forrentning af den investerede kapital (ROCE) • Resultatet efter afskrivninger m.m. med tillæg af finansielle indtægter i forhold til den gennemsnitligt investerede kapital. Med investeret kapital menes den samlede kapital ifølge balancen, fratrukket den rentefri gæld.

Forrentning af den investerede kapital (ROCE), markedsbaseret • EBITR minus afskrivningsdelen af omkostningen for operationel flyleasing plus ændring i overværdien (fly) i relation til EV.

Gældsætningsgrad • Rentebærende gæld fratrukket rentebærende aktiver i forhold til egenkapitalen og minoritetsinteresser.

IATA • International Air Transport Association. En global sammenslutning af mere end 200 luffartsselskaber.

ICAO • International Civil Aviation Organization. En global sammenslutning. FN's fagorgan for den internationale civile luffart.

Kabinefaktor passagerer • Forholdet mellem RPK og ASK i %. Beskriver udnyttelsesgraden af de tilgængelige sæder. Kaldes også belægning.

Kapitalandelsmetoden • Andele i associerede selskaber bogføres med SAS andel af egenkapitalen under hensyn til overrespektive underværdier.

Nettodækningsgrad • Resultat efter finansielle poster i forhold til omsætning.

Nettofinansiering fra virksomheden • Se cash flow.

Nettogæld • Rentebærende gæld reduceret med rentebærende aktiver.

NPV • Nuværdi, anvendes ved beregning af kapitaliserede fremtidige omkostninger for operationel flyleasing.

P/CE-tal • Gennemsnitlig aktiekurs divideret med cash flow pr. aktie efter betalt skat.

P/E-tal • Gennemsnitlig aktiekurs divideret med resultatet pr. aktie efter beregnet skat.

Regularitet • Andelen af gennemførte flyvninger i forhold til tidstabellagte flyvninger eksklusive de, der er indstillet af kommercielle grunde.

ROCE • Se Forrentning af investeret kapital.

ROCE, markedsbaseret • Se forrentning af investeret kapital, markedsbaseret.

RPK, Betalte passagerkilometer • Antallet af betalende passagerer multipliceret med den strækning i km som disse flyves.

RTK, Betalte tonkilometer • Antal tons betalt trafik (passagerer, fragt og post) multipliceret med den strækning i km som denne trafik flyves.

Resultat pr. aktie • Resultat efter skat divideret med antal aktier.

Rentedækningsgrad • Driftsresultat tillagt finansielle indtægter i forhold til finansielle omkostninger.

Soliditet • Egenkapital plus latent skat og minoritetsinteresser i forhold til balancen.

Total lastfaktor • Forholdet mellem RTK og ATK i %. Den andel af samlet tilgængelig kapacitet, der er solgt og fløjet.

Udbudte sædekilometer • Se ASK.

Udbudte tonkilometer • Se ATK.

US Majors • Gruppe bestående af de største amerikanske ruteflyselskaber inklusive fragtluffartsselskaber.

WACC • Gennemsnitlig total kapitalomkostning, består af den gennemsnitlige omkostning for gæld, egenkapital og operationel flyleasing. Finansieringskilderne beregnes og vejes i overensstemmelse med markedsværdien for egenkapital og gæld samt kapitaliseret nuværdi for omkostningen til operationel flyleasing.

Yield • Se Enhedsindtægt.

SAS Sponsorering

SAS koncentrerer sine centrale sponsoreringsindsatser om nogle få langsigtede og strategiske projekter. Sponsoreringsprojekterne styrker SAS varemærke og hjælper med at opbygge det image, som SAS efterstræber.

Ved at SAS eksponeres i positiv sammenhæng forstærkes kundernes, omverdens og personalets kendskab til SAS. Det fører også til øget loyalitet såvel internt som eksternt.

Miljø

SAS driver sammen med Coca-Cola en stiftelse der forvalter en fond for bedre vandmiljø i Norden og Baltikum, The SAS/Coca-Cola Environmental Foundation. Stiftelsen uddeler fem stipendier om året med start i februar 1999. Selskabet er også hovedsponsor for den miljøpris, der er stiftet af Danmarks og Spaniens kronprinser, Princes' Award, som uddeles i København en gang om året.

Kultur

For SAS er skandinavisk kultur i særdeleshed vigtig. Hvert år satser SAS betydelige beløb på kultursponsorering, og politikken er at samarbejde med etablerede institutioner og organisationer. I 1998 har man eksempelvis samarbejde med operaen, Moderna Museet og Nationalmuseet i Stockholm, med Polar Prize og Göteborgsymfonikerne samt med Nationalteatret og Den Norske Opera i Oslo samt Det Kongelige Teater i København.

Sport

Inden for sport samler SAS sit engagement om tennis og golf. SAS satser i første omgang på et mindre antal større internationale begivenheder og projekter, som finder sted i Skandinavien. SAS er involveret i samtlige tennisturneringer inden for Skandinavien med ATP-status såsom Copenhagen Open, Swedish Open og Stockholm Open. Inden for golf har SAS skabt den første skandinaviske holdbegivenhed i verdensklasse for golfprofs, SAS Invitational.

Humanitær sponsorering

Inden for området humanitær sponsorering har SAS valgt at samarbejde med Red Barnet i Skandinavien. SAS garanterer Red Barnet seks millioner kroner pr. år i tre år (1998-2000) for at stille sikkerhed for forskellige projekter under temaet "Børn i krig og på flugt". Red Barnet arbejder langsigtet for at forbedre børns vilkår i overensstemmelse med FNs børnekonvention og er en organisation med værdier, der stemmer fint overens med de værdier, som SAS har. Organisationen er veletableret og er velkendt i Skandinavien, og arbejder ligesom SAS globalt. Både kunder og personale engageres regelmæssigt i projektet.

Astrid Lindgrens Børnehospital i Stockholm er verdens mest moderne børnehospital og desuden et unikt centrum for forskning, udvikling og uddannelse inden for børnesygepleje. SAS har valgt at støtte Astrid Lindgrens Børnehospital, fordi det er meget respekteret og velkendt. SAS har også mange børn blandt sine kunder og ser derfor sig selv som en oplagt partner i dette projekt. Samarbejdet begyndte i januar 1999 og fortsætter tre år frem. Også her vil kunder og personale blive inddraget.

Produktion: SAS og Wildeco.

Foto: J. Olsson, E-M. Rundquist, S. Sundsbø, P. Johansson, G. Johansson samt T. Fahn.

Tryk: Arne Löfgren Offset, Stockholm 1999.

Årsregnskabet er trykt på Lessebo Linné naturvit, TCF, 120 g resp. Lessebo Linné naturvit, TCF, 250 g (omslag) og miljømærket med den nordiske Svane.



